

Lappeenrannan teknillinen yliopisto
School of Business and Management
Kandidaatintutkielma
Kansainvälinen liiketoiminta

**SOSIAALISEN VASTUUN STRATEGIAN TOTEUTTAMINEN HANKINTATOIMEN
KEINOIN TEKSTIILITEOLLISUUDESSA**

**Practices of procurement for executing the strategy of social responsibility in
textile industry**

18.12.2016

Tekijä: Jenni Hyttinen
Ohjaaja: Katrina Lintukangas

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Jenni Hyttinen
Tutkielman nimi:	Sosiaalisen vastuun strategian toteuttaminen hankintatoimen keinoin tekstiiliteollisuudessa
Akateeminen yksikkö:	School of Business and Management
Koulutusohjelma:	Kauppätieteet/ Kansainvälinen liiketoiminta
Ohjaaja:	Katrina Lintukangas
Asiasanat:	yrittäjävastuu, sosiaalinen vastuu, hankintatoimi, sosiaalisesti vastuullinen hankinta

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on selvittää, miten sosiaalisen vastuun strategiaa toteutetaan hankintatoimessa. Tutkielma pyrkii ensinnäkin luomaan yleiskuvan siitä, mitä yritysvastuulla, sosiaalisella vastuulla ja sosiaalisesti vastuullisella hankinnalla tarkoitetaan. Pyrkimyksenä on myös selvittää, mikä on hankintatoimeen rooli niin liiketoiminnan kuin sosiaalisen vastuun toteuttamisen kannalta. Näin ollen voidaan perustella hankintatoimen näkökulman tarpeellisuus. Lisäksi tutkielmassa eritellään, millä hankintatoimen työkaluilla ja käytännöllä sosiaalista vastuuta voidaan edistää. Tutkimus toteutetaan laadullisena tapaustutkimuksena, jossa esimerkkiryhtyksenä toimii suomalainen työ- ja suojavaatteita valmistava Leijona Group Oy. Aineiston keruu toteutetaan kolmen puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla.

Sosiaalisen vastuun strategian toteuttamisen kannalta on ensinnäkin olennaista tunnistaa hankintatoimen keskeinen rooli. Lisäksi sosiaalisen vastuun strategian implementointi hankintatoimessa voidaan nähdä prosessina, joka sisältää sosiaalisen vastuun toteutumista edesauttavia työkaluja ja käytänteitä. Keskeisiä työkaluja sosiaalisen vastuun toteuttamiseksi ovat esimerkiksi Code of Conduct –dokumentti sekä lukuisat kansainväliset ohjeistukset ja standardit, kuten YK:n ja ILO:n ohjeistukset, YK:n Global Compact –aloitteen peruseriaatteet, BSCI-auditointijärjestelmä, SA8000-standardi sekä tekstiiliteollisuuden osalta haitallisten kemikaalien listat. Käytänteiden osalta puolestaan keskiöön nousevat auditointiprosessit, toimittajien seuranta sekä omien sosiaaliseen vastuuseen liittyvien prosessien hallinta.

ABSTRACT

Author: Jenni Hyttinen
Title: Practices of procurement for executing the strategy of social responsibility in textile industry
Academic unit: School of Business and Management
Degree program: Business administration / International business
Instructor: Katrina Lintukangas
Keywords: corporate social responsibility, social responsibility, procurement, purchasing social responsibility

This bachelor's thesis aims at examining how the strategy of social responsibility is executed in procurement. Firstly, the thesis will clarify what is meant by corporate social responsibility, social responsibility and purchasing social responsibility. It will also analyse what is the role of procurement in business and in the execution of social responsibility so that the importance of the viewpoint will be argued. In addition, the research will specify which tools and practices of procurement can enhance the execution of social responsibility. The research is conducted as a case study by utilizing qualitative research methods. The case company is Leijona Group that provides a variety of professional work wear for its customers. The information is collected from the case company with three semi-structured theme interviews.

Firstly, the research indicates that it is important to recognize that the role of procurement is significant when executing the strategy of social responsibility. In addition, the implementation of social responsibility in procurement can be seen as a process which includes tools and practices that support the execution of social responsibility. Important tools in case of social responsibility are code of conduct and various international guidelines and standards such as UN and ILO principles, UN Global Compact principles, BSCI auditing system and SA8000 standard. Also restricted substance lists (RSLs) are important in textile industry. When it comes to practices, auditing processes, monitoring of suppliers and developing own socially responsible actions play a crucial role in the execution of social responsibility.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen aihe ja tavoitteet.....	2
1.2	Ongelmanasettelu ja rajaukset.....	2
1.3	Tutkimusmenetelmä	4
1.4	Teoreettinen viitekehys	5
1.5	Kirjallisuuskatsaus.....	6
1.6	Määritelmät ja käsitteet	7
1.7	Tutkimuksen rakenne.....	8
2	YRITYSVASTUU	9
2.1	Ympäristövastuu	11
2.2	Taloudellinen vastuu	12
2.3	Sosiaalinen vastuu	12
2.4	Yritysvastuu strategisena valintana.....	13
3	SOSIAALISEN VASTUUN TOTEUTTAMINEN HANKINTATOIMESSA.....	15
3.1	Sosiaalisesti vastuullinen hankinta.....	15
3.2	Hankintatoimen strateginen rooli.....	16
3.3	Sosiaalisen vastuun strategian implementointi	17
3.3.1	Sisäisten toimintaperiaatteiden kehittäminen.....	18
3.3.2	Sosiaalisesti vastuullisten hankintakriteerien asettaminen	20
3.3.3	Tarkastuskäytännöt: auditoinnit, tarkastukset ja kontrolli.....	20
3.3.4	Toimittajasuhteiden hallinta	21
3.3.5	Sosiaalisesti vastuullisen hankinnan sisäinen hallinta	22
4	TEKSTIILITEOLLISUUDEN NÄKÖKULMA SOSIAALISEN VASTUUN TOTEUTTAMISEEN HANKINTATOIMESSA	23
4.1	Leijona Group Oy	23
4.2	Yritysvastuu ja strategia	24
4.3	Hankintatoimen strateginen rooli.....	25
4.4	Sosiaalisen vastuun strategian implementointi	26
4.4.1	Periaatteet sosiaalisen vastuun taustalla	26
4.4.2	Vaatimustenmukaisuusohjelma	28
4.4.3	Sosiaalisen vastuun strategian implementoinnin kehittäminen.....	30
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	31
	LÄHDELUETTELO	37

LIITTEET

Liite I. Haastattelukysymykset

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	6
Kuvio 2. Yritysvastuun pyramidi	10
Kuvio 3. Tutkielman käsitys yritysvastuun käsitteestä	11
Kuvio 4. Sosiaalisen vastuun implementointiprosessin päävaiheet	18
Kuvio 5. Vaatimustenmukaisuusohjelma	28

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Teorian ja empirian keskeisimmät havainnot.....	34
--	----

1 JOHDANTO

Kaupan esteiden väheneminen ja poistuminen yhdistettynä alhaisempien tuotantokustannusten etsimiseen on johtanut siihen, että lukuisat yritykset useilla eri toimialoilla ovat valtaosin siirtyneet hankintastrategioissaan paikallisten yritysten kesken tapahtuvasta kaupankäynnistä globaaleimmille alustoille. Nykyään globaali hankinta onkin laajalti omaksuttu toimintatapa. (Christopher, Mena, Khan & Yurt 2011, 68) Christopher et al. (2011, 77) jatkavat, että globaalin hankinnan trendien seurauksena toimitusketjut ovat yhä pidempiä ja sirpaloituneempia, mikä puolestaan altistaa yritykset suuremmille kustannuksille ja riskeille.

Spekmanin ja Davisin (2004, 418) mukaan yksi riskien ulottuvuuksista liittyy käsitykseen yhtiön yritys vastuusta (engl. corporate social responsibility, CSR) ja siihen, kuinka paljon toimitusketjun jäsenten mainetta voidaan vahingoittaa toisen toimijan pahennusta herättävien tai jopa laittomien toimien kautta vastuun laajentuessa toimitusketjussa ylös- ja alaspäin. Negatiivisilla sosiaaliseen vastuuseen liittyvillä tapauksilla toimitusketjuissa voi olla lukuisia vaikutuksia niin yrityksen julkisuuskuvaan, maineeseen kuin jopa tulokseenkin (Xia, Zu & Shi 2015, 348). Tekstiiliteollisuudessa tuotteita hankintaan usein kehittyvistä maista, kuten Bangladeshista, joten alan ostajayritykset ovat ajan myötä alkaneet kiinnittää yhä enemmän huomiota kehittyvien maiden vaatetehtaiden turvallisuuteen ja työolosuhteisiin (Kamal & Deegan 2013, 117). Xian et al. (2015, 348) mukaan kasvavan median läpinäkyvyyden sekä korkeiden yleisten sosiaalisten odotusten johdosta onkin välttämätöntä, että yrityksellä on asianmukainen strategia yritys vastuun hallitsemiseksi toimitusketjussa.

Länsimaiden huomio kehittyvissä maissa tapahtuvan halpatuotannon todellisiin kustannuksiin kiinnittyi erityisesti vuonna 2013, jolloin yli 1 100 tekstiilityöläistä sai surmansa Rana Plazan tehtaan romahduksessa Bangladeshissa. Tämän jälkeen sovittiin tehtaiden tarkastuksista ja parannuksista, minkä seurauksena 37 tehdasta on jopa suljettu. Edistystä on siis tapahtunut, mutta kansainvälisen työjärjestön mukaan työ on yhä edelleen vasta alussa. (Yle Uutiset 2015) Globalisaation mukanaan tuomat pitkät toimitusketjut asettavatkin yhä edelleen länsimaisille

yrittäjille merkittävän haasteen yritys vastuun suhteen. Asiakkaiden tietoisuus ja kovat vaatimukset yhdessä median luoman läpinäkyvyyden kanssa asettavat myös yrityksen hankintatoimelle merkittävän haasteen yritys vastuun ja erityisesti sen sosiaalisen ulottuvuuden näkökulmasta. On selvää, että yritysten on tulevaisuudessa huomioitava sosiaalinen vastuu strategisena valintana sekä implementoitava tämä strategia sosiaalisesti vastuullisten hankintakäytäntöjen avulla, jotta yritykset kykenevät selättämään muuttuvan maailman mukanaan tuomat haasteet.

1.1 Tutkimuksen aihe ja tavoitteet

Tässä tutkielmassa yritys vastuuta ja erityisesti sen sosiaalista ulottuvuutta tullaan tarkastelemaan hankintatoimen näkökulmasta. Tutkielma luo ensinnäkin yleiskuvan yritys vastuusta, mutta pääpaino on yrityksen sosiaalisen vastuun toteuttamisella hankintatoimen keinoin. Teoriaosuudessa hankintatoimen näkökulmaan perehdytään yleisellä tasolla, mutta empiriaosuudessa keskitytään suomalaisen työ- ja suojavaatteita valmistavan yrityksen Leijona Group Oy:n avulla erityisesti niihin hankintatoimen keinoihin ja työkaluihin, jotka ovat relevantteja sosiaalisen vastuun strategian toteuttamiseksi tekstiiliteollisuudessa.

Tutkimuksen perimmäisenä tarkoituksena on tuoda esille yleiskuva siitä, kuinka ostajayrityksen on mahdollista edistää omia pyrkimyksiään sosiaalisen vastuun strategian toteuttamisessa. Sosiaalisen vastuun strategian toteuttamiseen syvennytään niin teoriakirjallisuuden kuin empiirisen aineiston valossa. Tarkoituksena on ensinnäkin tuoda teoriakirjallisuuden avulla esille yleisellä tasolla päteviä keinoja sekä toisaalta peilata niitä empiriaan, jolloin havaitaan, hyödynnetäänkö teorian kautta esille nousseita keinoja myös käytännön tasolla tekstiiliteollisuuden hankintatoimessa. Toisekseen pyritään myös havaitsemaan mahdollisia eroja teoriakirjallisuuden ja käytännön välillä, jolloin esimerkiksi mahdolliset tekstiiliteollisuuden erityispiirteet pääsevät nousemaan esille.

1.2 Ongelmanasettelu ja rajaukset

Tutkimuksen ongelmanasettelu muotoutuu varsinaisen päätutkimusongelman sekä alisteisten alaongelmien avulla. Alaongelmat täydentävät toisiaan, ja niiden kautta

pyritään luomaan vastaus varsinaiseen päätutkimusongelmaan. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

Päätutkimusongelma:

“Miten sosiaalisen vastuun strategiaa toteutetaan hankintatoimessa?”

Alaongelmat:

“Mitä on yritysvastuu?”

“Mitä tarkoitetaan sosiaalisella vastuulla ja sosiaalisesti vastuullisella hankinnalla?”

”Mikä on hankintatoimen rooli liiketoiminnassa ja sosiaalisen vastuun toteuttamisessa?”

“Millä hankintatoimen työkaluilla ja käytännöillä sosiaalista vastuuta voidaan edistää?”

Ensimmäinen alakysymys *”Mitä on yritysvastuu?”* pyrkii luomaan kattavan yleiskuvan yritys vastuun käsitteestä. Tarkastelussa ei niinkään sivuta käsitteen historiaa, sillä tarkoituksena on pikemminkin keskittyä ymmärtämään yritys vastuun käsitettä sisällöllisesti. Toinen alaongelma *“Mitä tarkoitetaan sosiaalisella vastuulla ja sosiaalisesti vastuullisella hankinnalla?”* sen sijaan korostaa erityisesti yritys vastuun sosiaalista ulottuvuutta sekä sitä, miten sosiaalinen ulottuvuus näkyy yrityksen toiminnassa ja erityisesti hankintatoimen osa-alueella. Kolmas alaongelma *”Mikä on hankintatoimen rooli liiketoiminnassa ja sosiaalisen vastuun toteuttamisessa?”* pyrkii perustelemaan hankintatoimen merkityksen sekä liiketoiminnan että sosiaalisen vastuun implementoinnin kannalta. Neljäs alaongelma *“Millä hankintatoimen työkaluilla ja käytännöillä sosiaalista vastuuta voidaan edistää?”* puolestaan syventyy käytännön tasolle sosiaalisen vastuun strategian toteuttamisen osalta. Neljännen alaongelman tarkoituksena on eritellä niitä työkaluja ja käytänteitä, joiden avulla yritys on implementoinut strategisen valintansa toimia sosiaalisesti vastuullisena yrityksenä. Kyseinen ongelma on erittäin keskeisessä roolissa osoitettaessa konkreettisia vastauksia päätutkimusongelmaan.

Kuten päätutkimusongelmasta voidaan havaita, tutkimus rajautuu yritys vastuun käsitteestä erityisesti yrityksen sosiaaliseen vastuuseen, jota tarkastellaan hankintatoimen näkökulmasta. Vaikka sosiaalista vastuuta käsitellään strategisena

valintana sekä perehdytään sosiaalisen vastuun strategian implementointiin, tutkielman teoriaosassa ei laajenneta näkökantaa yleisen strategiakirjallisuuden piiriin, vaan pitäydytään ainoastaan yritysvastuun ja sosiaalisen vastuun kannalta relevantissa kirjallisuudessa. Lisäksi on huomionarvoista, että tarkastelu perustuu ostavan yrityksen näkökulmaan, jolloin yritysvastuuseen ei oteta kantaa myyjä- tai valmistajayritysten lähtökohdista. Empirian osalta tutkimus rajautuu myös toimialan perusteella, sillä empiriaosassa perehdytään esimerkkiyrityksen avulla tekstiiliteollisuuden parissa käytettäviin työkaluihin ja keinoihin toimittajasuhteiden hallinnassa sosiaalisen vastuun osalta.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkielman tutkimusotteena käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2008, 160) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään kokonaisvaltaiseen tiedonhankintaan kokoamalla aineistoa luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa, joissa kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti. Myös tässä tutkimuksessa on tarkoituksena saada kerättyä tietoa, kuinka teorian valossa tarkastellut asiat käytännössä eli todellisissa ja luonnollisissa tilanteissa ilmenevät. Kvalitatiivinen tutkimus tuottaa lisäksi uutta tietoa siitä, kuinka asiat toimivat todellisen liike-elämän kontekstissa, miksi ne toimivat tietyllä tavalla ja kuinka voimme saada niistä selvää tavalla, jolla ne ovat saattaneet muuttua (Eriksson & Kovalainen 2008, 3). Näin ollen kvalitatiivinen tutkimusote on tarkoituksenmukainen peilattaessa teorian pohjalta esille nousseita tekijöitä käytäntöön.

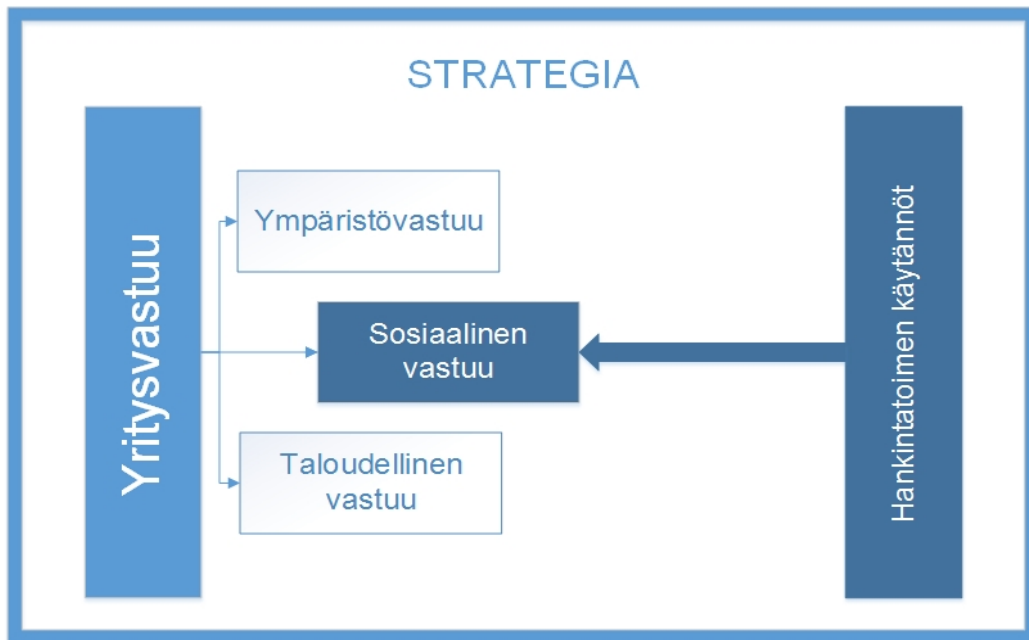
Tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena. Tapaustutkimuksen avulla pyritään tuottamaan yksityiskohtaista ja intensiivistä usein tiettyä ilmiötä kuvailevaa tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia, joita tutkitaan yhteydessä niiden ympäristöön (Hirsjärvi et al. 2008, 130-131). Metsämuuronen (2011, 224) kuitenkin muistuttaa, että tapaustutkimus ei yleensä ole yleistettävissä. Tässäkin tutkimuksessa käsitellään yhtä yksittäistä tapausta tekstiiliteollisuudesta. Samalla ymmärretään tutkimustulosten yleistettävyyden rajallisuus, joten tarkoituksena ei ole niinkään tuottaa laajalti yleistettävissä olevaa

tietoa, vaan pikemminkin tarjota syvällinen ymmärrys toimialan käytännöistä esimerkkiyrityksen tapauksessa.

Tutkimuksen empiriaosuudessa hyödynnetään primaariaineistoa, jota kerätään esimerkkiyritykseen tehtävien haastatteluiden avulla. Aineiston triangulaation lisäämiseksi ja näin ollen tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi haastateltavat edustavat sekä konserni- että yksikönäkökulmaa, ja lisäksi huomioidaan niin yleisjohdoin kuin hankintatoimen funktion edustajat moninäkökulmaisuu- den takaamiseksi. Haastattelut ovat luonteeltaan yksilöille toteutettavia puolistrukturoituja teemahaastatteluita, jolloin kysymykset ovat teemojen sisällä suurimmilta osin määritelty valmiiksi, mutta varaa jää myös tarkentaville lisäkysymyksille. Teemahaastatteluiden aihepiirit rakennetaan tutkimuskysymyksiä tukeviksi, mutta niissä otetaan huomioon myös teorian pohjalta esille nousevia tekijöitä. Primaariaineiston lisäksi tutkimuksessa hyödynnetään sekundaariaineistoa, josta merkittävän osan muodostavat teoriaosassa hyödynnettävät aihepiiriä koskevat tieteelliset julkaisut. Tieteellisen teoriakirjallisuuden lisäksi empiriaosuudessa käytetään tutkimusaineistona yrityksen tuottamaa materiaalia, joka voidaan luokitella sekundaarilähteeksi.

1.4 Teorettinen viitekehys

Kuviossa 1 esitellään tutkielman teorettinen viitekehys, jonka pohjana on yritys vastuun käsite. Tässä tutkielmassa yritys vastuun hahmotetaan sen kolmen osa- alueen eli ympäristö vastuun, taloudellisen vastuun ja sosiaalisen vastuun avulla. Kolmijako perustuu kolmoistilin päätöksen (engl. triple bottom line, TBL) käsitteeseen. Kolmoistilin päätös on kirjanpidon viitekehys, johon sisältyy suorituksen kolme dimensiota eli sosiaalinen, ympäristöön liittyvä ja taloudellinen suoritus (Slaper & Hall 2011, 4). Näin ollen yritysten pyrkimyksenä ei ole ainoastaan saavuttaa taloudellisia tavoitteita, vaan samalla myös sosiaalisia ja ympäristöön liittyviä tavoitteita (Allenby & Richards 1999, 3). Slaper ja Hall (2011, 4) lisäävät, että kyseisistä dimensioista käytetään yleensä myös nimitystä kolme P:tä (engl. three Ps), jotka ovat ihmiset (engl. people), maapallo (engl. planet) ja tuotot (engl. profits). González-Rodríguezin, Díaz-Fernándezin ja Simonettin (2015, 839) mukaan kolmoistilin päätös on laajalti suosittu, ajankohtainen ja yleisesti hyväksytty tapa mallintaa yritys vastuuta.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkielman painopistealueet korostuvat viitekehyksessä tummansinisellä värillä. Yritysvastuun osa-alueista huomio kiinnittyy näin ollen sosiaaliseen vastuuseen. Lisäksi korostettuna ovat hankintatoimen käytännöt, joita pyritään erityisesti empiriaosuuden kautta erittelemään. Kaikki tarkastelu sijoittuu lisäksi laajempaan strategian kontekstiin, joka on myös rajattu viitekehyyksen yhteydessä.

1.5 Kirjallisuuskatsaus

Puhuttaessa yritysvastuusta Howard R. Bowenin teoksen *Social Responsibilities of the Businessman* katsotaan aloittaneen moderni aikakausi käsitteeseen liittyvän kirjallisuuden suhteen. Tällöin kuitenkin puhuttiin pikemminkin sosiaalisesta vastuusta (engl. social responsibility, SR) kuin yritysvastuusta (engl. corporate social responsibility, CSR). 1960-luvulla puolestaan pyrittiin määrittelemään, mitä yritysvastuu tarkoittaa, joten määritelmät lisääntyivät aiempaan verrattuna. Kuitenkin vasta 1970-luvulla määritelmät lisääntyivät huomattavasti. 1980-luvulla määritelmät saivat väistyä hetkeksi, ja keskityttiin pikemminkin tutkimukseen sekä vaihtoehtoihin teemoihin. Myöskään 1990-luvulla yritysvastuun määrittelyyn ei kyetty niinkään myötävaikuttamaan, vaan vaihtoehtoiset teemat, joille yritysvastuun käsite toimi lähtökohtana ja rakennuspalikkana, saivat yhä enemmän jalansijaa. (Carroll 1999,

291-292) Kaiken kaikkiaan yritysvastuusta on aikojen saatossa kirjoitettu paljon, mutta kirjallisuus on osittain sirpaloitunutta. Tämä tulee esille esimerkiksi määriteltäessä yritysvastuuta, sillä erilaisia määritelmiä on kehitetty paljon, mutta muun muassa Dahlsrud (2008, 1) toteaa, että yhä edelleen ei olla varmoja, kuinka yritysvastuu tulisi määritellä.

Yritysvastuun saralla ympäristövastuuta on tutkittu akateemisessa kirjallisuudessa laajalti, ja esimerkiksi vihreää hankintojen johtamista on tutkittu monesta eri näkökulmasta (Lintukangas, Kähkönen & Tuppura 2013, 3). Carter (2004, 7) puolestaan toteaa, että tieteellinen tutkimus hankintojen johtamisen saralla liittyen ihmisoikeuksiin, filantropiaan, yhteiskuntaan ja turvallisuuteen on huomattavasti vähäisempää. Myös Leiren ja Montin (2010, 28) mukaan sosiaalisesti vastuullinen hankinta on aihepiirinä melko uusi, joten sosiaalisten ja eettisten tekijöiden sisällyttämistä hankintaan on tutkittu melko vähän. Olemassa oleva tieteellinen kirjallisuus käsittelee hankintatoimen osalta jo melko kattavasti yritysvastuun ympäristödimensioon liittyviä teemoja, mutta sosiaalisen vastuun ulottuvuuteen liittyvät teemat ovat tähän mennessä jääneet vähemmälle huomiolle (Varsei 2016, 416). Näin ollen tutkielman fokus sosiaalisen vastuun strategian toteuttamiseen hankintatoimessa on merkittävä aiheen aiemmin saaman vähäisen huomion vuoksi.

1.6 Määritelmät ja käsitteet

Seuraavaksi määritellään, kuinka tässä tutkielmassa ymmärretään sen sisällön kannalta avainasemassa olevat käsitteet. Yhtenäisen käsityksen muodostaminen avainkäsitteiden osalta on tarpeen, sillä aihealueen käsitteiden määrittelyssä on havaittavissa jonkin verran vaihtelua. Yhtenäinen avainkäsitteiden määrittely edesauttaa tutkielman seuraamista ja ymmärtämistä.

Yritysvastuu

Yritysvastuun käsite voidaan määritellä lukuisilla eri tavoilla, jolloin sille ei ole olemassa yhtä yleispätevää määritelmää (muun muassa Dahlsrud 2008, 1; Szegedi 2010, 67; Okoye 2009, 613; Hack, Kenyon & Wood 2014, 46). Käsitteen epäselvän määrittelyn vuoksi on äärimmäisen tärkeää esitellä, kuinka yritysvastuu tässä tutkielmassa ymmärretään. Euroopan Yhteisöjen Komissio (2001) on Vihreässä

Kirjassaan määritellyt yritysvastuun ”käsitteeksi, jossa yritykset yhdistävät vapaaehtoisesti sosiaaliset ja ekologiset huolenaiheensa liiketoimintaansa ja vuorovaikutukseensa sidosryhmiensä kanssa”. Kyseisessä määritelmässä heijastuvat myös kolmoistilinpäättökseen ajatukseen perustuvat sosiaalinen, taloudellinen sekä ympäristöön liittyvä vastuu, joten kyseinen määrittely kuvastaa hyvin tämän tutkielman käsitystä yritysvastuusta.

Sosiaalinen vastuu

Laajassa merkityksessään sosiaalisen vastuun voidaan katsoa liittyvän siihen, miten yrityksen toiminnot vaikuttavat ihmisiin sekä organisaation sisä- että ulkopuolella. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi järkevät työsuhteet, terveys ja turvallisuus. (Graafland & van de Ven 2006, 113)

Sosiaalisesti vastuullinen hankinta

Sosiaalisesti vastuullisesta hankinnasta käytetyt nimet ja määritelmät vaihtelevat jonkin verran (Mont & Leire 2009, 389). Kuitenkin tässä tutkielmassa sosiaalisesti vastuullinen hankinta tarkoittaa sidosryhmien ajamien sosiaalisten tekijöiden sisällyttämistä hankintapäätöksiin (Maignan, Hillebrand & McAlister 2002, 642; Mont & Leire 2009, 391).

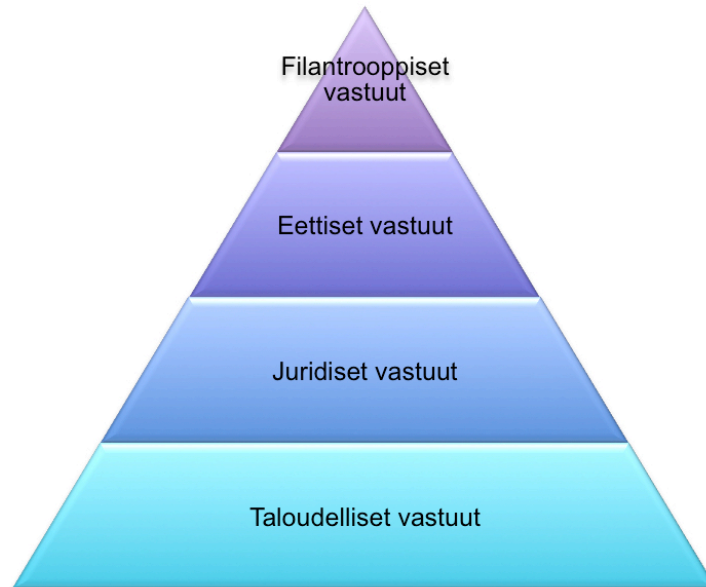
1.7 Tutkimuksen rakenne

Tutkielma koostuu teoriaosasta, empiirisestä analyysistä sekä johtopäätöksistä. Tutkielman teoria koostuu kahdesta osa-alueesta: yritysvastuun käsitteeseen perehtymisestä sekä sosiaalisen vastuun toteuttamisesta hankintatoimessa. Tarkoituksena on ensin luoda yleinen käsitys yritysvastuun käsitteestä, minkä jälkeen toisessa teoriakappaleessa syvennytään sosiaalisesti vastuulliseen hankintaan, hankintatoimen strategiseen rooliin ja sosiaalisen vastuun strategian toteuttamiseen. Tieteellisen teoriakirjallisuuden käsittelyn jälkeen siirrytään empiiriseen analyysiin, jossa esimerkkiyrityksestä kerätyn haastatteluaineiston ja muun tutkimusaineiston avulla tutustutaan, kuinka tekstiiliteollisuuden yrityksessä toteutetaan sosiaalisen vastuun strategiaa käytännön tasolla. Tämän jälkeen esitetään vielä tutkielman johtopäätökset, joissa vastataan esitettyihin tutkimusongelmiin ja peilataan teoriakirjallisuudesta nousseita tekijöitä käytäntöön.

2 YRITYSVASTUU

Yritysvastuulle ei ole olemassa yhtä yleispätevää määritelmää, vaan erilaisia määritelmiä on olemassa lukuisia (Dahlsrud 2008, 1; Szegedi 2010, 67; Okoye 2009, 613; Hack, Kenyon & Wood 2014, 46). Carroll (1999, 268) toteaaakin, että käsitteen historia on hyvin pitkä ja monimuotoinen. Pitkästä historiasta huolimatta yksimielisyyttä käsitteen määrittelystä ei ole kuitenkaan kehittynyt (Sheehy 2015, 625). Yritysvastuu voidaan siis ymmärtää monella tavalla, ja myös tausta vaikuttaa käsitteen määrittelyyn. Esimerkiksi Szegedin (2010, 72) mukaan perinteisesti Yhdysvalloissa yritys vastuu on määritelty filantrooppisena mallina, kun taas eurooppalainen malli painottaa ydinliiketoiminnan toteuttamista sosiaalisesti vastuullisella tavalla. Szegedi (2010, 72) kuitenkin jatkaa, että mallit ovat muutamina viime vuosina lähentyneet, sillä on enenevässä määrin hyväksyttävää, että yritys vastuu sisältää strategisia asioita, jotka liittyvät yrityksen perustoimintoihin.

Yksi urauurtavista malleista havainnollistaa monella tavoin määriteltyä yritys vastuun käsitettä on Carrollin yritys vastuun pyramidi (Kuvio 2). Carrollin mukaan yritys vastuu koostuu neljänlaisista vastuista, joita ovat taloudelliset, juridiset, eettiset ja filantrooppiset vastuut ja jotka voidaan havainnollistaa pyramidin muotoon. Taloudellinen vastuu tarkoittaa, että yrityksen tulee olla tuottava. Näin ollen taloudellinen vastuu toimii yritys vastuun peruspilarina. Juridiset vastuut tarkoittavat lain noudattamista, sillä laki on yhteiskunnan käsitys oikeasta sekä väärästä, ja yhteiskunnassa tulee pelata yhteisten sääntöjen mukaisesti. Eettiset vastuut puolestaan tarkoittavat velvollisuutta tehdä, mikä on oikein ja oikeudenmukaista. Pyramidin huipulla olevat filantrooppiset vastuut liittyvät pyrkimykseen olla hyvä yritys kansalainen. Näin ollen perimmäinen tarkoitus on, että yritys pyrkii tekemään oman osuutensa antamalla resursseja yhteiskunnan käyttöön sekä parantamaan elämän laatua. (Carroll 1991, 42) Vaikka Carrollin kontribuutio yritys vastuun määrittelemiseksi voidaan katsoa olevan huomattava, esimerkiksi Freeman ja Hasnaoui (2011, 424) huomauttavat, että Carrollin mallin sopivuudesta esimerkiksi kansainväliseen kontekstiin on kiistelty. Näin ollen myöskään Carrollin mallin ei voida todeta luovan yksiselitteistä käsitystä siitä, mitä yritys vastuulla tarkoitetaan.

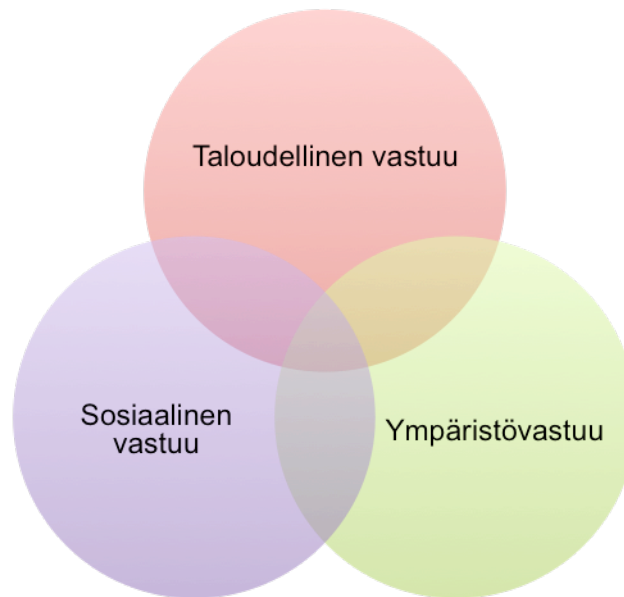


Kuvio 2. Yritysvastuun pyramidi (mukaillen Carroll 1991, 42)

Dahlsrudin (2008, 6) mukaan haaste ei niinkään ole yritysvastuun määrittely, vaan pikemminkin on tärkeää ymmärtää, kuinka yritysvastuu on sosiaalisesti rakentunut tietyssä kontekstissa ja kuinka tämä tulisi ottaa huomioon strategioita kehitettäessä. Dahlsrud (2008, 2) päätyikin tutkimaan, kuinka yritysvastuu on määritelty olemassa olevissa määritelmässä, ja havainnollisti yritysvastuun käsitettä luokittelemalla olemassa olevat määritelmät viiteen dimensioon. Nämä viisi dimensiota ovat ympäristödimensio, sosiaalinen dimensio, taloudellinen dimensio, sidosryhmiin liittyvä dimensio sekä vapaaehtoisuuden kattava dimensio (Dahlsrud 2008, 4). Dahlsrudin dimensiota on hyödynnetty esimerkiksi Moratisin (2016, 34) toimesta luomassa pohjaa ISO 26000 –sertifikaatin yritysvastuun määritelmän analysoinnissa sekä myös Carroll (2016, 2) ottaa esille Dahlsrudin kontribuution määritelmien identifioimisessa. Euroopan Yhteisöjen Komissio (2001) on Vihreässä Kirjassaan määritellyt yritysvastuun ”käsitteeksi, jossa yritykset yhdistävät vapaaehtoisesti sosiaaliset ja ekologiset huolenaiheensa liiketoimintaansa ja vuorovaikutukseensa sidosryhmiensä kanssa”. Myös tässä Euroopan Yhteisöjen Komission määritelmässä heijastuvat selkeästi Dahlsrudin määrittelemät viisi dimensiota.

Nykyään yksi käytetyimmistä tavoista on mallintaa yritysvastuuta kolmen ulottuvuuden – taloudellisen vastuun, sosiaalisen vastuun ja ympäristövastuun – kautta. Nämä kolme ulottuvuutta pohjautuvat ajatukseen kolmoistilinpäätöksestä,

jonka Elkington (1997) on kirjassaan *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business* esittänyt. Kolmoistilin päätös ottaa perinteisen taloudellisen suorituksen lisäksi huomioon myös yrityksen suoriutumisen suhteessa sosiaaliseen dimensioon ja ympäristöön liittyvään dimensioon (Slaper & Hall 2011, 4), mikä heijastuu myös vahvasti nykyisessä yleisessä käsityksessä yritysvastuusta (González-Rodríguez et al. 2015, 839).



Kuvio 3. Tutkielman käsitys yritysvastuun käsitteestä

Myös tässä tutkielmassa hyödynnetään kolmoistilin päätöksen ajatukseen perustuvaa käsitystä, jonka mukaan yritysvastuun dimensioita ovat taloudellinen vastuu, sosiaalinen vastuu ja ympäristövastuu (Kuvio 3). Tutkielma esittelee lyhyesti kaikki yritysvastuun ulottuvuudet, mutta sosiaalinen vastuu näyttää tutkimusongelman kannalta keskeisintä roolia. Lisäksi tässä luvussa arvioidaan vielä yritysvastuun käsitteen roolia strategian kannalta.

2.1 Ympäristövastuu

Dyllick ja Hockerts (2002, 133) näkevät yrityksen ympäristönvastuun toteutuvan kolmen osa-alueen kautta. Ensinnäkin ekologisesti vastuulliset yritykset käyttävät ainoastaan luonnonvaroja, joita kulutetaan luonnollisen uusiutumisen sallimissa rajoissa tai vastaavasti substituuttien kehittämisen rajoissa. Toisekseen yritykset

eivät myöskään tuota ympäristöä kuormittavia päästöjä niin, ettei ekosysteemi kykene näitä päästöjä käsittelemään. Kolmantena tekijänä ympäristövastuuta toteuttavat yritykset eivät osallistu toimintoihin, jotka heikentävät ekosysteemipalveluja. (Dyllick & Hockerts 2002, 133) Kaiken kaikkiaan voidaan siis todeta, että ympäristövastuun dimensio liittyy keskeisesti yrityksen toimintojen vaikutuksiin, jotka kohdistuvat luonnolliseen elinympäristöömme (Graafland & van de Ven 2006, 113). Tyypillisiä aiheita ympäristövastuun osalta ovat energian säästäminen, siirtyminen uusiutuvan energian käyttöön, vihreä hankinta sekä jätteen määrän vähentäminen (Shnayder, van Rijnsoever & Hekkert 2015, 6).

2.2 Taloudellinen vastuu

Yritysvastuun taloudellisella ulottuvuudella puolestaan viitataan tavaroiden ja palveluiden tuottamisen kautta tapahtuvaan arvon luomiseen sekä työllisyyden ja tulonlähteiden luomiseen (Graafland & van de Ven 2006, 113). Dyllickin ja Hockertsin (2002, 133) mukaan taloudellisesti vastuulliset yritykset takaavat koko ajan riittävän kassavirran likviditeetin varmistamiseksi, ja samalla ne tuottavat jatkuvasti keskivertoa parempaa tuottoa omistajilleen. Näin ollen taloudellinen vastuu nivoutuu pitkälti yrityksen taloudelliseen hyvinvointiin (Shnayder et al. 2015, 6). Myös Carroll (1991, 42) sitoo taloudellisen vastuun voimakkaasti yrityksen tuottavuuteen ja pitää taloudellista vastuuta kaikkien muiden vastuukysymysten perustana. Taloudellisen vastuun tarkoituksena on, että yritys kykenee täyttämään taloudelliset velvollisuutensa, joita ovat esimerkiksi työntekijöiden palkkojen maksaminen sekä sijoittajien palkitseminen toiminnan jatkuvuuden, työpaikkojen, tuotteiden ja palveluiden takaamiseksi (Ralston, Egri, Karam, Naoumova, Srinivasan, Casado, Li & Alas 2015, 149).

2.3 Sosiaalinen vastuu

Sosiaalinen vastuu kattaa lukuisia asioita, jotka liittyvät siihen, miten yrityksen toiminnot vaikuttavat ihmisiin sekä organisaation sisä- että ulkopuolella. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi järkevät työsuhteet, terveys ja turvallisuus. (Graafland & van de Ven 2006, 113) Tarkemmin sanottuna sosiaalinen vastuu keskittyy tuotteissa ja prosesseissa niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat ihmisten turvallisuuteen ja

hyvinvointiin, yhteisöjen kehitykseen sekä haitoilta suojaamiseen (Klassen & Vereecke 2012, 103-104). Dyllick ja Hockerts (2002, 134) jatkavat, että sosiaalisesti vastuulliset yritykset lisäävät arvoa ympäröivään yhteisöönsä kasvattamalla yksittäisten kumppaniensa inhimillistä pääomaa sekä edistämällä kyseisten yhteisöjen yhteiskunnallista pääomaa. Sosiaalisen vastuun vaikutus ulottuu täten niin yksilöihin kuin yhteisöihin. Keskeistä on myös, että yritys johtaa sosiaalista pääomaa niin, että sidosryhmät voivat ymmärtää toimien motiivit ja että sidosryhmät voivat kannattaa yrityksen arvojärjestelmää (Dyllick & Hockerts 2002, 134).

2.4 Yritysvastuu strategisena valintana

Nykyään yritysvastuu on monille organisaatioille olennainen osa yritysstrategiaa, sillä integroimalla yritysvastuun strategiaansa yritykset voivat maksimoida vastuullisuussitoumustensa arvon (Gazzola & Colombo 2014, 334). Porter ja Kramer (2006, 78) jopa toteavat, että yritysvastuusta on tullut vääjäämätön päämäärä yritysjohtajille kaikissa maissa. Heidän mukaansa strategiassa on kyse päätösten tekemisestä, eikä menestys yritysvastuun suhteen ole poikkeus, sillä myös yritysvastuun saralla on keskeistä valita, mihin sosiaalisiin tekijöihin yritys haluaa keskittyä (Porter & Kramer 2006, 91). Porterin ja Kramerin (2006, 85) mukaan strategisen yritysvastuun avulla yrityksen on mahdollista samanaikaisesti saavuttaa sekä mahdollisimman merkittävä sosiaalinen vaikutus että parhaat liiketoiminnalliset hyödyt. Myös Falck ja Heblich (2007, 253) näkevät yritysvastuun ”win-win” strategiana, sillä se mahdollistaa yhteiskunnallisen hyvän lisäksi myös voiton maksimoinnin pitkällä aikavälillä. Heidän mukaansa tämä tapahtuu tunnistamalla ja hyödyntämällä nousevia sosiaalisia trendejä (Falck & Heblich 2007, 248). Kaiken kaikkiaan yritysvastuuta pidetään tehokkaana tapana saavuttaa kestävää kilpailukykyistä tuottoa sekä pitkäkestoista arvoa sijoittajille, osakkeenomistajille sekä sidosryhmille (Kiran & Sharma 2011, 11).

Yritysvastuu on siis organisaatioille strateginen valinta, jonka avulla voidaan parhaimmillaan saavuttaa merkittäviä tuloksia niin ympäröivän yhteiskunnan kuin yrityksen tuottavuuden kannalta. On kuitenkin tärkeää pohtia myös, miksi yritykset hyödyntävät yritysvastuuta strategisena työkaluna. McWilliamsin ja Siegelin (2001, 119) mukaan yritysvastuun kysyntä muodostuu kahdesta lähteestä, jotka ovat

ensinnäkin kuluttajien kysyntä yritysvastuulle sekä toisekseen sidosryhmien muodostama kysyntä. Van Marrewijk (2003, 99) puolestaan näkee, että yksinkertaisuudessaan kyse on siitä, että yritykset joko kokevat olevansa veloitettuja yritysvastuun huomioimiseen, heidät on laitettu huomioimaan se tai vaihtoehtoisesti he haluavat vapaaehtoisesti ottaa yritysvastuun huomioon.

Graafland ja van de Ven (2006, 120) näkevät, että motivaatio toteuttaa yritysvastuuta jakautuu strategiseen (positiivinen vaikutus tulokseen pitkällä aikavälillä) ja moraaliseen (vastuullinen käytös on yrityksen moraalinen velvollisuus yhteiskuntaa kohtaan) motivaatioon. Heidän tutkimuksensa mukaan strateginen näkökulma yritysvastuuseen ei merkittävästi vaikuttanut positiivisesti suhteessa todelliseen yritysvastuun toteutumiseen, mikä oli myös heidän mukaan yllättävää, sillä yleensä yritysvastuun implementoinnin ensimmäisenä askeleena pidetään sitä, että yritysjohto tunnistaa yritysvastuun strategisen merkityksen (Graafland & van de Ven 2006, 120-121). Näkemyksiä yritysvastuun strategisista hyödyistä ja motiiveista on täten monia, mutta keskeistä on, että yleisellä tasolla yritysvastuuta pidetään merkittävänä strategisena valintana, jonka avulla voidaan saavuttaa niin vastuullisuuteen liittyviä kuin liiketoiminnallisia hyötyjä.

3 SOSIAALISEN VASTUUN TOTEUTTAMINEN HANKINTATOIMESSA

Nykyään sosiaalinen vastuu on monelle yritykselle strateginen valinta. Mikäli sosiaalisen vastuun halutaan todella toteutuvan yrityksessä, on ensiarvoisen tärkeää kiinnittää huomiota myös sosiaalisen vastuun strategian implementointiin eli siihen, millaisia työkaluja ja käytänteitä yrityksessä käytetään sosiaalisen vastuun toteuttamiseksi. Tässä luvussa keskiöön nousee hankintatoimen näkökulma sosiaalisen vastuun strategian implementoinnissa. Luvussa perehdytään ensin yleisellä tasolla sosiaalisesti vastuullisen hankinnan käsitteeseen ja hankintatoimen strategiseen rooliin, minkä jälkeen analysoidaan tarkemmin sosiaalisen vastuun strategian toteuttamista hankintatoimen osalta.

3.1 Sosiaalisesti vastuullinen hankinta

Sosiaalisesti vastuullinen hankinta voidaan käsittää monella eri tavalla. Carter ja Jennings (2004, 151) ymmärtävät sosiaalisesti vastuullisen hankinnan (engl. purchasing social responsibility) hankinnan osallisuutena yritysvastuuseen. Tässä käsityksessä sosiaalisesti vastuullinen hankinta on yläkäsite, joka koostuu viidestä osa-alueesta, jotka ovat monimuotoisuus, ympäristö, turvallisuus, ihmisoikeudet sekä filantropia ja yhteisö (Carter ja Jennings 2004, 167; Carter 2004, 7). Kyseisessä käsityksessä heijastuvat siis selkeästi niin ympäristövastuun kuin sosiaalisen vastuun ulottuvuudet, jolloin sosiaalisesti vastuullinen hankinta käsitetään kokonaisvaltaisesti kaikki yritysvastuun dimensiot kattavana ilmiönä.

Sosiaalisesti vastuullisen hankinnan sisältö kuitenkin vaihtelee paljon yrityskohtaisesti, joten se voi nimestään huolimatta sisältää niin ympäristöön liittyviä tekijöitä kuin sosiaalisia tekijöitä. Ympäristöön liittyvien tekijöiden eli vihreän hankinnan ja sosiaalisesti vastuullisen hankinnan välillä on kuitenkin tiettyjä selkeitä eroja. (Mont & Leire 2009, 390) Esimerkiksi Leire ja Mont (2010, 29) näkevät, että sosiaalisesti vastuullinen käsittää ainoastaan monimuotoisuuden, turvallisuuden, ihmisoikeudet sekä filantropian ja yhteisön. Tällöin sosiaalisesti vastuullista hankintaa käsitellään selkeästi erillään ympäristöön liittyvästä dimensiosta. Kyseistä luokittelua hyödynnetään myös tässä tutkielmassa, ja näin ollen tämän tutkielman käsitys sosiaalisesti vastuullisesta hankinnasta rajautuu ainoastaan yritysvastuun

sosiaaliseen dimensioon. Tässä kontekstissa sosiaalisesti vastuullinen hankinta tarkoittaa sidosryhmien ajamien sosiaalisten tekijöiden sisällyttämistä hankintapäätöksiin (Maignan et al. 2002, 642; Mont & Leire 2009, 391).

3.2 Hankintatoimen strateginen rooli

On selkeästi havaittavissa, että kilpailun lisääntyessä jatkuvasti myös yritysjohtajat ovat alkaneet yhä enemmän tunnistaa hankintatoimen roolin yhtenä keskeisimmistä liiketoiminta-alueista. Yhä enenevässä määrin ymmärretään, että hankinnan keinoin voidaan vaikuttaa merkittävästi myös yrityksen tulokseen. (Van Weele 2005, 4) Myös Ellram ja Carr (1994, 17) toteavat, että nykyään hankinnan rooli yritysstrategiassa on tärkeä, ja strategisen hankinnan avulla voidaan saavuttaa merkittävää kilpailuetua.

Yksi keskeisimmistä strategisista päätöksistä tänä päivänä on keskittyä yrityksen ydinosaamiseen. Tämä tarkoittaa toisaalta, että toiminnot, jotka eivät liity ydinosaamiseen, pyritään ulkoistamaan. Mittava toimintojen ulkoistaminen puolestaan selittää, miksi hankintojen johtaminen on yksi yritysstrategioiden avaintekijöistä. (Van Weele 2005, 7-8; Van Weele & Rozemeijer 1996, 156) Ulkoistaminen asettaa täten omat haasteensa myös hankintojen johtamiselle. Yrityksen hankintatoimen vastuulla on toimittajaverkoston ja ulkoisten resurssien hallinta, eli se myös määrittelee tuotteiden ja raaka-aineiden alkuperän, mikä puolestaan liittyy hankintojen johtamisen ja yritysvastuun tiukasti toisiinsa, sillä hankintojen johtaminen toimii merkittävänä rajapintana yrityksen ja sen toimittajaverkoston välillä (Lintukangas et al. 2013, 2). Myös Schneider ja Wallenburg (2012, 243) näkevät, että yritysvastuun implementoinnissa hankintatoimen rooli on merkittävä vastuullisen hankinnan implementoinnin myötä.

Hankintatoimen merkittävä rooli ei kuitenkaan rajoitu ainoastaan yritysvastuun strategian implementointiin yleisellä tasolla, vaan sillä on selkeä merkitys myös sosiaalisen vastuun strategian kannalta. Hankintojen johtamisen avulla voidaan vaikuttaa sosiaalisen vastuun strategian toteuttamiseen esimerkiksi valitsemalla toimittajia, jotka vastaavat yrityksen työsuhdetta, terveyttä ja turvallisuutta koskevia ohjeita (Tate, Ellram & Kirchoff 2010, 27). Van Weele (2005, 155) kiteyttää, että hankinnan strategiseen rooliin kuuluu kansainvälisesti kilpailukykyisen

toimittajakannan kehittäminen ja näiden toimittajien tehokas implementointi yrityksen liiketoimintaprosesseihin. Näin ollen voidaan todeta, että sosiaalisen vastuun strategia on äärimmäisen tärkeää ottaa huomioon hankintatoimessa. Samoin voidaan myös korostaa hankintatoimen merkitystä sosiaalisen vastuun strategian toteuttamisessa, sillä hankintatoimen rooli on kriittinen niin sosiaalisesti vastuullisten toimittajien valitsemisessa kuin toimittajien implementoinnissa yrityksen sosiaalista vastuuta tukeviin liiketoimintaprosesseihin.

3.3 Sosiaalisen vastuun strategian implementointi

Sosiaalisesti vastuullinen strategia itsessään ei takaa positiivista sosiaalista vaikutusta, vaan strategia on lisäksi kyettävä implementoimaan yrityksen toimintoihin ja prosesseihin. Aaltonen ja Ikävalko (2002, 415) toteavatkin, että jopa erinomainen strategia on hyödytön, mikäli sitä ei implementoida. Porterin (2008, 398) mukaan yritys vastuusta ollaan yleisellä tasolla tietoisia, mutta ongelma on, ettei ole olemassa yksinkertaista kuvausta siitä, mitä yritykset voisivat käytännössä tehdä implementoidakseen vastuulliset aikeensa, mikä puolestaan johtaa tehottomuuteen vastuullisuusstrategioiden implementoinnissa. Myös Leire ja Mont (2010, 28) näkevät, että sosiaalisesti vastuullisen hankinnan käytäntöjen rajallinen ymmärrys vaikuttaa niiden implementointiin, ja heidän mukaansa implementoinnin onnistumisen avuksi tarvittaisiin selkeä prosessi.

Liiketoiminnan ja sosiaalisten tarpeiden yhteensovittamisessa ainoastaan hyvät aikomukset ja vahva johtajuus eivät riitä, vaan siihen tarvitaan myös esimerkiksi muutoksia organisaatiossa sekä kannustimia. On olemassa monia sosiaalisia asioita, joihin yritysten tulisi vastata, mutta todellisuudessa vain osa niistä todella vaikuttaa yhteiskuntaan ja tarjoaa yritykselle kilpailuetua. Näin ollen, jotta yritykset saavat aikaan todellisen sosiaalisen vaikutuksen, yritysten tehtävänä onkin tehdä oikeita valintoja sekä rakentaa keskittyneitä, ennakoivia ja integroituja sosiaalisia kannustimia, jotka ovat sidottuja yritysten ydinstrategioihin. (Porter & Kramer 2006, 91) Leire & Mont (2010, 34) puolestaan näkevät, että sosiaalisesti vastuullisen hankinnan implementointi sisältää sosiaalisesti vastuulliset standardit ja kriteerit hankintaan integroivan järjestelmän esittelyyn, implementoinnin ja ylläpitämisen, sekä

lisäksi on tärkeää katsoa eteenpäin ja suunnitella niin, että toimittajasuhteiden olosuhteet paranevat.

Leire ja Mont (2010, 34) pyrkivät havainnollistamaan sosiaalisen vastuun strategian toteuttamista implementointiprosessia koskevan mallin avulla. Malli perustuu niin aiempaan teoriakirjallisuuteen kuin empiirisen tutkimuksen perusteella kerättyyn aineistoon. Sosiaalisesti vastuullisen hankinnan esittelyn, implementoinnin ja ylläpitämisen prosessi sisältää viisi päävaihetta (Kuvio 4), jotka ovat sisäisten toimintaperiaatteiden kehittäminen, sosiaalisesti vastuullisten hankintakriteerien asettaminen, tarkastuskäytännöt, toimittajasuhteiden hallinta sekä sosiaalisesti vastuullisen hankinnan sisäinen hallinta (Leire & Mont 2010, 35).



Kuvio 4. Sosiaalisen vastuun implementointiprosessin päävaiheet (mukaillen Leire & Mont 2010, 35)

Tässä tutkielmassa hyödynnetään viitekehyksenä Leiren ja Montin kehittämän prosessin viittä päävaihetta esiteltäessä tarkemmin niitä käytänteitä ja työkaluja, joiden avulla sosiaalisen vastuun strategiaa voidaan toteuttaa. Näin ollen kokonaiskuvassa sosiaalisen vastuun implementointi nähdään prosessina. Kuitenkin prosessin päävaiheiden sisällä pyritään myös tuomaan esille yksittäisiä käytänteitä ja työkaluja, joita on mahdollista hyödyntää implementoinnissa.

3.3.1 Sisäisten toimintaperiaatteiden kehittäminen

Sisäisten toimintaperiaatteiden kehittämisessä usein avainasemassa on yrityksen oman Code of Conduct –dokumentin kehittäminen. Blome ja Paulraj (2012, 568) näkevätkin Code of Conduct –dokumentin implementoinnin yhtenä avaintekijöistä sosiaalisen vastuun toteutumiseksi hankintatoimen piirissä. Kaiken kaikkiaan kyseisen dokumentin tulisi keskittyä käsittelemään yrityksen ydinarvoja ja näin ollen avata yleisesti yrityksen toimintaperiaatteita yritysvastuun suhteen sekä samalla antaa myös tarkempia ohjeita niin koko organisaatiolle kuin sen hankintayksikölle

(Leire & Mont 2010, 34). Wilhelm & Wilhelm (2011, 471) kuitenkin painottavat, että hyvän Code of Conduct –dokumentin luomisen lisäksi sen kommunikoiminen on äärimmäisen tärkeää, sillä ainoastaan varmistamalla, että kaikki sidosryhmät ovat tietoisia yrityksen eettisistä standardeista, voidaan saavuttaa todellista hyötyä Code of Conduct –dokumentista. Leiren ja Montin (2010, 30) havaintojen mukaan Code of Conduct –dokumentti liitetään myös yleisesti kaikkiin yrityksen hankintasopimuksiin, minkä puolestaan voidaan nähdä lisäävän toimittajien tietoisuutta yrityksen sosiaalisen vastuun periaatteista.

Omia Code of Conduct –dokumentteja valmistellessaan yritykset hakevat tietoa monista eri lähteistä, kuten benchmarkkauksen avulla, oppimalla edelläkävijöiltä sekä käymällä seminaareissa ja kursseilla. Tärkeitä tiedonlähteitä ovat myös sekä kansainväliset että kansalliset julistukset ja ohjesäännöt, kuten Yhdistyneiden Kansakuntien (YK) sopimukset ja Kansainvälisen työjärjestö ILO:n (engl. International Labour Organization) periaatteet. (Leire & Mont 2010, 31) Myös Lintukangas et al. (2013, 3) toteavat, että monet organisaatiot ja instituutit ovat julkaisseet ohjeita ja standardeja, kuinka noudattaa vastuullisen hankinnan periaatteita. Näistä he mainitsevat esimerkkeinä muun muassa Social Accountability Internationalin SA8000-standardin ja Fairtrade International -järjestön Reilun kaupan merkin (Lintukangas et al. 2013, 3). SA8000-standardi on luonteeltaan vapaaehtoinen auditoitava standardi, joka keskittyy työntekijöiden oikeuksien, työolosuhteiden ja tehokkaan hallinnon kehittämiseen (Social Accountability International 2014). Toinen vastaavantyylinen standardi on ISO 26000, joka myös tarjoaa ohjeita, kuinka yritykset voivat toimia sosiaalisesti vastuullisella tavalla – tosin ISO 26000 -standardia ei pysty sertifioimaan, kuten muita ISO-standardeja (ISO 2016).

Yrityksille on tarjolla lukuisia tietolähteitä Code of Conduct –dokumentin laatimiseksi, ja hyvin laadittu dokumentti on suuressa roolissa kehitettäessä yrityksen sisäisiä toiminta periaatteita. Code of Conduct –dokumentti on kuitenkin harvoin itsessään riittävä, vaan yritysjohton tulee myös laatia selkeät sosiaalisen vastuun tavoitteet ja luoda keinot suoriutumisen mittaamiseksi (Leire & Mont 2010, 34). Lisäksi Leire ja Mont (2010, 34) muistuttavat myös koulutusmateriaalien ja oppaiden luomisesta sekä niin henkilöstön kuin toimittajienkin kouluttamisen tärkeydestä. Voidaankin todeta,

että keskeistä ei ole ainoastaan sosiaalisesti vastuullisten toimintatapojen luominen, vaan myös niiden kommunikointi sekä sisäisesti työntekijöille että ulkoisesti toimittajille on ennakoedellytys sosiaalisen vastuun toteutumiseksi (Andersen & Skjoett-Larsen 2009, 82).

3.3.2 Sosiaalisesti vastuullisten hankintakriteerien asettaminen

Sosiaalinen vastuu tulee juurruttaa myös päivittäisiin rutiineihin sekä päätöksiin, mikä hankintatoimen kannalta tarkoittaa, että Code of Conduct –dokumentti täytyy muuttaa sosiaalisesti vastuullisiksi hankintakriteereiksi (Leire & Mont 2010, 35). Sosiaalisesti vastuulliset hankintakriteerit liittyvät esimerkiksi työntekijöiden terveyteen, lapsityövoiman käyttöön sekä sosiaaliseen oikeudenmukaisuuteen, ja on tärkeää, että myös nämä kriteerit, taloudellisten ja ympäristön liittyvien kriteerien lisäksi, otetaan huomioon (Govindan, Khodaverdi & Jafarian 2013, 346). Kyse on siis pitkälti sisäisten toimintaperiaatteiden saattamisesta käytäntöön.

On siis kaiken kaikkiaan merkittävää, että yrityksen hankintaosasto kykenee kehittämään metodeja, joiden avulla se voi integroida sosiaalisia kriteerejä hankintasopimukseen. Tällaisia metodeja on olemassa useita. Yksi tapa on asettaa sopimukseen ehto yrityksen arvoista ja niihin liittyvistä sosiaalisista asioista, tai vaihtoehtoisesti yritys voi laittaa koko Code of Conduct –dokumentin hankintasopimuksen liitteeksi ja pyytää toimittajaa allekirjoittamaan sen. Kolmas tapa on pyytää tietoja toimittajalta itseltään esimerkiksi itsearviointilomakkeen avulla. Huomion arvoista kuitenkin on, että pyydettyä tietoja toimittajalta itseltään, tietojen luotettavuus tulee varmistaa. (Leire & Mont 2010, 35-36)

3.3.3 Tarkastuskäytännöt: auditoinnit, tarkastukset ja kontrolli

Erilaisten sosiaalisesti vastuullisten hankintakriteerien muodostaminen käytännön tasolla ei usein kuitenkaan riitä, vaan yritysten on kyettävä jollain keinolla luotettavasti varmistamaan toimittajiensa sosiaalinen vastuullisuus. Yksi keino tähän tarkoitukseen on toimittajien sosiaalinen auditointi, jolla Alwayshehin ja Klassenin (2010, 1249) mukaan voidaan varmistaa, että ihmisoikeuksia ja työvoimaa koskevia käytäntöjä noudatetaan. Klassen ja Verecke (2012, 109) puolestaan toteavat, että

auditoinnin avulla voidaan sekä arvioida suoriutumista että palkita hyvästä suoriutumisesta vertaamalla suoriutumista asetettuihin standardeihin.

Kyetäkseen auditoimaan toimittajia ostajayrityksen on kehitettävä omat sisäiset toimintamallit toimittajien arvioinnille. Toimittajia arvioitaessa avainasemassa voivat olla erilaiset toimittajan arviointilomakkeet, sosiaalisen vastuun toteutumista kuvaavat tavoitteet, toimittajan arviointiin sopivat mittarit sekä sisäiset tai ulkoiset auditoijat. (Leire & Mont 2010, 36) Toimittajien arviointiin ei ole olemassa yhtä kaikille sopivaa ratkaisua, vaan jokaisen yrityksen on määriteltävä omiin tarpeisiinsa sopivat toimittajien arviointikeinot.

Welfordin ja Frostin (2006, 169) mukaan auditointeja on tyypillisesti kahdenlaisia: ensinnäkin yrityksen omien auditoijien suorittamat tarkastukset sekä toisena vaihtoehtona koko ajan yhä suosittummat ulkopuolisen auditointiin erikoistuneen yrityksen tekemät tarkastukset. Leire ja Mont (2010, 33) ovat lisäksi havainneet, että jotkut yritykset ovat yhdistäneet toimintamallissaan sekä sisäiset että ulkoiset auditoinnit. Molemmissa auditointimenetelmissä on luonnollisesti hyvät ja huonot puolensa, joten yrityksen tärkeä tehtävä onkin valita, mikä keino toimittajien kontrollointiin on heidän tilanteeseensa sopivin. Leire ja Mont (2010, 36) esimerkiksi toteavat, että sisäisten auditoijien hyödyntäminen voi taata korkeamman osaamistason liiketoiminnan syvällisen ymmärryksen ansiota, mutta ulkoisten auditoijien käyttäminen voi olla edullisempaa lyhyellä aikavälillä.

3.3.4 Toimittajasuhteiden hallinta

Mikäli ostajaorganisaatio päättää muodostaa pidempiaikaisen suhteen toimittajan kanssa, on hyvän suhteen saavuttamiseksi hyödyllistä seurata toimittajaa ja valvoa toimittajan suoriutumista (Leire & Mont 2010, 37). Myös Maignan et al. (2002, 644) näkevät toimittajien seurannan tärkeänä tekijänä, ja heidän mukaansa toimittajan seuranta perustuu toimittajan omaksumien käytäntöjen ja sosiaalisen vastuun tavoitteiden vertaamiseen. Toimittajan seuranta voi tapahtua joko yrityksen omasta toimesta, tai vaihtoehtoisesti yritys voi hyödyntää muita sidosryhmiä, kuten kansalaisjärjestöjä, apuna toimittajien seurannassa (Maignan et al. 2002, 644).

Kaiken kaikkiaan toimittajasuhteiden hallinta voi käsittää esimerkiksi korjaavia toimenpidesuunnitelmia, tietokantoja, seuranta-auditointeja ja tarkastuksia sekä mittaristoja kuvaamaan toimittajan kehitystä. Tietyissä tapauksissa myös sanktiomekanismit voivat olla osa toimittajien sosiaalisesti vastuullisen suoriutumisen kehittämistä. (Leire & Mont 2010, 37) Jotta yrityksen sosiaalisen vastuun tavoitteet otettaisiin tosissaan, Maignan et al. (2002, 644) niin ikään näkevät sanktioiden asettamisen tarpeellisena, mikäli toimittaja ei kykene saavuttamaan asetettuja sosiaalisen vastuun kriteerejä. Sen sijaan Welford ja Frost (2006, 170) näkevät tulevaisuuden haasteena luopumisen mentaliteetista, joka luottaa ainoastaan tarkastuksiin ja auditointeihin, sillä heidän mukaansa tulevaisuudessa olisi tärkeää panostaa sosiaaliseen vastuuseen liittyvien kyvykkyyksien rakentamiseen ja pitkäaikaisten luottamukseen perustuvien suhteiden luomiseen.

3.3.5 Sosiaalisesti vastuullisen hankinnan sisäinen hallinta

Sosiaalisen vastuun strategian toteutumisessa avainasemassa ovat myös yrityksen sisäisten prosessien hallinta ja sisäisen sosiaaliseen vastuuseen liittyvän kyvykkyyden rakentaminen (Leire & Mont 2010, 35). Seuratakseen ja edistääkseen sosiaalisesti vastuullisen hankinnan toteutumista yrityksen on myös kyettävä muokkaamaan sen omia sisäisiä käytänteitä varmistuakseen, etteivät he yllytä toimittajia alisuoriutumiseen ja varmistaakseen reilut työskentelyolosuhteet toimittajille (Leire & Mont 2010, 37). Esimerkiksi aina vain lyhyemmät läpimenoajat muotiteollisuudessa sekä vaatimukset alhaisemmista kustannuksista aiheuttavat toimittajille merkittävää painetta (Welford & Frost 2006, 171), mikä puolestaan voi osaltaan altistaa toimittajia laiminlyömään sovittuja sosiaalisen vastuun periaatteita.

Vastuu heikoista sosiaalisista käytänteistä ei ole siis ainoastaan toimittajilla, vaan sitä voivat muokata tai laukaista myös ostajaorganisaation toimenpiteet. Näin ollen on ensiarvoisen tärkeää varmistaa, että ostajaorganisaation omissa käytännöissä, markkinointistrategioissa ja hallinnossa tehdään hienosäätöä, jotta toimittajien ensiluokkainen suoriutuminen suhteessa sosiaalisiin ja eettisiin tekijöihin on mahdollista. (Leire & Mont 2010, 37) Tärkeää on siis ymmärtää, että viimekädessä vastuu sosiaalisen vastuun toteutumisesta on niin yrityksellä itsellään kuin myös toimittajilla, ja molempia tarvitaan sosiaalisen vastuun strategian toteuttamiseen.

4 TEKSTIILITEOLLISUUDEN NÄKÖKULMA SOSIAALISEN VASTUUN TOTEUTTAMISEEN HANKINTATOIMESSA

Tässä osiossa tarkastellaan sosiaalisen vastuun strategiaa ja sen implementointia suomalaisen työ- ja suojavaatteita valmistavan yrityksen Leijona Group Oy:n näkökulmasta. Sosiaalisen vastuun strategian implementoinnin osalta syvennytään erityisesti niihin käytäntöihin ja työkaluihin, jotka näyttelevät merkittävää roolia tekstiiliteollisuuden yrityksessä. Empiriaosion tarkoituksena on luoda kattava kuva esimerkkiyrityksen sosiaalisesti vastuullisista käytännteistä hankintatoimen osalta ja näin ollen tuoda sosiaalinen vastuu konkreettisesti käytännön tasolle.

Empiriaosio perustuu kolmeen haastatteluun sekä yrityksen tarjoamaan tutkimusaineistoon. Tutkimusta varten haastateltiin sekä Leijona Groupin toimitusjohtajaa että tuotantojohtajaa. Haastattelut toteutettiin kasvotusten sekä Skype-sovelluksen välityksellä loka-marraskuun vaihteessa 2016. Haastattelut nauhoitettiin, jotta haastattelija kykeni keskittymään itse haastatteluun ja tietojen oikeellisuus kyettiin varmistamaan myös jälkeinpäin tutkimuksen edetessä. Lisäksi haastateltiin Fristads Kansas Groupin yhteiskuntavastuu- ja laatupäällikköä, sillä Leijona Group on osa Fristads Kansas Groupia. Yhteiskuntavastuu- ja laatupäällikön haastattelu toteutettiin kirjallisesti englanniksi sähköpostin välityksellä huomattavasta aikaerosta johtuen. Tutkimuksessa hyödynnettävä muu tutkimusaineisto koostuu yrityksen tarjoamista dokumenteista, kuten Kestävyys- & yritysvastuu –esitteestä.

4.1 Leijona Group Oy

Leijona Group on suomalainen työ- ja suojavaatteita valmistava yritys, joka on vaatettanut työvaatteillaan lukuisia eri alojen ammattilaisia jo vuodesta 1954 lähtien (Leijona Group 2016c). Yritys tarjoaa asiakkailleen kokonaisvaltaisia ja räätälöityjä työvaateratkaisuja: oma suunnittelu- ja tuotekehitystyö yhteistyössä asiakkaan, materiaalitoimittajien sekä muiden asiantuntijatahojen kanssa takaa parhaiten asiakkaan tarpeisiin soveltuvat ratkaisut unohtamatta logistiikkapalveluita sekä työvaatteiden pesu-, hoito- ja huoltotoimenpiteitä (Leijona Group 2016a). Leijona Group kuuluu Fristads Kansas Group –konserniin, jonka tarjontaan kuuluu lukuisia johtavia brändejä Euroopan työvaatemarkkinoilla (Fristads Kansas Group 2016).

Osana konsernia Leijona Group on myös vahvasti mukana Fristads Kansas Groupin Kestävyys- ja yritysvastuu –ohjelmassa (Leijona Group 2016b).

4.2 Yritysvastuu ja strategia

Yritysvastuu näkyy niin koko Fristads Kansas Groupin kuin Leijona Groupin yritysstrategiassa. Fristads Kansas Groupissa uskotaan, että heidän vastuunsa ei rajoitu ainoastaan yhteiskuntavastuuseen, vaan heillä yritys vastuun osa-alueita käsitellään nimellä kestävyys- ja yritys vastuu (engl. sustainability and corporate responsibility, SCR). Tämän vuoksi he ovat vuonna 2015 päivittäneet strategiansa, jotta he kykenevät vastaamaan haasteisiin, jotka siirtyminen yrityksen yhteiskuntavastuusta kestävyys- ja yritys vastuuseen tuovat. Näin ollen kyseessä on keskeinen liiketoimintastrategian elementti koko konsernin kannalta.

Myös Leijona Groupin näkökulmasta yritys vastuu nähdään strategian kannalta olennaisena elementtinä. Toimitusjohtajan mukaan ennakoiva ja kokonaisvaltainen yritys vastuun toteuttaminen takaa osaltaan asiakkaiden luottamuksen, ja parhaimmillaan kattava vastuullisuuskysymysten huomioiminen voi tuoda kilpailuetua suhteessa muihin toimijoihin. Strateginen valinta yritys vastuun huomioimisesta nähdään yrityksessä pitkän aikavälin panostuksena, jonka avulla voidaan saavuttaa liiketoiminnallisia hyötyjä. Leijona Groupin tapauksessa yritys vastuu näkyy strategiassa erityisesti hankintatoimen sekä myynnin- ja markkinoinnin osa-alueissa, joiden kohdalla yritys vastuun huomioiminen on yksi olennainen elementti strategisessa suunnittelussa.

Yritys vastuun motiiveista puhuttaessa toimitusjohtaja korostaa erityisesti asiakaslupauksen sekä yrityksen arvojen roolia, jotka puolestaan ohjaavat yritystä ottamaan vastuullisuuskysymykset huomioon toiminnassaan. Asiakaslupauksen osalta Leijona Group on vastuussa asiakkaalleen koko toimitusketjua koskevista vastuullisuuslupauksista, joten vastuullisuuskysymyksillä on merkittävä vaikutus niin Leijona Groupin kuin heidän asiakasyritystensä imagoon. Asiakkaista erityisesti suuret pörssiyritykset pitävät vastuullisuuskysymyksiä tärkeinä. Sekä Leijona Groupissa että Fristads Kansas –konsernissa laatu tarkoittaa myös kestävyyttä. Lisäksi toimitusjohtaja mainitsee, että omaan liiketoimintaan liittyvien motiivien ohella

yrittävien vastuun huomioimista tukee myös halu varmistaa, että muun muassa työolosuhteet ja palkat sosiaalisen vastuun osalta ovat asianmukaiset.

Tuotantojohtajan mukaan tekstiiliteollisuuden tapauksessa yritysvastuun rooli korostuu, sillä toimialalla tuotanto tyypillisesti sijoittuu alhaisten tuotantokustannusten maihin, joissa esimerkiksi työolosuhteita ja lapsityövoiman käyttöä koskevat kysymykset ovat usein keskeisiä. Leijona Groupin tapauksessa tuotannosta noin 30-40 prosenttia tapahtuu Aasiassa, mutta siirryttäessä tarkastelemaan tilannetta koko konsernin tasolla luku nousee jopa 70 prosenttiin. Näin ollen yritysvastuun merkitys on selkeästi perusteltavissa alhaisten tuotantokustannusten maissa tapahtuvan tuotannon vuoksi. Tuotantojohtaja kuitenkin muistuttaa, että yritysvastuu on keskeisessä roolissa tuotantolaitoksen sijainnista riippumatta, sillä samat periaatteet koskevat myös korkeampien tuotantokustannusten maissa, kuten Euroopan maissa, sijaitsevia tuotantolaitoksia.

4.3 Hankintatoimen strateginen rooli

Toimitusjohtajan mukaan hankintatoimen rooli Leijona Groupissa on yrityksen koko liiketoiminnan kannalta erittäin merkittävä. Leijona Groupin tapauksessa hankintatoimi on vastuussa niin ostotoiminnasta kuin tuotannosta, mikä osaltaan korostaa hankintatoimen roolia entisestään. Toimitusjohtaja näkee hankintatoimen yrityksen moottorina, joka mahdollistaa muiden funktioiden, kuten myynnin, toimintamahdollisuudet tuottamalla sekä hankkimalla laadukkaita ja oikein valmistettuja tuotteita, jotka vastaavat niin olemassa olevien asiakkaiden kuin potentiaalisten asiakkaiden tarpeita. Lisäksi hankintatoimen rooli on keskeinen myös yrityksen tuloksentekeytyvyyden kannalta, sillä hankintatoimi kykenee takaamaan sekä yrityksen hintakilpailukykyä että tuotteiden laadun. Tämän vuoksi hankintatoimen rooli on merkittävä Leijona Groupin tämän hetkisessä strategiassa. Toimitusjohtajan mukaan hankintatoimen ensisijainen asema näkyy myös yritysvastuun tapauksessa, sillä vastuullisuuspyrkimysten implementointi lähtee ensikädessä liikkeelle hankintatoimen osa-alueesta.

Vastaavasti myös tuotantojohtajan mukaan hankintatoimen merkitys Leijona Groupin liiketoiminnalle on oleellinen ja keskeinen, sillä hankintatoimi on ensisijaisesti

hankinnoillaan vastuussa siitä, mitä yrityksestä toimitetaan asiakkaille. Lisäksi hänen mukaansa hankintatoimen merkityksen korostuminen on toimialalle tyypillistä, sillä kyseessä on tuotteita valmistava teollisuudenala. Hankintatoimen ensisijainen asema korostuu myös tuotantojohtajan mukaan yritysvastuun kohdalla, sillä hankintatoimen toteuttaessa hankintoja heidän on huolehdittava, että päätöksissä ja toimissa noudatetaan vastuullisuuspyrkimyksiä. Myös yhteiskuntavastuu- ja laatupäällikkö näkee hankintatoimen roolin yrityksen liiketoiminnassa yleisellä tasolla keskeisenä, sillä hankinnan tärkeä tehtävä on löytää tasapaino hinnan ja laadun välillä. Kuitenkin hänen mukaansa liiketoimintaympäristö on tänä päivänä yhä enemmän keskittynyt nousevana trendinä hinnan ja laadun ohella kestävyteen liittyviin teemoihin. Täten hankintatoimen keskeinen tehtävä on yhä enemmän katsoa myös perinteisten taloudellisten tekijöiden taakse ja ottaa niiden lisäksi hankintoja koskevassa päätöksentekoprosessissa huomioon kolmoistilinpäätöksen ajatuksesta nousevat sosiaalinen vastuu ja ympäristövastuu.

4.4 Sosiaalisen vastuun strategian implementointi

Leijona Group on mukana Fristads Kansas Groupin Kestävyys- ja yritysvastuu –ohjelmassa (Leijona Group 2016b). Tuotantojohtaja kertookin, että uuden ohjelman myötä vastuu yritysvastuun, ja samalla sosiaalisen vastuun, implementoinnista on pitkälti konsernin SCR-yksikön harteilla. Entisestä yksikkövetoisesta vastuullisuuden implementoinnista on siirrytty uuteen koko konsernin kattavaan ohjelmaan, sillä toimenpiteet ja prosessit on haluttu standardoida, jotta niiden laatu pysyy mahdollisimman tasaisena ja luotettavuus kyetään entistä paremmin varmistamaan. Näin ollen konserni pyrkii luomaan yksiköille puitteet vastuullisuuden varmistamiseen, mutta yksiköt vastaavasti osallistuvat osaltaan tiettyihin operatiivisiin toimenpiteisiin yhteisten raamien puitteissa.

4.4.1 Periaatteet sosiaalisen vastuun taustalla

Yhteiskuntavastuu- ja laatupäällikön mukaan Fristads Kansas –konserni on YK:n Global Compact –aloitteen jäsen. Näin ollen se on sitoutunut Code of Conduct –dokumenttinsa mukaan noudattamaan YK:n Global Compact –aloitteen kymmentä periaatetta ja implementoimaan ne myös kaikkien sidosryhmiensä parissa. Konsernin

jäsenenä YK:n Global Compact –aloite sitoo myös Leijona Groupia. Lisäksi konsernissa Code of Conduct –dokumentin työehdot perustuvat kansainvälisen työjärjestön (ILO:n) ja YK:n ihmisoikeusjulistuksen ehtoihin. Näin ollen lapsityövoiman käyttöä, pakkotyötä, palkkausta, työaikoja, järjestäytymisvapautta, työsuojelua ja laillisesti sitovia työsuhteita koskevat ehdot tulevat huomioiduksi koko konsernin laajuisesti eli myös Leijona Groupin osalta.

Tämän lisäksi yhteiskuntavastuu- ja laatupäällikkö kertoo konsernin olevan Foreign Trade Association –järjestön jäsen. Näin ollen sosiaalisen vastuun osalta he noudattavat Business Social Compliance Initiative –auditointijärjestelmää (BSCI-järjestelmää) sekä SA8000-standaria. Käytännössä tämä tarkoittaa, että kaikki konsernin kuten myös Leijona Groupin toimittajat auditoidaan BSCI-järjestelmän ja/tai SA8000-standardin mukaisesti ulkoisten auditoiden toimesta. Tämän lisäksi erityisesti Bangladeshissa tehtaat arvioidaan joko Accordin tai Alliancen toimesta, jotta varmistutaan työolosuhteiden tasosta jo ennen kokonaisvaltaisemman auditointiprosessin aloittamista.

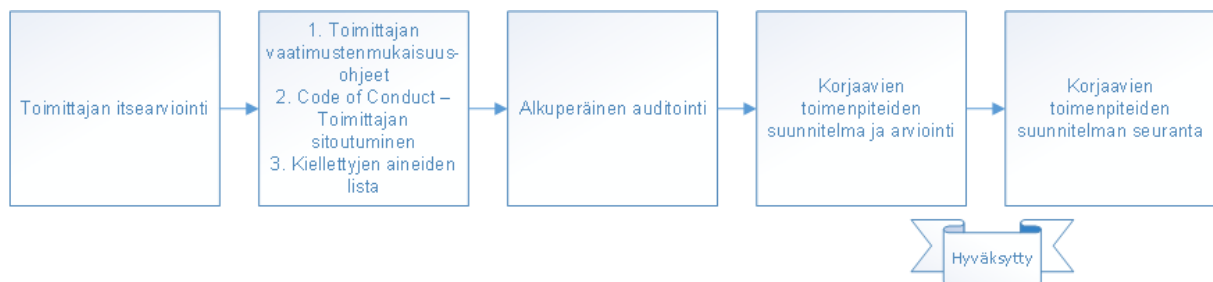
Tuotantojohtajan mukaan kemikaaliturvallisuus on erittäin keskeinen tekijä tekstiiliteollisuudessa. Kemikaalit liittyvät olennaisesti ympäristövastuuseen mutta myös sosiaaliseen vastuuseen, sillä ne vaikuttavat ympäristön lisäksi keskeisesti myös ihmisten terveyteen. Fristads Kansas –konsernissa ja Leijona Groupissa kemikaalivastuusta huolehditaan yhdessä SWEREA IVF:n kanssa päivittämällä jatkuvasti kiellettyjen aineiden listaa testauksen perusteella. Lista kattaa ensinnäkin kaikki REACH-asetuksen mukaiset kemikaalit, mutta myös lukuisia muita kemikaaleja, jotka voivat olla haitallisia. Lisäksi tuotteilta vaaditaan ÖKO TEX –sertifiointi, jonka lisäksi monipuolinen testaustyö on kuitenkin tarpeen, sillä kemikaalit ovat alati muuttuva osa-alue tekstiiliteollisuudessa.

Kaiken kaikkiaan konsernin sekä Leijona Groupin sosiaalisen vastuun vaatimusten taustalla ovat luonnollisesti kunkin maan lait ja asetukset, mutta myös aiemmin mainitut kansainväliset periaatteet ja standardit. Niin toimitusjohtaja kuin tuotantojohtaja huomauttavatkin, että konsernin ja Leijona Groupin vaatimukset ovat täten yleensä huomattavasti paikallista lainsäädäntöä ja asetuksia korkeampia. Korkeat vaatimukset ja niiden implementointi puolestaan takaavat optimaalisen

kilpailuaseman markkinoilla imagovaikutukset huomioiden, mutta samalla myös paikallisten yhteisöjen työolosuhteista ja hyvinvoinnista huolehtiminen koetaan tärkeänä motivaationlähteenä sosiaalisen vastuun taustalla.

4.4.2 Vaatimustenmukaisuusohjelma

Tuotantojohtaja kertoo, että niin sosiaalisen vastuun kuin muidenkin vastuun osa-alueiden toteutumista edistetään ja valvotaan koko konserniin laajuisesti selkeän ja yhtenäisen vaatimustenmukaisuusohjelman (engl. Social and Environmental Gap Assessment -compliance program) avulla (Kuvio 5). Vaatimustenmukaisuusohjelmaa toteutetaan yhdessä Bureau Veritaksen kanssa, joka on maailmanlaajuinen riippumaton testaus-, tarkastus- ja sertifiointiyritys. Prosessin tarkoituksena on varmistua, että kaikki toimittajat niin valmiiden tuotteiden kuin yksittäisten raaka-aineiden osalta täyttävät Fristads Kansas –konsernin ja samalla myös Leijona Groupin ihmisoikeuksia, ympäristön suojelua sekä eettistä liiketoimintaa koskevat vaatimukset. Vaatimustenmukaisuusohjelma ja ylipäätään sosiaalisen vastuun toteutumisen valvonta ovat luonteeltaan ennen kaikkea ennakoivaa, sillä yrityksen edellyttämien minimivaatimusten toteutuminen varmistetaan aina ennen tuotannon aloittamista. Kaiken kaikkiaan valvonnan ja varmistamisen avulla pyritään lisäämään toimitusketjun läpinäkyvyyttä.



Kuvio 5. Vaatimustenmukaisuusohjelma

Jo ennen varsinaista vaatimustenmukaisuusohjelmaa, jonka jokainen toimittaja käy läpi, yrityksen edustajat usein vierailevat toimittajan luona. Tuotantojohtaja kertoo, että heidän yksikön tapauksessa usein hän vierailee toimittajien luona ja arvioi toimittajia jo ennen itsearviointivaihetta, joka on vaatimustenmukaisuusohjelman ensimmäinen vaihe. Ensimmäisessä vaiheessa kukin toimittaja arvioi omia nykyisiä

käytänteitään Fristads Kansas –konsernin luomien itsearviointilomakkeiden avulla ja toimittaa lomakkeet konsernin SCR-yksikölle. Tämän jälkeen toimittajille lähetetään toimittajia koskevat vaatimustenmukaisuusohjeet, Code of Conduct –dokumentti, johon toimittajien on sitouduttava, sekä kiellettyjen aineiden lista. Kuten yhteiskuntavastuu- ja laatupäällikkö toteaa, Code of Conduct –dokumentti kommunikoidaan toimittajille, mutta myös sen implementointia käytäntöön tuetaan toimittajia koskevien vaatimustenmukaisuusohjeiden avulla. Toisessa vaiheessa toimittaja näin ollen sitoutuu toimimaan Fristads Kansan –konsernin ja Leijona Groupin vaatimusten mukaisesti, jolloin esimerkiksi Code of Conduct –dokumenttia ei enää erikseen tarvitse liittää hankintasopimuksiin.

Kolmannessa vaiheessa suoritetaan toimittajien auditointi. Yhteiskuntavastuu- ja laatupäällikkö kertoo, että auditoinnit toteutetaan akkreditoitujen ulkopuolisten auditoiden toimesta. Tämän jälkeen luodaan suunnitelma mahdollisista tarvittavista korjaavista toimenpiteistä sekä arvioidaan toimittaja auditoinnin perusteella. Tuotantojohtaja kertoo, että arvioinnin perusteella toimittajan tasoa havainnollistetaan värikoodien avulla. Tämän jälkeen, mikäli toimittaja läpäisee auditoinnin, toimittajalta voidaan tehdä tilauksia, ja toimittajalla on riittävät valmiudet tuottaa Fristads Kansas –konsernin ja Leijona Groupin tuotteita tai toimittaa heille materiaaleja. Näin ollen auditoinnin läpäiseminen hyväksytysti ja konsernin vastuukysymyksiin liittyvien minimivaatimusten täyttäminen on ehdoton ennakoedellytys toimittajayhteistyölle.

Vaatimustenmukaisuusohjelman viimeisessä vaiheessa seurataan korjaavien toimenpiteiden suunnitelman toteutumista. Yhteiskuntavastuu- ja laatupäällikön mukaan korjaustoimenpiteitä koskevat tarkastukset tehdään konsernin sisäisten tarkastajien toimesta. Kaiken kaikkiaan toimittajia pyritään myös tukemaan niin, että he voivat täyttää vaatimukset, joita heille asetetaan. Tuotantojohtaja kertoo lisäksi, että korjaavien toimenpiteiden seuraaminen on luonnollisesti ensisijainen tehtävä, mutta sen lisäksi myös toimittajia, joilla vastuukysymykset ovat jo vaatimusten mukaisessa kunnossa, seurataan jatkuvasti. Seuranta toteutetaan ensinnäkin säännöllisin väliajoin tapahtuvien tarkastusten avulla, jotka tehdään ulkopuolisten tarkastajien toimesta sattumanvaraisina tarkastuksina. Lisäksi yhteiskuntavastuu- ja laatupäällikkö kertoo, että toimittajatietokantaa (engl. master supplier base) päivitetään jatkuvasti auditointien perusteella, mutta lisäksi kvartaaleittain seurattavat

mittarit täydentävät toimittajien suoriutumista kuvaavan informaation. Kaikki nämä keinot yhdessä mahdollistavat kattavan toimittajien suoriutumisen seurannan.

4.4.3 Sosiaalisen vastuun strategian implementoinnin kehittäminen

Fristads Kansas –konsernissa ja Leijona Groupissa jatkuva kehitys sosiaalisen vastuun toteuttamisessa nähdään tärkeänä, mistä todisteena toimii myös tämän hetkinen kehitysprosessi vastuullisuuskysymysten huomioimisen kohdalla. Muun muassa uusi vaatimustenmukaisuusohjelma sosiaalisten tekijöiden, ympäristön ja kemikaalien osalta sekä konsernin käytäntöjen yhtenäistäminen on nykyisen kehitystyön tulosta. Muutokset ovat kuitenkin jatkuvia. Niin toimitusjohtaja kuin hankintajohtaja korostavat, että uusia ohjeistuksia tulee jatkuvasti aktiivisen kehitystyön seurauksena. Konkreettisenä esimerkkinä he mainitsevat tekstiiliteollisuudelle ominaisen kemikaalien kohdalla tapahtuvan kehityksen, sillä aktiivisen testaustyön avulla löydetään yhä enemmän haitallisia kemikaaleja, joihin puuttamalla puolestaan kyetään yhä enenevässä määrin turvaamaan sosiaalisen vastuun toteutuminen ihmisten terveyden näkökulmasta. Koko konsernin ja Leijona Groupin tämänhetkinen tavoite vastuukysymyksiin liittyvien prosessien kehittämisen suhteen on vuodessa 2020, mutta kehitys on toki jatkuvaa ja prosesseja implementoidaan vähitellen.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää, miten sosiaalisen vastuun strategiaa toteutetaan hankintatoimessa. Vastausta kyseiseen pääongelmaan on lähdetty etsimään neljän alaongelman avulla. Ensinnäkin on pyritty erityisesti teoriakirjallisuuden kautta muodostamaan yleiskuva siitä, mitä yritysvastuu on. Tämän jälkeen ollaan siirrytty tarkastelemaan sosiaalisen vastuun dimensiota ja pyritty teoriakirjallisuuden valossa ymmärtämään, mitä sosiaalisella vastuulla ja sosiaalisesti vastuullisella hankinnalla tarkoitetaan. Seuraavaksi kolmannen alakysymyksen kautta on pyritty perustelemaan, mikä hankintatoimen rooli liiketoiminnassa ja sosiaalisen vastuun toteuttamisessa on. Päättökysymyksen kannalta erittäin keskeisessä viimeisessä alaongelmassa ollaan niin teoriakirjallisuuden kuin erityisesti empiirisen tutkimuksen tarjoamien käytännön esimerkkien avulla pyritty määrittämään, millä hankintatoimen työkaluilla ja käytännöillä sosiaalista vastuuta voidaan edistää.

Yritysvastuu on käsitteenä erittäin keskeinen monille yrityksille nykypäivän globaalissa liiketoimintaympäristössä. Yritys vastuulle ei kuitenkaan ole olemassa yhtä yleispätevää määritelmää, vaan lukuisia erilaisia ehdotuksia yritys vastuun määrittelemiseksi on olemassa. Vaikka määrittely-yritykset sisältävät usein lukuisia eri ulottuvuuksia tai osa-alueita, joista yritys vastuun koostuu, on määritelmille yleensä yhteistä se, että ne jollain tavalla käsittävät Elkingtonin (1997) esittämän kolmoistilinpäätöksen ajatuksen mukaiset taloudellisen, ympäristöön liittyvän ja sosiaalisen ulottuvuuden. Olemassa oleva teoriakirjallisuus havainnollistaakin yritys vastuuta usein näiden kolmen osa-alueen kautta, ja siksi myös tässä tutkielmassa on omaksuttu kyseinen käsitys yritys vastuun kuvaamiseksi. Yritys vastuun käsitteen sirpaloitunut luonne tuli kuitenkin esille myös empiirisessä tutkimuksessa haastatteluiden kautta, sillä esimerkkiyrityksen tapauksessa puhuttiin terminä kestävyys- ja yritys vastuusta. Kuitenkin esimerkkiyrityksessä tunnistettiin taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristöön liittyvä vastuu, jolloin myös heidän käsityksensä noudatteli kolmoistilinpäätöksen ajatusta.

Yritys vastuun nähdään usein strategisena valintana. Strateginen suhtautuminen yritys vastuuseen auttaa yritysten pyrkimyksissä tuottaa samanaikaisesti sekä

yhteiskunnallista hyvää että liiketoiminnallisia hyötyjä omilla toimillaan (Porter & Kramer 2006, 85; Falck & Heblich 2007, 253). Näin ollen vastuullisuuskysymysten huomiointi ja tuoton maksimointi pitkällä aikavälillä eivät ole toisiaan poissulkevia päämääriä. Tästä johtuen yritysvastuu onkin yleensä olennainen elementti yritysstrategiassa. Esimerkkiyrityksen kuuluessa kansainväliseen konserniin yritysvastuu näkyy niin esimerkkiyrityksen kuin konsernin yritysstrategiassa. Esimerkkiyritys näkee teoriakirjallisuuden tavoin yritys vastuun huomioimisen pitkän aikavälin panostuksena, jolla voidaan saavuttaa myös liiketoiminnallisia hyötyjä.

Sosiaalinen vastuu puolestaan nähdään yhtenä yritys vastuun osa-alueista, mutta kaiken kaikkiaan sosiaalinen vastuu on jo itsessään hyvin laaja käsite. Yleisellä tasolla sosiaalisella vastuulla tarkoitetaan kaikkea sitä, kuinka yrityksen toiminta vaikuttaa ihmisiin sekä organisaation sisä- että ulkopuolella, kuten Graafland ja van de Ven (2006, 113) käsitteen sisällön hyvin kiteyttävät. Sosiaalisen vastuun kannalta keskeisessä asemassa ovat esimerkiksi ihmisten terveyteen ja turvallisuuteen liittyvät kysymykset, työolosuhteet, yhteisöjen kehitys sekä ylipäätään erilaisilta haitoilta suojaaminen. Vastaavanlaiset tekijät heijastuvat myös esimerkkiyritykseen tehdyissä haastatteluissa, sillä motiivina sosiaalisen vastuun toteuttamiselle mainittiin muun muassa halu huolehtia ja varmistaa, että tuotantomaisissa työolosuhteet ja palkat ovat asianmukaiset.

Sosiaalisesti vastuullisen hankinnan käsitteen kohdalla on puolestaan havaittavissa eroja niin itse termin kuin sen sisällön osalta. Ensinnäkin sosiaalisesti vastuullinen hankinta voidaan nähdä Carterin ja Jenningsin (2004, 167) havaintoja noudatellen kokonaisvaltaisesti hankinnan panoksena yritys vastuuseen, jolloin sisällössä korostuvat sekä sosiaalinen vastuu että ympäristövastuu. Toisaalta toinen mahdollisuus on rajata sosiaalisesti vastuullinen hankinta koskemaan vain ja ainoastaan yritys vastuun sosiaalista ulottuvuutta, kuten tässä tutkielmassa on tehty Leiren ja Montin (2010, 29) ajatuksiin pohjautuen. Kyseinen lähestymistapa sosiaalisesti vastuulliseen hankintaan on saanut huomattavasti vähemmän huomiota olemassa olevassa tieteellisessä kirjallisuudessa verrattuna aiemmin esiteltyyn kokonaisvaltaiseen lähestymistapaan tai vihreään hankintaan itsessään.

Niin teoriakirjallisuus kuin empiirisen aineiston perusteella tehdyt havainnot korostavat hankintatoimen roolia nykypäivän liiketoiminnassa ja sosiaalisen vastuun toteuttamisessa. Yleisellä tasolla yritysten keskittyminen ydinosaamiseen on ulkoistamisen seurauksena kasvattanut hankintatoimen roolia (Van Weele 2005, 7-8), sillä kuten Lintukangas et al. (2013, 2) toteavat, hankintatoimi on keskeinen linkki yrityksen ja sen toimittajaverkoston välillä. Täten myös sosiaalisen vastuun strategian implementoinnissa hankintatoimen rooli korostuu, sillä toimittajarajapinnassa työskentelemisen myötä yrityksen hankintatoimi on pitkälti vastuussa vastuullisuuskriteerien implementoinnista, koska heidän on kyettävä varmistumaan tuotteiden ja raaka-aineiden alkuperästä.

Haastattelujen avulla esimerkkiyrityksestä kerätty aineisto tukee teoriakirjallisuuden hankintatoimen rooliin liittyviä havaintoja, sillä yleisjohto koki, että hankintatoimi toimii yrityksen moottorina, joka vaikuttaa osaltaan merkittävästi myös yrityksen tuloksentelekykyyn. Lisäksi yleisjohto näki, että vastuullisuuskysymysten implementointi lähtee ensisijaisesti liikkeelle hankintatoimesta. Vastavuoroisesti myös hankintatoimen funktion edustaja tunnisti hankintatoimen merkityksen sekä yleisellä tasolla koko liiketoiminnan kannalta että vastuullisuuskysymysten toteuttamisen näkökulmasta.

Viimeisen alakysymyksen suhteen sosiaalisen vastuun strategian implementointi voidaan nähdä prosessina, kuten Leire ja Mont (2010, 34) tekevät. Tässä tutkielmassa kyseisen prosessin päävaiheita on käytetty viitekehyksenä, jonka puitteissa erilaisia työkaluja ja käytäntöjä on pyritty tuomaan esille. Empiirisen tutkimuksen tuloksena havaitaan, että esimerkkiyrityksessä ei esiintynyt täysin vastaavanlaista prosessia sosiaalisen vastuun toteuttamiseksi, mutta toisaalta jokaiseen päävaiheeseen liittyviä käytänteitä ja työkaluja on havaittavissa myös esimerkkiyrityksen toimintaa tarkasteltaessa. Näin ollen vastaavanlainen prosessi on tunnistettavissa tarkasteltaessa esimerkkiyrityksen käytänteitä kokonaisuutena ulkopuolisen silmin. Samalla on kuitenkin todettava, että esimerkkiyritys ei ole tietoisesti pyrkinyt noudattamaan kyseisiä päävaiheita toiminnassaan. Teoria- ja empiriaosuuden keskeisimmät havainnot päävaiheiden osalta esitetään taulukossa 1. Lisäksi keskeisimmät yhtäläisyydet ja erot käydään läpi seuraavaksi.

Taulukko 1. Teorian ja empirian keskeisimmät havainnot

	Teoria	Empiria
1. Sisäisten toimintaperiaatteiden kehittämien	<ul style="list-style-type: none"> • Code of Conduct – dokumentti • Apuna laadinnassa julistukset ja ohjeet (esim. YK ja ILO) sekä standardit (esim. SA8000 ja ISO 26000) • Koulutusmateriaalit 	<ul style="list-style-type: none"> • Code of Conduct –dokumentti • Taustalla YK:n Global Compact –aloitteen jäsenyys • Foreign Trade Association – järjestön jäsen → SA8000 & BSCI • Kemikaaliturvallisuus → kiellettyjen aineiden lista
2. Sosiaalisesti vastuullisten hankintakriteerien asettaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Sopimukseen ehto yrityksen arvoista ja sosiaalisista asioista • Code of Conduct hankintasopimuksen liitteeksi • Toimittajan itsearviointi 	<ul style="list-style-type: none"> • Code of Conduct ja muut dokumentit osana vaatimustenmukaisuus-ohjelmaa
3. Tarkastuskäytännöt	<ul style="list-style-type: none"> • Toimittajien auditoiminen • Erilaiset arviointilomakkeet 	<ul style="list-style-type: none"> • Vaatimustenmukaisuusohjelma kaikille toimittajille • Vahva tarkastuskäytäntöjen rooli
4. Toimittajasuhteiden hallinta	<ul style="list-style-type: none"> • Seuranta ja valvonta • Korjaavien toimenpiteiden suunnitelma, tietokannat, seuranta-auditoinnit ja tarkastukset sekä mittaristot • Sanktiomekanismit 	<ul style="list-style-type: none"> • Korjaavien toimenpiteiden suunnitelma ja sen seuranta • Seuranta-auditoinnit • Toimittajatietokanta • Kvartaaleittain seurattavat mittarit
5. Sosiaalisesti vastuullisen hankinnan sisäinen hallinta	<ul style="list-style-type: none"> • Omien käytänteiden kehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Jatkuva kehittäminen • Lisäksi kehitysprosesseja, tuorein tällä hetkellä käynnissä

Implementointiprosessin ensimmäinen päävaihe keskittyy yrityksen sisäisten toimintaperiaatteiden kehittämiseen. Blomen ja Paulrajn (2012, 568) mukaan tässä vaiheessa Code of Conduct –dokumentin rooli on merkittävä. Lisäksi sekä Leire ja Mont (2010, 31) että Lintukangas et al. (2013, 3) näkevät, että Code of Conduct –dokumentin kokoamisessa on mahdollista käyttää apuna lukuisia eri kansainvälisiä julistuksia, ohjesääntöjä ja standardeja. Myös esimerkkiyrityksessä on luotu Code of Conduct –dokumentti kuvaamaan yrityksen toimintaperiaatteita. Code of Conduct –dokumentti sisältyy esimerkkiyrityksen vaatimustenmukaisuusohjelmaan. Yritys on Code of Conduct –dokumentissaan sitoutunut noudattamaan YK:n Global Compact –aloitteen kymmentä pääperiaatetta, jolloin esimerkiksi sen työehdot perustuvat kansainvälisen työjärjestön (ILO:n) ja YK:n ihmisoikeusjulistuksen ehtoihin. Lisäksi sisäisiä toimintaperiaatteita ohjaavat Foreign Trade Association –järjestön jäsenenä BSCI-auditointijärjestelmä ja SA8000-standardi. Lisäksi kemikaaleihin liittyvät sosiaalisesti vastuulliset toimintaperiaatteet ovat esimerkkiyritykselle tärkeitä, sillä ne

liittyvät keskeisesti tekstiiliteollisuuteen toimialana. Nämä kemikaaleihin liittyvät toimintaperiaatteet ilmenevät kiellettyjen aineiden listan muodossa.

Toisessa vaiheessa tapahtuu sosiaalisesti vastuullisten hankintakriteerien asettaminen, joka voi Leiren ja Montin (2010, 35) mukaan tapahtua esimerkiksi liittämällä Code of Conduct –dokumentti hankintasopimukseen. Esimerkkiyrityksen tapauksessa tämä ei kuitenkaan ole tarpeen, sillä sosiaalisen vastuun toteutuminen varmistetaan heidän oman vaatimustenmukaisuusohjelman mukaisesti etukäteen jo reilusti ennen hankintasopimuksen syntymistä. Sen sijaan kolmannella päävaiheella eli tarkastuskäytännöillä on merkittävä rooli esimerkkiyrityksessä, sillä kyseisen vaatimustenmukaisuusohjelman voidaan nähdä kuuluvan tähän päävaiheeseen. Esimerkkiyrityksen vaatimustenmukaisuusohjelma, jonka avulla sosiaalisen vastuun strategiaa pyritään toteuttamaan, koostuu ensinnäkin toimittajan itsearviointista sekä sitoumuksesta vaatimustenmukaisuusohjelman ohjeisiin, Code of Conduct –dokumenttiin ja kiellettyjen aineiden listaan. Lisäksi vaatimustenmukaisuusohjelmaan kuuluvat alkuperäinen auditointi, korjaavien toimenpiteiden suunnitelma ja arviointi sekä korvaavien toimenpiteiden suunnitelman seuranta. Voidaan siis todeta, että tarkastuskäytäntöjen rooli esimerkkiyrityksessä on vahva, ja lisäksi heidän vaatimustenmukaisuusprosessi sisältää useita käytänteitä ja työkaluja, joiden avulla sosiaalista vastuuta toteutetaan ja varmistetaan.

Viitekehyksen neljäntenä vaiheena on toimittajasuhteiden hallinta, ja viidennessä vaiheessa huomionkeskipisteenä on puolestaan sosiaalisesti vastuullisen hankinnan sisäinen hallinta. Leiren ja Montin (2010, 37) mukaan toimittajasuhteiden hallinnassa keskeistä on toimittajien sosiaalisen vastuun suoriutumisen seuranta, mittaaminen ja valvonta, mikä tulee esille myös esimerkkiyrityksen käytännöissä. Kyseisessä yrityksessä seuranta toteutetaan seuranta-auditointien avulla, joiden lisäksi toimittajien suoriutumista seurataan sekä toimittajatietokannan että tärkeimpien mittareiden avulla. Viides vaihe sen sijaan keskittyy ostajayrityksen omien sosiaalisen vastuun toteuttamiseen liittyvien prosessien hallintaan, sillä sosiaalisen vastuun toteutumiseen tarvitaan molempia osapuolia (Leire & Mont 2010, 37). Esimerkkiyrityksessä omien prosessien hallinta on selkeästi havaittavissa, sillä tälläkin hetkellä heillä on käynnissä kehitysprosessi, jonka tuloksena esimerkiksi vaatimustenmukaisuusohjelma on kehitetty. Esimerkkiyrityksessä myös tuetaan

toimittajia sosiaalisten vaatimusten täyttämässä, jolloin selkeästi ymmärretään, että sosiaalisen vastuun toteuttamiseen tarvitaan molempia osapuolia.

Alakysymysten avulla kyetään seuraavaksi vastaamaan päätutkimuskysymykseen ”*Miten sosiaalisen vastuun strategiaa toteutetaan hankintatoimessa?*”. Ensinnäkin pohjatietona on tärkeää ymmärtää yritysvastuun ja sosiaalisen vastuun merkitys. Lisäksi tulee huomioida, että hankintatoimen rooli sosiaalisen vastuun strategian toteuttamisessa on erittäin merkittävä. Lopulta voidaan todeta, että sosiaalisen vastuun strategian implementointi voidaan nähdä prosessina, joka sisältää yksittäisiä käytänteitä ja työkaluja, jotka osaltaan edesauttavat sosiaalisen vastuun toteutumista. Keskeisiä työkaluja ovat esimerkiksi Code of Conduct –dokumentti sekä lukuisat kansainväliset ohjeistukset ja standardit, kuten YK:n Global Compact –aloitteen peruseriaatteet, BSCI-järjestelmä, SA8000-standardi ja tekstiiliteollisuuden osalta kiellettyjen kemikaalien lista. Käytänteiden osalta puolestaan merkittävässä roolissa ovat auditointiprosessit, toimittajien seuranta sekä omien sosiaaliseen vastuuseen liittyvien prosessien hallinta. Kaiken kaikkiaan sosiaalisen vastuun toteuttamiseksi hankintatoimessa on siis oltava olemassa selkeä suunnitelma tai prosessi, joka puolestaan sisältää tehokkaita toisiaan tukevia työkaluja ja käytänteitä, joita tässäkin tutkielmassa ollaan eritelty.

Arvioitaessa tutkimustuloksia on huomioitava, että kyseessä on tapaustutkimus, jolloin tuloksia ei voida suoranaisesti yleistää esimerkiksi koko toimialaa tai yrityksiä yleisesti koskeviksi. Sen sijaan tutkimus tarjoaa syvällisen ymmärryksen esimerkkiyrityksen tilanteesta, jota voidaan käyttää esimerkkinä siitä, kuinka tekstiiliteollisuudessa toteutetaan sosiaalista vastuuta hankintatoimen keinoin. Lisäksi tulee huomioida, että tarkastelu perustuu ostajayrityksen näkökulmaan. Jatkotutkimuksena voisikin olla mielenkiintoista tutkia sosiaalisen vastuun toteuttamista tekstiiliteollisuudessa laajemman otoksen avulla tai vaihtoehtoisesti laajentaa tarkastelua eri toimialojen välille, sillä osa käytänteistä voi olla hyvinkin toimialakohtaisia, kuten tekstiiliteollisuuden tapauksessa kemikaalien osalta havaittiin. Lisäksi voisi olla mielenkiintoista laajentaa tutkimusta sosiaalisen vastuun strategian implementoinnin onnistumisen piiriin ja nähdä, kuinka hyvin sosiaalisen vastuun strategian toteuttaminen todellisuudessa onnistuu.

LÄHDELUETTELO

Aaltonen, P. & Ikävalko, H. (2002) Implementing strategies successfully. *Integrated Manufacturing Systems*, 13, 6, 415-418.

Allenby, B. & Richards, D. J. (1999) Applying the triple bottom line: Telework and the environment. *Environmental Quality Management*, 8, 4, 3-10.

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

Alwaysheh, A. & Klassen, R. D. (2010) The impact of supply chain structure on the use of supplier socially responsible practices. *International Journal of Operations & Production Management*, 30, 12, 1246-1268.

Blome, C. & Paulraj, A. (2013) Ethical climate and purchasing social responsibility: A benevolence focus. *Journal of Business Ethics*, 116, 3, 567-585.

Carroll, A. B. (1991) The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34, 4, 39-48.

Carroll, A. B. (1999) Corporate social responsibility – Evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38, 3, 268-295.

Carroll, A. B. (2016) Carroll's pyramid of CSR: Taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1, 1, 1-8.

Carter, C. R. (2004) Purchasing and social responsibility: A replication and extension. *Journal of Supply Chain Management*, 40, 4, 4-16.

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

Christopher, M., Mena, C., Khan, O. & Yurt, O. (2011) Approaches to managing global sourcing risk. *Supply Chain Management: An International Journal*, 16, 2, 67-81.

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

Dyllick, T. & Hockerts, K. (2002) Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11, 2, 130-141.

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

Ellram, L. M. & Carr, A. (1994) Strategic purchasing: A history and review of the literature. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 30, 2, 10-18.

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

Euroopan Yhteisöjen Komissio. (2001) *Vihreä Kirja yritysten sosiaalisen vastuun eurooppalaisten puitteiden edistämisestä* [verkkodokumentti]. [Viitattu 25.10.2016]. Saatavilla:

[http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_fi.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_fi.pdf)

Falck, O. & Heblich, S. (2007) Corporate social responsibility: Doing well by doing good. *Business Horizons*, 50, 3, 247-254.

Freeman, I. & Hasnaoui, A. (2011) The meaning of corporate social responsibility: The vision of four nations. *Journal of Business Ethics*, 100, 3, 419-443.

Fristads Kansas Group. (2016) Fristads Kansas Group – Providing professional wear to a variety of industries [verkkodokumentti]. [Viitattu 7.11.2016]. Saatavilla: <http://www.fristadskansasgroup.com/en/>

Gazzola, P. & Colombo, G. (2014) CSR integration into the corporate strategy. *Cross-Cultural Management Journal*, 16, 2, 331-338.

González-Rodríguez, M. R., Díaz-Fernández, M. C. & Simonetti, B. (2015) The social, economic and environmental dimensions of corporate social responsibility: The role played by consumers and potential entrepreneurs. *International Business Review*, 24, 5, 836-848.

Govindan, K., Khodaverdi, R. & Jafarian, A. (2013) A fuzzy multi criteria approach for measuring sustainability performance of a supplier based on triple bottom line approach. *Journal of Cleaner Production*, 47, 1, 345-354.

Graafland, J. & van de Ven, B. Strategic and moral motivation for corporate social responsibility. *The Journal of Corporate Citizenship*, 22, 111-123.

Hack, L., Kenyon, A. J., & Wood, E. H. (2014) A critical corporate social responsibility (CSR) timeline: How should it be understood now?. *International Journal Of Management Cases*, 16, 4, 46-55.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. (2008) Tutki ja Kirjoita. 13.-14., osin uudistettu p. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

ISO. (2016) ISO 26000 – Social responsibility [verkkodokumentti]. [Viitattu 24.10.2016]. Saatavilla: <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>

Kamal, Y. & Deegan, C. (2013) Corporate social and environment-related governance disclosure practices in the textile and garment industry: Evidence from a developing country. *Australian Accounting Review*, 23, 2, 117-134.

Kiran, R. & Sharma, A. (2011) Corporate social responsibility: A corporate strategy for new business opportunities. *Journal of International Business Ethics*, 4, 1, 10-17.

Klassen, R. D. & Vereecke, A. (2012) Social issues in supply chains: Capabilities link responsibility, risk (opportunity), and performance. *International Journal of Production Economics*, 140, 1, 103-115.

Leijona Group. (2016a) Palvelevä Leijona [verkkodokumentti]. [Viitattu 7.11.2016]. Saatavilla: <http://www.leijonagroup.com/suomi-rakennettu-leijona-tyovaatteissa/myynti-ja-hallinto-2-2/>

Leijona Group. (2016b) Yhteiskuntavastuu [verkkodokumentti]. [Viitattu 7.11.2016]. Saatavilla: <http://www.leijonagroup.com/suomi-rakennettu-leijona-tyovaatteissa/myynti-ja-hallinto-2/>

Leijona Group. (2016c) Yritys [verkkodokumentti]. [Viitattu 6.11.2016]. Saatavilla: <http://www.leijonagroup.com/suomi-rakennettu-leijona-tyovaatteissa-2/>

Leire, C. & Mont, O. (2010) The implementation of socially responsible purchasing. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17, 1, 27-39.

Lintukangas, K., Kähkönen, A-K. & Tuppurä, A. (2013) Green supply management - the influence of strategic supply and end-customer orientation. The XXIV ISPIM Conference – Innovating in Global Markets: Challenges for Sustainable Growth, 16-19 June 2013, Helsinki, Finland.

Maignan, I., Hillebrand, B. & McAlister, D. (2002) Managing socially-responsible buying: How to integrate non-economic criteria into the purchasing process. *European Management Journal*, 20, 6, 641-648.

McWilliams, A. & Siegel, D. (2001) Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *The Academy of Management Review*, 26, 1, 117-127.

Metsämuuronen, J. (2011) Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. E-kirja, 1. p. International Methelp Oy, Helsinki.

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

Moratis, L. (2016) Out of the ordinary? Appraising ISO 26000's CSR definition. *International Journal of Law and Management*, 58, 1, 26-47.

Okoye, A. (2009) Theorising corporate social responsibility as an essentially contested concept: Is a definition necessary?. *Journal Of Business Ethics*, 89, 4, 613-627.

Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006) Strategy & Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84, 12, 78-85, 88-92.

Porter, T. B. (2008) Managerial applications of corporate social responsibility and systems thinking for achieving sustainability outcomes. *Systems Research and Behavioral Science*, 25, 3, 397-411.

Ralston, D. A., Egri, C. P., Karam, C. M., Naoumova, I., Srinivasan, N., Casado, T., Li, Y. & Alas, R. (2015) The triple-bottom-line of corporate responsibility: Assessing the attitudes of present and future business professionals across the BRICs. *Asia Pacific Journal of Management*, 32, 1, 145-179.

Schneider, L. & Wallenburg, C. M. (2012) Implementing sustainable sourcing—Does purchasing need to change?. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18, 4, 243-257.

Sheehy, B. (2015) Defining CSR: Problems and solutions. *Journal Of Business Ethics*, 131, 3, 625-648.

Shnayder, L., van Rijnsoever, F. J. & Hekkert, M. P. (2015) Putting your money where your mouth is: Why sustainability reporting based on the triple bottom line can be misleading. *PLoS One*, 10, 3, 1-23.

Slaper, T. F. & Hall, T. J. (2011) The triple bottom line: What is it and how does it work?. *Indiana Business Review*, 86, 1, 4-8.

Social Accountability International. (2014) SA8000 – Social Accountability 8000 [verkkodokumentti]. [Viitattu 24.10.2016]. Saatavilla: http://sa-intl.org/_data/n_0001/resources/live/SA8000%20Standard%202014.pdf

Spekman, R. E. & Davis, E. W. (2004) Risky business: expanding the discussion on risk and the extended enterprise. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34, 5, 414-433.

Szegedi, K. (2009) The concept and development tendencies of corporate social responsibility. *Theory, Methodology, Practice*, 5, 1, 67-74.

Tate, W. L., Ellram, L. M. & Kirchoff, J. F. (2010) Corporate social responsibility reports: A thematic analysis related to supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, 46, 1, 19-44.

Van Marrewijk, M. (2003) Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44, 2, 95-105.

Van Weele, A. J. & Rozemeijer, F. A. (1996) Revolution in purchasing: Building competitive power through proactive purchasing. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 2, 4, 153-160.

Van Weele, A. J. (2005) *Purchasing & Supply Chain Management*. 4. p. Cengage Learning EMEA, Lontoo.

Varsei, M. (2016) Sustainable supply chain management: A brief literature review. *The Journal of Developing Areas*, 50, 6, 411-419.

Welford, R. & Frost, S. (2006) Corporate social responsibility in Asian supply chains. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 13, 3, 166-176.

Wilhelm, J. & Wilhelm, P. G. (2011) An international business code of conduct: Guidelines for sustainable global competitiveness. *Competition Forum*, 9, 2, 464-472.

Xia, Y., Zu, X. & Shi, C. (2015) A profit-driven approach to building a “people-responsible” supply chain. *European Journal of Operational Research*, 241, 2, 348–360.

Yle Uutiset (2015) Tutkimus havaitsi Bangladeshin tekstiilitehtaat yhä paloloukuiksi [verkkodokumentti]. [Viitattu 7.1.2016] Saatavilla: http://yle.fi/uutiset/tutkimus_havaitsi_bangladeshin_tekstiilitehtaat_yha_paloloukuiksi/8453291?ref=leiki-uu

Liite I. Haastattelukysymykset

Toimitusjohtajan haastattelu: Skype-sovelluksen välityksellä 15.11.2016

Teema 1: Yritysvastuu

- Mitä yritysvastuu tarkoittaa teidän yrityksessä?
 - Mitä termiä käytetään?
 - Miten määritellään/käsitetään?
- Miten yritysvastuu otetaan huomioon yrityksessä?
 - Missä eri liiketoimintaprosesseissa yritysvastuu näkyy?
- Mitkä ovat yrityksen motiivit yritysvastuun toteuttamiseen?

Teema 2: Strategia

- Millainen on strategian ja yritysvastuun suhde?
 - Miten yritysvastuu näkyy strategiassa (tai näkyykö ollenkaan)?
- Onko teidän yrityksen näkökulmasta tarpeellista huomioida yritysvastuu strategian tasolla?
 - Millaisia hyötyjä strateginen suhtautuminen yritysvastuuseen luo?
- Miten näet hankintatoimen roolin liiketoimintaprosessina yrityksessänne? Mikä on hankintatoimen lisäarvo muun liiketoiminnan kannalta?

Hankintajohtajan haastattelu: Leijona Groupin toimistolla 28.10.2016

Teema 1: Strategia

- Millainen on strategian ja yritysvastuun suhde?
 - Miten yritysvastuu näkyy strategiassa (tai näkyykö ollenkaan)?
- Onko teidän yrityksen näkökulmasta tarpeellista huomioida yritysvastuu strategian tasolla?
 - Millaisia hyötyjä strateginen suhtautuminen yritysvastuuseen luo?
- Millaisena näet hankintatoimen roolin suhteessa muuhun liiketoimintaan?

Teema 2: Sosiaalinen vastuu ja hankintatoimi

- Millainen on hankintatoimen rooli tekstiiliteollisuuden yrityksessä?
- Miksi näette tärkeänä huomioida sosiaalisen vastuun hankintatoimessa?
- Miten sosiaalisen vastuun strategia on implementoitu teidän yrityksessä?

- Millainen on Code of Conduct –dokumentin rooli? Miten Code of Conduct –dokumenttia käytetään?
- Millaiset standardit tai ohjeet ovat implementoinnin tukena; ja miksi niitä käytetään? Miten käytetään, esim. apuna Code of Conduct –dokumentin laatimisessa vai muulla tavalla?
- Millaisia sosiaalisesti vastuullisia hankintakriteerejä yrityksessä hyödynnetään?
- Miten sosiaalisesti vastuulliset hankintakriteerit implementoidaan hankintasopimukseen?
- Kontrolloidaanko/tarkistetaanko toimittajien sosiaalisen vastuun toteuttamista jotenkin, esim. auditointien avulla? Missä vaiheessa/vaiheissa hankintaprosessia tarkastaminen/kontrollointi tapahtuu? Jos hyödynnetään auditointeja, käytetäänkö sisäisiä vai ulkoisia auditoijia?
- Millaista toimittajasuhteiden suhteiden hallintaa olemassa olevien toimittajien kohdalla käytetään? Millaisia seurantametodeja on käytössä?
- Miten yrityksen omia prosesseja, jotka liittyvät sosiaalisen vastuun toteuttamiseen, hallitaan?

Yhteiskuntavastuu- ja laatupäällikön haastattelu: sähköpostitse 2.11.2016

Theme 1: Procurement and Social Responsibility

- Why it is important to take social responsibility into account in procurement?
- What are the practices/tools to implement social responsibility in your company?
 - What is the role of code of conduct? How you use your code of conduct?
 - Do you use any standards (e.g. SA8000 or ISO 26000) or guidelines (e.g. UN or ILO documents) for supporting the implementation of social responsibility? How you use them?
 - What kind of socially responsible purchasing criteria you have?
 - How these socially responsible purchasing criteria are implemented in purchasing contracts?

- Assurance practices: How you assure/control what kind of practices your suppliers/ potential suppliers are executing in order to act in a socially responsible way? For example: Do you audit your suppliers or suppliers-to-be? In what phase of purchasing process are you conducting assurance practices? If you use audits, do you use internal or external auditors?
- What kind of supplier relationship management practices you have in order to meet your socially responsible goals? Do you have any systems for monitoring the socially responsible performance of your suppliers?
- How you monitor and develop you own internal socially responsible practices?
- Are there any other practices/tools that you use to execute social responsibility?