



Vastuullisuuden varmistamisen käytänteet pienpaahtimon hankinnoissa

Ensuring sustainability practices in the procurement of small coffee roastery

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

2022

Juuso Kekki

Tarkastaja: Sirpa Multaharju

Tiivistelmä

Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppatieteet

Juuso Kekki

Vastuullisuuden varmistamisen käytänteet pienpaahntimon hankinnoissa

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

33 sivua, 4 kuvaa ja 1 liite

Tarkastaja: Sirpa Multaharju

Avainsanat: vastuullisuuskäytänteet, ympäristövastuu, sosiaalinen vastuu, yritysvastuu, vastuullinen hankinta, paahtimoala

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on tutkia vastuullisuuden varmistamisen käytänteitä sekä vastuullista kahvin hankintaa pienpaahntimossa. Tarkoituksena on selvittää millä tavoin hankinnasta saadaan vastuullista, millaisia vastuullisuuden varmistamisen käytänteitä yritykset hyödyntävät sekä mitkä tekijät motivoivat kohdeyritystä hankkimaan vastuullisesti. Tutkimuksen kohdeyrityksenä on yksi suomalainen pienpaahntimo, joka toimii suomen kahvimarkkinoilla. Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena. Teoriaosuus rakentuu aikaisemmista tieteellisistä julkaisuista ja kirjallisuudesta liittyen vastuulliseen hankintatoimeen. Empiriaosuus on toteutettu tapaustutkimuksena, jonka aineisto on kerätty puolistrukturoidun haastattelun avulla.

Tutkimusten tulosten perusteella vastuullisuuden varmistamisen käytänteillä on suuri merkitys erityisesti sosiaalisen ja ympäristöllisen vastuullisuuden varmistamisessa. Toimittajayhteistyöt, toimittajien seuranta ja valvonta, eettiset käytännösäännöt sekä sertifikaatit ovat yleisimmin käytettyjä vastuullisuuskäytänteitä yritysten keskuudessa. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että vastuullisessa hankinnassa on huomioitava taloudellinen, sosiaalinen sekä ympäristöllinen näkökulma vastuullisuuden saavuttamiseksi. Tuloksista selviää yhteiskunnallisten huolenaiheiden olevan motivaattori vastuullisuuden toteuttamiseen kohdeyrityksessä.

Abstract

Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT

LUT School of Business and Management

Business administration

Juuso Kekki

Ensuring sustainability practices in the procurement of small coffee roastery

Bachelor's thesis

2022

33 pages, 4 figures and 1 appendix

Examiner: Sirpa Multaharju

Keywords: ensuring practices, environmental sustainability, social sustainability, corporate social responsibility, sustainable supply, coffee industry

The purpose of this bachelor's thesis is to study the sustainability ensuring practices and responsible procurement of coffee in a small roastery. The purpose is to find out how to make the procurement responsible, what kind of sustainability practices companies utilize and what factors motivate the target company to acquire responsibly. The target company of the study is one small Finnish roastery operating in the Finnish coffee market. The study has been carried out as a qualitative study. The theoretical part is based on previous scientific publications and literature related to responsible procurement. The empirical part has been carried out as a case study, the material of empirical has been collected through a semi-structured interview.

Based on the results of research, practices to ensure sustainability are of great importance, especially in ensuring social and environmental responsibility. Supplier co-operation, supplier monitoring and control, ethical codes of conduct and certifications are the most commonly used corporate sustainability practices. The results of the study show that responsible procurement must take into account the economic, social and environmental aspects in order to achieve sustainability. The results show that social concerns are motivator for implementing responsibility in the target company.

Sisällysluettelo

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen aihe ja tavoitteet	2
1.2	Tutkimusmenetelmät.....	3
1.4	Tutkimuksen rajaukset	6
1.5	Tutkimuksen rakenne	7
2.	Vastuullinen hankintojen johtaminen	8
2.1	Yritysvastuu	8
2.1.1	Sosiaalinen vastuu.....	10
2.1.2	Ympäristöllinen vastuu	10
2.1.3	Taloudellinen vastuu	11
2.2	Tekijät vastuullisuuden toteuttamisen takana	12
2.2.1	Sidosryhmäpaine	13
2.2.2	Kilpailuetu	13
2.2.3	Lait ja säädökset	14
3.	Vastuullisuuden varmistaminen.....	15
3.1	Vastuullisuuden varmistamisen käytänteet	15
3.1.1	Yhteistyö toimittajien kanssa	16
3.1.2	Toimittajien suorituksen valvonta ja seuranta.....	17
3.1.3	Toimittajien vastuullisuuskriteerit.....	18
4	Hankinta ja vastuullisuuskäytänteet kohdeyrityksessä	21
4.1	Tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruu	21
4.2	Kohdeyrityksen liiketoiminnan vastuullisuus	22
4.3	Vastuullisuuden huomioiminen hankintaketjussa	24
4.4	Vastuullisuuskäytänteet kohdeyrityksen hankinnassa.....	25
5.	Yhteenvedo ja johtopäätökset.....	30
5.1	Tutkimuksen yhteenvedo	30
5.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimusaiheet	33
	Lähdeluettelo	34
	Liitteet.....	39

1 Johdanto

Viimeisten vuosien saatossa vastuullisuus on noussut tärkeäksi elementiksi erityisesti hankinnassa. Aikaisempaa tietoisemmat kuluttajat miettivät kestävyyttä, ympäristöystävällisyyttä ja vastuullisuutta entistä enemmän kulutuskäyttäytymisessään, joten yritysten on vastattava kuluttajien muuttuneisiin preferensseihin kilpailukyvyn säilyttämiseksi. Vaikka yritysten tavoitteena onkin voiton maksimointi, on yhteiskunnallisen vastuun toteuttaminen noussut aikaisempaa tärkeämmäksi osaksi liiketoimintaa, sillä kuluttajat, työntekijät ja muut sidosryhmät vaativat yrityksiltä vastuullista toimintaa (Sprinkle & Maines 2010). Yritysvastuullisuus voi tuoda yritykselle merkittävän kilpailuedun, mutta puolestaan vastuiden laiminlyönti voi johtaa mainehaittoihin, sillä sosiaalisen median aikakaudella yritysten virheet eivät jää kuluttajilta huomaamatta.

Nieminen (2016) määrittelee hankinnan yrityksen ulkoisten resurssien hallinnaksi, jossa päällimmäisenä tarkoituksena on tarvittavien palveluiden ja tuotteiden saatavuuden turvaaminen parhain mahdollisin ehdoin. Suomalaisissa yrityksissä keskimäärin 80 prosenttia kustannuksista muodostuu ulkopuolelta hankituista tavaroista ja palveluista (Logistiikan maailma 2022). Hankinnat ovat siis suuri liiketoiminnan osa-alue, joiden vastuullisuuteen yritysten on panostettava, jos tavoitteena on yritys vastuullinen liiketoiminta. Paahtimoalalla hankintaketjut ovat kansainvälisiä, joten vastuullisuutta tavoitellessa on hyödynnettävä vastuullisuuden varmistamisen käytänteitä. Vastuullisuuskäytänteiden avulla yritykset pyrkivät tekemään hankintaketjusta läpinäkyvän ja varmistamaan vastuullisen toiminnan läpi hankintaketjun.

Kansainvälinen kauppa on kasvanut räjähdysmäisesti viimeisten vuosikymmenien aikana, ja näin on käynyt kahvin markkinoilla (Giovannucci & Ponte 2005). Kahvin tuotanto on keskittynyt Etelä-Amerikkaan, josta sijaitsee maailman eniten kahvia viljelevät maat. Suurin yksittäinen kahvia tuottava maa on Brasilia, jossa tuotetaan reilu 30 prosenttia koko maailman kahvista. Kahvin hankinta brasilialaiselta viljelijältä suomalaiseen paahtimoon vaatii kansainvälisen toimitusketjun, johon liittyy paljon välikäsiä. Ihmiset eivät ole nykyään

kiinnostuneita ainoastaan kahvin alkuperästä ja laadusta, vaan monet kuluttajat ovat huolissaan kahvin tuotannon taloudellisista, sosiaalisista ja ympäristöllisistä vaikutuksista. (Giovannucci, Byers & Liu 2008.) Suuria suomalaisia paahtimoita ei voi laskea pienpaahtimoiden kilpailijoiksi, sillä markkinaosuus on aivan toista luokkaa suuremmilla paahtimoilla. Tämän takia pienpaahtimoiden on kilpailtava muilla elementeillä kuin suurilla volyyymeilla. Vastuullisuus onkin monien suomalaisten pienpaahtimoiden mahdollisuus saavuttaa kilpailuetua alalla.

1.1 Tutkimuksen aihe ja tavoitteet

Tämän tutkielman aiheena on vastuullinen hankinta ja sen varmistamisen käytänteet suomalaisten paahtimoiden alalla. Vastuullisuus on noussut vuosien saatossa tärkeäksi osatekijäksi liiketoiminnassa, joten yritykset ovat alkaneet sisällyttämään vastuullisuusteemoja strategioidhinsa. Etenkin pienpaahtimoiden keskuudessa resurssit ovat usein rajalliset, joten vastuullisuus on yksi keinoista, joilla voidaan luoda kilpailuetua nopealla vauhdilla kasvaneella alalla. Kilpailuedun luominen vastuullisuudella on vapaaehtoista, mutta osaltaan yrityksiä pakotetaan vastuullisuuteen. Sidosryhmien paine, lait ja säädökset, sekä kuluttajien muuttuneet mieltymykset painostavat yrityksiä toteuttamaan liiketoimintaa vastuullisesti. Vastuullisuuden varmistamisen käytänteet ja vastuullinen hankinta on tutkimuskohteena varsin nuori, mutta tutkimuksien määrä on kasvanut huomattavasti viime vuosien aikana. Pienpaahtimoiden hankintoja sekä vastuullisuuskäytänteitä ei ole kuitenkaan tutkittu paljoakaan, vaikka konseptiin liittyy paljon eettisiä kysymyksiä, joiden merkitys on otettava huomioon pienpaahtimoiden hankinnassa. Esimerkiksi viljelijöiden työolot ovat monia mietityttävä aihe, jonka oikeudenmukaisuudesta hankkivan yrityksen on huolehdittava toimiessaan vastuullisesti.

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia yritysten vastuullisuuden toteuttamiseen vaikuttavia tekijöitä, vastuullista hankintaa sekä käytänteitä, joilla pyritään varmistamaan vastuullisuudesta. Tarkoituksena on syventyä vastuullisuuden varmistamisen käytänteisiin sekä peilata käytänteitä kohdeyrityksenä olevaan suomalaiseen pienpaahtimoon. Vastuullisuutta tarkastellaan asiayhteyksissä yritys vastuun osalta, jossa keskitytään erityisesti sosiaaliseen ja ympäristölliseen ulottuvuuteen, eikä niinkään taloudelliseen näkökulmaan. Tutkimuksessa on

tarkoituksena myös tutkia kohdeyrityksen motiiveja vastuullisen hankinnan osalta sekä tekijöitä, jotka vaikeuttavat yrityksen vastuullisten hankintojen toteuttamista

Päätutkimuskysymys:

”Miten yritykset pyrkivät varmistamaan hankintojen vastuullisuuden sosiaalisen – ja ympäristöllisen vastuun osalta?”

Alatutkimuskysymykset:

”Millaisia käytänteitä kohdeyritys käyttää varmistaakseen vastuullisuuden hankinnoissa?”

”Mitkä tekijät motivoivat kohdeyritystä toteuttamaan hankinnat vastuullisesti?”

Tutkimus rakentuu päätutkimuskysymyksen ympärille, johon pyritään vastaamaan tutkimuksen teorian pohjalta, sekä kohdeyritykseltä kerätyn aineiston avulla. Alatutkimuskysymykset ovat rakennettu helpottamaan päätutkimuskysymykseen vastaamista. Alatutkimuskysymyksiin vastaamalla saadaan kohdeyrityksenä olevan pienpaahdimon näkökulma ja toimintatavat selville, joiden avulla saadaan tukea päätutkimuskysymykseen vastaamiseen.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on toteutettu laadullisena, eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista tarkastella merkityksiä, jotka ovat sosiaalisia ja ihmisten välisiä. Merkityskokonaisuudet voivat ilmetä ihmisistä lähtöisin olevina tapahtumina. Mahdollisesti ajatuksina tai toimintana. Tavoitteena onkin selvittää ihmisen omat kokemukset koetuista tapahtumistaan. (Vilkkä 2021.) Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä antaa mahdollisuuden vastata mahdollisimman tarkasti tutkimusongelman pohjalta muodostettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen aineiston kerääminen on toteutettu puolistrukturoidulla haastattelulla, jossa haastatellaan suomalaisen pienpaahdimon työntekijää. Metsämuurosen (2008) mukaan puolistrukturoitu haastattelu sopii tilanteisiin, jossa halutaan selvittää perusteluja ja arvotuksia, jotka ovat vain vähäisesti tiedostettuja. Puolistrukturoitu haastattelu pohjautuu aikaisemmin valittuihin teemoihin, mutta aiheiden järjestys tai kysymysten muoto ei ole ennalta

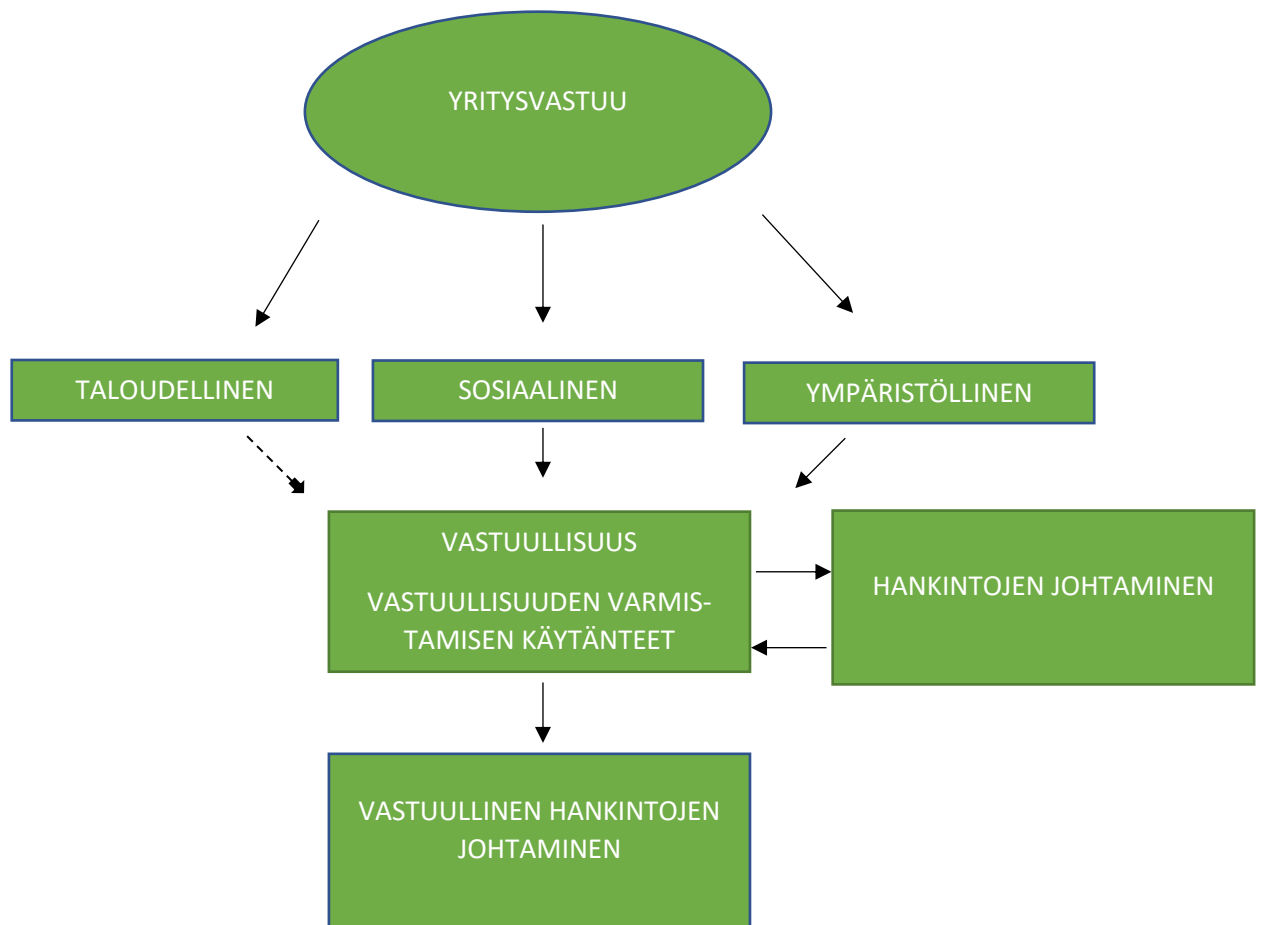
määritelty (Metsämuuronen 2008). Etuna valitussa haastattelutavassa on haastattelun ainutlaatuisuus, sillä haastateltavilta saadaan omin sanoin muodostettu näkemys ennalta määritettyihin kysymyksiin, sekä tutkimuksen keskeisiin aiheisiin (Puusa 2020).

1.3 Tutkielman teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin ja tieteellisiin artikkeleihin liittyen vastuullisuuteen. Tutkimuksen teoriaosuus pohjautuu pitkälti vastuullisuuden ympärille sekä vastuullisuudesta jalostettuihin käsitteisiin. Tutkielmassa vastuullisuutta tarkastellaan yleisellä tasolla, mutta syvennyttään erityisesti yritys vastuuseen. Yritysvastuu jakautuu kolmeen eri ulottuvuuteen, jotka ovat sosiaalinen, taloudellinen, ja ympäristöllinen ulottuvuus. Yritysvastuuta tarkastellaan hankintojen yhteydessä, eikä niinkään muiden liiketoiminnan osa-alueiden näkökulmasta.

Vastuullisuus terminä on kattava sekä se voidaan liittää moneen eri kontekstiin, mutta tässä tutkimuksessa vastuullisuutta tarkastellaan hankintojen yhteydessä aiemmin mainitun yritysvastuun ulottuvuuksien näkökulmasta. Tutkimus syvenyy sosiaaliseen ja ympäristölliseen ulottuvuuteen, joten taloudellinen näkökulma on jätetty tutkimuksen empiirisestä tarkastelusta pois. Tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen sisältyy myös vastuullisuuden varmistamisen käytänteet. Vastuullisuuden varmistamisen käytänteitä voidaan hyödyntää liiketoiminnan eri osa-alueilla, mutta tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti käytänteisiin, joilla voidaan varmistaa yrityksen toimitusketjun vastuullisuutta. Vastuullisuuden varmistamisen käytänteitä tutkitaan teoriassa, jonka jälkeen teoriaa peilataan empiriaosuudessa kohdeyrityksen vastuullisuuden varmistamisen käytänteisiin toimitusketjun osalta.

Tutkimuksen teoriaosuuden kivijalkana toimii Elkingtonin (1997) kehittämä kolmen pilarin malli (The Triple Bottom Line), joka jakautuu sosiaaliseen, taloudelliseen ja ympäristölliseen näkökulmaan yritysvastuun mukaisesti (kuvio 1).



Kuvio 1. Tutkielman teoreettinen viitekehys

Tutkielman teoreettinen viitekehys sisältää olennaiset teoriat ja tärkeimmät tutkimukseen liittyvät käsitteet, joita on tärkeä avata, jotta tutkielman lukija käsittää olennaisimmat termit ja niiden keskinäiset yhteydet. Teoreettisen viitekehysten sisäistäminen on tärkeä osa tutkimuksen ymmärrystä, sillä viitekehysten sisällön pohjalta arvioidaan tutkimuksen lopullisia tuloksia empiriaosiossa.

Vastuullisuus- termillä tarkoitetaan taloudellisen, ympäristöllisen ja sosiaalisen vastuullisuuden ulottuvuuksien sisällyttämistä liiketoimintaan (Carter & Rogers 2008).

Toimitusketjun johtamisella tarkoitetaan toimitusketjun hankintaan, ostamiseen, suunnitteluun ja hallintaan liittyvää johtamista. Toimitusketjun johtaminen sisältää myös yhteistyön kumppaneiden kanssa, jotka voivat olla toimittajia, asiakkaita tai palveluntarjoajia. Ideana on yhdistää kysynnän ja tarjonnan hallinta yrityksen sisällä, sekä yritysten välillä. (Grant, Trautrim & Wong 2013.) Edmund & Whitehead (2013) määrittelevät toimitusketjun johtamisen materiaalien, prosessin aikana varastoitujen valmiiden tuotteiden ja niihin liittyvien tietojen, sekä varastoinnin kustannustehokasta organisointia.

Vastuullinen toimitusketjun johtaminen määritellään läpinäkyväksi strategiseksi prosessiksi, jossa yrityksen sosiaaliset, taloudelliset, sekä ympäristölliset tavoitteet liitetään kokonaisuudeksi halutun päämäärän saavuttamiseksi (Carter & Rogers 2008). Dyllick & Hockerts (2002) määrittelevät vastuullisen toimitusketjun johtamisen kestävä kehityksen ja toimitusketjun integraationa, jossa kestävä kehitys on jaoteltu triple bottom line- mallin mukaisesti vastuullisuusnäkökulmiin, joilla on vaikutus yrityksen toimintaan ja strategiaan. Seuringin & Müllerin (2008) mukaan vastuullinen toimitusketjun johtaminen on puolestaan tiedon, materiaalien, rahavirtojen, sekä toimitusketjuun liittyvien yritysten yhteistyön hallintana huomioiden taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristölliset ulottuvuudet, jotka ovat määriteltäviä täyttämään sidosryhmien ja asiakkaiden asettamat vaatimukset.

1.4 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimus painottuu vastuullisuuteen ja erityisesti yritysvastuun tarkasteluun. Vastuullisuutta ja yritysvastuuta tarkastellaan kohdeyrityksen näkökulmasta, eli tarkastelu perustuu ainoastaan ostajaorganisaation perspektiiviin. Yleistyksiä muihin yrityksiin ei voida varsinaisesti tehdä tämän tutkimuksen perusteella, sillä tutkimus käsittelee aihetta vain yhden yrityksen näkökulmasta. Tutkimus rajoittuu yritysvastuun kolmen dimension osalta sosiaaliseen ja ympäristölliseen ulottuvuuteen.

Tutkimuksessa tutkitaan ainoastaan yhtä paahtimoalalla toimivaa yritystä. Kohdeyrityksen liiketoiminta koostuu kahvilatoiminnasta, sekä paahtimotoiminnasta. Tutkimus on rajattu käsittelemään ainoastaan paahtimotoimintaa koskevia hankintoja, jotka on rajattu tarkemmin vielä kahvin hankintaan. Tämän johdosta paahtimotoiminnan muut tarvittavat hankinnat, kuten koneet ja laitteet ovat jätetty tutkimuksessa tarkastelematta. Maantieteellisesti

tutkimus rajoittuu kohdeyrityksen kotimaahan Suomeen, sekä toimitusketjun liittyvien välikäsien, sekä kahvin tuottajien maahan.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Johdanto-osio alkaa työn keskeisten teemojen kartoittamisella, jotta lukija saa tuntuman tutkielman kokonaisuuteen ja olennaisiin termeihin. Johdannossa pureudutaan tutkimuksen tutkimusongelman perusteella luotuihin tutkimuskysymyksiin, joihin vastaaminen on koko tutkielman perimmäisenä tarkoituksena. Tutkimuksen teoreettinen tarkastelu pohjautuu viitekehyksen sisältöön, joten viitekehys käydään ytimekkäästi läpi selkeyttääkseen käytettyjä teorioita. Johdannossa käsitellään tutkimuksen aihealueen rajaus, keskeiset käsitteet ja käytetty tutkimusmenetelmä.

Johdantokappaleen jälkeen syvennyttään jo aikaisemmin esiteltyyn teoreettiseen viitekehykseen. Teoria pohjautuu kolmipilarimalliin (triple bottom line), joka toimii perustana koko tutkimuksen teoriaosuudelle. Teoriaosuus sisältää vastuullisuuden ja vastuullisen toimitusketjun johtamisen teorioiden tarkastelua, jossa syvennyttään yritysvastuun sosiaaliseen, ympäristölliseen ja taloudelliseen ulottuvuuteen. Teoreettinen tarkastelu pitää sisällään myös vastuullisuuden varmistamisen käytänteiden tarkastelua, sekä vastuulliseen toimintaan ajavia tekijöitä. Empiriaosuudessa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia, kohdeyritystä, sekä käytettyä tutkimusmenetelmää, jonka jälkeen analysoidaan tutkimuksen tuloksia, sekä laaditaan johtopäätöksiä.

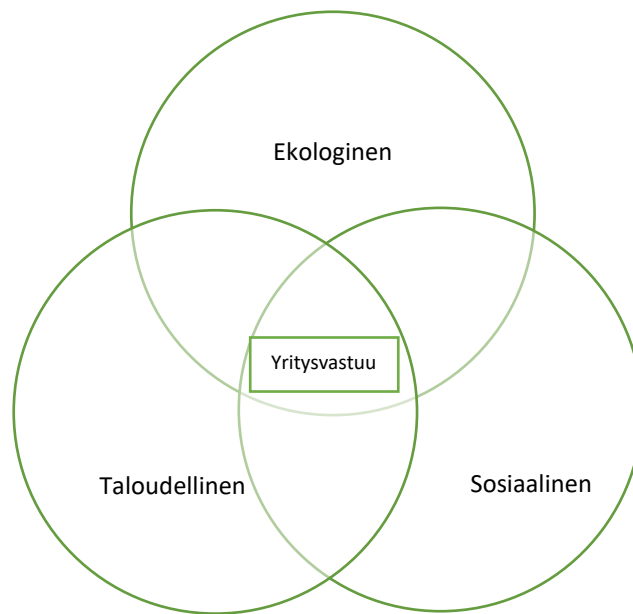
2. Vastuullinen hankintojen johtaminen

Hankintaketjun hallinnan merkitys on kasvanut 1990- luvun alusta alkaen, vaikka kyseistä termiä on käytetty jo 1980- luvulla (Svensson 2007). Viime vuosina hankintojen johtaminen on muuttunut käsitteenä huomattavasti. Hankintojen johtaminen määritellään strategisena toimenpiteenä, jossa koordinoidaan liiketoimintoja yrityksen sisällä, sekä hankintaketjun yrityksiä välillä parantaakseen yksittäisen yrityksen suorituskykyä pitkällä aikavälillä. (Mentzer et al. 2001.) Toimitusketjun johtamista on tarkasteltu lähinnä operatiivisesta näkökulmasta, jossa tarkoituksena on ollut pääosin kustannusten minimoiminen. Yrityksien ajatusmaailma on kuitenkin laajentunut valtavasti, kun yritykset ovat ymmärtäneet tarvitsevänsä tehokkaita strategioita hankintaketjuihin kilpailukykyyn parantamiseksi. (Closs, Speier & Meacham 2011.)

Vastuullisuusteemojen noustessa olennaisiksi elementeiksi liiketoiminnassa, on hankintojen johtamisen käsite jäänyt taka-alalle, kun vastuullinen hankintojen johtaminen on liitetty osaksi yrityksiä strategioita. Vastuullinen hankintojen johtaminen on koordinoitujen hankintaketjujen luomista, jossa sosiaaliset, ympäristölliset ja taloudelliset näkökulmat on integroitu osaksi organisaatioiden välisiä liiketoiminnan järjestelmiä. Tavoitteena on hallita hankintoihin liittyviä pääoma-, tieto-, materiaalivirtoja ja tuotteiden tai palveluiden tuotantoa sekä täyttää samalla sidosryhmien vaatimukset, että parantaa yrityksen kilpailukykyä pitkällä ja lyhyellä aikavälillä. (Ahi, Searcy 2013.) Krausen, Vachon & Klassenin (2009) mukaan yritys ei ole yhtään vastuullisempi, kuin sen valitsevat toimittajat. Tämä kuvastaa hyvin hankintaprosessin merkittävyyttä yrityksen vastuullisuuden toteuttamisen osalta.

2.1 Yritysvastuu

Vastuullisuudesta käytetään suomalaisissa yrityksissä erilaisia termejä, kuten kestävä kehitys, yritysvastuu tai yhteiskuntavastuu (Harmaala & Jallinoja 2012). Tässä tutkimuksessa vastuullisuutta tarkastellaan nimenomaan yritys vastuun kokonaisuutena, joka käsittää El-kingtonin (1997) kolmen pilarin mallin (triple bottom line) sisältämät vastuullisuuden ulottuvuudet (kuviokuva 2).



Kuvio 2. Yritysvastuu

Tutkimuksen kannalta on olennaista esittää kaikki kolme yritysvastuun sisältämää dimensioita, sillä empiriaosiossa saaduista tutkimustuloksista kyetään saamaan kattavampi ymmärrys, kun teoriat ovat esitelty aiemmin. Vaikka tutkimuksen pääpaino on ympäristöllisen ja sosiaalisen ulottuvuuden käsittelyssä, tarkastellaan taloudellista ulottuvuuttakin teoreettisesti osana yritysvastuun näkökulmia.

Yritysvastuulla (Corporate Social Responsibility) tarkoitetaan yrityksen vapaaehtoisia toimia, joilla pyritään täyttämään sidosryhmien odotukset kolmen ulottuvuuden osalta. Yritysvastuusta on tullut tärkeä osa yritysten vastuullisuustoimien arviointia, suunnittelua, kehittämistä ja erityisesti viestimistä. (Harmaala & Jallinoja 2012.)

Bhattacharyan & Senin (2004) mukaan yritysvastuullisen liiketoiminnan yleistymisen yrityksissä ei ole pelkästään sen syytä, että hyvän tekeminen on vain oikein, vaan yritysvastuun noudattaminen johtaa tekemään asioita paremmin. Tämän takia yritysvastuu on siirtynyt teoreettiselta tasolta myös konkreettisesti yritysten strategioihin. Monet pitävätkin organisaatiolle tarpeellisena oman roolin määrittelyä yhteiskunnassa. Yritysvastuun kautta yritykset pystyvät liittämään osaksi liiketoimintaa sosiaalisia ja eettisiä kriteerejä. (Lichtenstein, Drumwright & Braig 2004.) Etenkin yritysten hankinnan toimilla on suuri vastuu yritysvastuun kantamisessa.

2.1.1 Sosiaalinen vastuu

Suuri osa kuluttajista on kiinnostuneita yrityksen sosiaalisesta vastuusta tehdessään ostopäätöksiä, sijoittaessaan tai valittaessa työpaikkaa (Carter 2004). Sosiaalisen vastuun ulottuvuus on ollut huonosti edustettuna yritys vastuun aikaisemmissa tutkimuksissa, sillä organisaatio- ja hallintokirjallisuudessa sen merkitystä on yleensä vähätelty. Päätöksissä sosiaalista näkökulmaa ei ole pidetty osana ongelmaa, vaan enemmänkin taustameluna. (Athanasopoulou & Selsky 2015.) Yrityksien sosiaalisen vastuun keskiössä on ihmisten hyvinvointi. Alihankkijat, yhteistyökumppanit, urakoitsijat ja tavarantoimittajat ovat esimerkkejä ihmisistä, joista yrityksen on kannettava sosiaalinen vastuu vastuullisessa liiketoiminnassa. Osana sosiaalisen vastuun ulottuvuutta on yhteistyö sidosryhmien kanssa, jotta liiketoiminnan toimintatapoja voidaan edistää, sekä yrityksen välistä yhteistyötä kehittää. (Viitala & Jylhä 2013). Harmaalan & Jallinojan (2012) mukaan yritykset kantavat myös suurta vastuuta asiakkaille myymiensä tuotteiden turvallisuudesta osana sosiaalisen vastuun ulottuvuutta. Pakkausmerkinnät ja tuoteselosteet ovat esimerkkejä tuotteiden turvallisuuden takaamisesta asiakkaille.

Globaaleissa hankinnoissa toimitusketju voi alkaa tuotteen valmistajalta täysin toiselta puolelta maailmaa, joten ostavan yrityksen on perehdyttävä tarkoin toimitusketjun vaiheisiin varmistaakseen sosiaalisen vastuun täyttymisen. Rohwedder (2004) toteaaakin globaalisti toimivien yritysten kohtaavan ulkomailla löysempiä lainsäädännön pykäläiä, joista löytyy vajaavaisuuksia sosiaalisen vastuun vaatimuksien osalta. Tällöin ostavalla yritykselle on mahdollisuus syyllistyä lapsityövoiman käyttöön, kohtuuttomiin palkkoihin tai laittoman pitkiin työpäiviin toimitusketjun alkupäässä tietämättään, jos riittäviä toimia vastuullisuuden takaamiseksi ei ole suoritettu. Kyseenomaisilla virheillä on mahdollisuus aiheuttaa kauaskantoisia mainehaittoja yritykselle, vaikka kyseinen yritys olisi ollut ainoastaan epäsuorasti syyllinen tapahtuneeseen.

2.1.2 Ympäristöllinen vastuu

Aikaisemmin ympäristövastuulliset teot ovat olleet vapaaehtoisia yrityksille, mutta ilmastomuutos, luonnonvarojen vähentyminen ja maapallon kantokyky on ollut jatkuvasti puheenaiheena mediassa, politiikassa ja kuluttajien huulilla. Kuluttajien preferenssit ovat

muuttuneet trendiltään vihreämpään ja vastuulliseen suuntaan, jolloin yritysten on täytynyt reagoida muutokseen. Ympäristövastuullisuus tarkoittaa toimia, joiden avulla yritykset pyrkivät minimoimaan liiketoiminnasta aiheutuvan kuormituksen ympäristölle ja ekosysteemeille. Mahdollisia ympäristövastuullisia toimenpiteitä voivat olla pakkausmateriaalien ekologisuus, ympäristönsuojelu tai energiansäästö. (Rela, Awang, Ramli, Md Sum & Meisanti 2020.)

Myös ympäristöllisen vastuun toteuttaminen on yhteydessä kolmipilarimallin taloudelliseen ja sosiaaliseen ulottuvuuteen. Viviersin (2009) mukaan yritysten ympäristövastuullisella toiminnalla voidaan tuoda positiivisia vaikutuksia yritysten maineeseen, jotka johtavat kilpailukyvyn kasvuun, sekä taloudellisen kannattavuuden paranemiseen. Schaltegger & Synnestvedt (2002) toteavat tutkimuksessaan paremman ympäristön laadun sekä parantavan yritysten suorituskykyä, että tuovan kustannussäästöjä.

Nykypäivänä yritykset saavat osaltaan paineistusta ympäristöystävällisen liiketoiminnan harjoittamiseen, eikä vastuullisuuden toteuttamista nähdä niinkään vapaaehtoisena. Ympäristövastuun kantamiseen on löydettävissä sisäisiä, sekä ulkoisia tekijöitä. Monet tutkimukset osoittavat ulkoisten, kuten lainsäädännön, sääntelyn, sekä maiden hallitusten painostuksen olevan merkittävän suurena tekijänä yritysten ympäristövastuullisiin tekoihin. (Beamon 1999.) Kuluttajien tietoisuuden kasvun ja muuttuneiden kulutustottumusten johdosta myös he antavat painetta yrityksille kestävän kehityksen mukaisiin ratkaisuihin liiketoiminnassaan. Greenin, Mortonin & Newin (1996) tutkimuksen mukaan suuri osa asiakkaista painostavat yrityksiä toteuttamaan toimitukset ympäristöä ajatellen ja haitat minimoiden. Asiakkaiden lisäksi myös muut sidosryhmät ja julkinen paine on ajanut yrityksiä suunnittelemaan uudestaan hankintaketjunsä ympäristönäkökulmia (Walker, Di Sisto & McBain 2008).

2.1.3 Taloudellinen vastuu

Kolmipilarimallin mukaisesti yritysvastuun toteuttamiseen tarvitaan ympäristöllinen, sosiaalinen, sekä taloudellinen näkökulma huomioitavaksi. Yksinään taloudellisen vastuun tavoittelulla voidaan menestyä lyhyellä aikavälillä, mutta pitkällä aikavälillä menestymiseen tarvitaan kaikkia kolmea yritysvastuun ulottuvuuksia. (Gladwin, Kennelly & Krause 1995.)

Friedman (1970) on väittänyt yrityksen ainoaksi vastuuksi taloudellisen voiton maksimointia. Hänen mukaansa maiden hallitusten vastuulla on hallita mahdollisia ulkoisvaikutuksia, sekä tuottaa julkishyödykkeet, eikä yksityisillä yrityksillä ole minkäänlaista vastuuta edellä mainittujen asioiden osalta. Taloudellisen vastuun täyttämiseen on kuitenkin tapahtunut muutoksia aikaisempaan verrattuna, mutta tärkeimpänä prioriteettina on edelleen voiton tuottaminen yrityksen omistajille. Dyllick & Hockerts (2002) toteavatkin taloudellisesti vastuullisen yrityksen takaavan jatkuvasti riittävän kassavirran, jotta likviditeettiä riittää yrityksessä, sekä osakkeenomistajat saavat keskimääräistä vuotuista tuottoa.

Yritystasolla taloudellista vastuuta voidaan kantaa tarjoamalla koulutusta, kehittämällä, sekä lisäämällä hankintaosaston työntekijöiden tietoisuutta. Esimerkkejä ostaja-toimittajasuhteen taloudellisen ulottuvuuden huomioonotossa on toimittajayhteistyön avulla saavutetut vastuullisuustoimet, sekä menojen vähentäminen. Hankinnassa hankintaketjuun osallistuville toimijoille kohtuullisten korvauksien maksaminen työstään ovat myös tärkeä osa taloudellisen vastuun kantamista. (Miemczyk, Johnsen, Spencer & Walker 2012.)

Gupta (2015) toteaa ympäristöystävällisen liiketoiminnan harjoittamisen mahdollistavan yritysten menojen pienentämisen. Konkreettinen esimerkki edellä mainitusta voi olla pakkausmateriaalien vähentäminen, jossa muodostuu positiivisia ympäristövaikutuksia, sekä taloudellisesti halvempi ratkaisu yritykselle. Taloudellista suorituskykyä voidaan parantaa monella tapaa ympäristöystävällisyyttä hyödyntäen. Kun vaaralliset, että vaarattomat jätteet minimoidaan osana ympäristöhallintaa, johtaa se luonnonvarojen tehokkaampaan hyödyntämiseen, tuottavuuden parantamiseen, käyttökustannuksien vähentymiseen, sekä tehokkuuden kehittämiseen, jolloin menot luonnollisesti myös taloudellinen suorituskyky paranee. (Rao & Diane 2005.) Liouin & Sharman (2012) puolestaan näkevät taloudellisen vastuun heikkenevän, kun yritys suuntaa taloudellisia resursseja ympäristöystävälliseen liiketoimintaan.

2.2 Tekijät vastuullisuuden toteuttamisen takana

Riippuen organisaatiosta sekä organisaation tilanteesta vastuullisuuteen ajaa eriäviä tekijöitä. Lähtökohtaisesti vastuullisuuden tekijät tulevat sisältä yrityksistä, tai vaihtoehtoisesti yritysten ulkopuolisten tahojen painostuksen ja säädösten takia. Organisaatioiden

sisäisistä tekijöistä strateginen suuntautuneisuus on tyypillinen motivaation lähde vastuullisen liiketoiminnan toteuttamiseen. Valtioiden säädökset ja lait, sekä sidosryhmien paine ovat esimerkkejä organisaatioiden ulkoisista tekijöistä, jotka velvoittavat yrityksiä toimimaan vastuullisuusteemojen mukaisesti yritysvastuun kolmen eri ulottuvuuden näkökulmasta. Bansal & Roth (2000) toteaaakin vastuulliseen liiketoimintaan ajavan kilpailuedun havittelu, sidosryhmien tuomat paineet, johdon luoma strateginen suuntautuneisuus ja eettiset huolenaiheet.

2.2.1 Sidosryhmäpaine

Samalla kun ympäristö on kuormittunut sekä ilmastonmuutos huolestuttaa ihmiskuntaa, saavat yritykset painetta sidosryhmiltään ympäristöasioiden tukemiseksi. Vapaa tietojen kulku ja läpinäkyvät toimitusketjut lisäävät tavallisten kuluttajien tietoisuutta yrityksien toimista, jolloin he voivat asettaa paineensa yrityksille toimintatapojen muuttamiseksi ympäristöystävällisempään suuntaan. Ympäristön etua ajavat ryhmät, aikaisempaa tietoisemmat kuluttajat, sekä paikallisyhteisöt ovat ensisijaisia sidosryhmiä, jotka luovat paineen vastuullisten toimintatapojen huomioimiseksi yrityksissä (Giunipero et al. 2012). Pagellin & Shevchenkon (2014) mukaan yrityksiä on huomioitava myös sellaisten sidosryhmien preferenssit, jotka eivät ole lainkaan kiinnostuneita toimitusketjun taloudellisesta suorituskyvystä, vaan ainoastaan sosiaalisen ja ympäristöllisten näkökulmien huomioonottamisesta. Sidosryhmien tuoma paine voi johtaa yrityksiä tietoisuuden lisääntymiseen, ympäristöön liittyvien tavoitteiden asettamiseen ja asetettujen tavoitteiden toteuttamiseen toimitusketjuissa, joten paine voi tuoda liiketoimintaan positiivisia vaikutuksia (Meixell & Luoma 2015). Nykypäivänä yrityksillä on suuri vastuu vastata asetettuihin paineisiin kehittämällä toimintatapojaan, sillä uutisien ja median aikakaudella laiminlyönneistä voi seurata mittaviakin mainehaittoja.

2.2.2 Kilpailuetu

Vaikka vastuullisuus käsitetään usein sosiaalisten ja ympäristöllisten vastuiden täyttämiseksi, ei niiden tuoma taloudellista suorituskykyä voi jättää noteeraamatta. Aikaisemmat tutkimukset ovat todenneet sosiaalisen ja ympäristöllisen vastuun kantamisen maksavan taloudellisesti itsensä takaisin (Giunipero et al. 2012). Waddock & Graves (1997) toteavatkin

yrityksien sosiaalisesti vastuullisilla toimilla olevan suora yhteys yritysten taloudelliseen kannattavuuteen. Suoraan ekologisella toiminnalla yrityksillä on mahdollisuus vähentää ympäristöön kohdistuvia negatiivisia vaikutuksia, jolloin esimerkiksi jätteiden hävittämisen kustannukset alenevat ja taloudellinen kilpailukyky paranee (Giunipero et al. 2012). Stonen & Wakefieldin (2000) tutkimuksen mukaan yritykset voivat saavuttaa kilpailuetuja markkinoilla, jos heillä on kyky reagoida ympäristöllisiin asioihin nopealla aikataululla. Vastuullisuuden toteuttaminen liiketoiminnassa vaikuttaa yrityksen maineeseen, sekä asettaa kuluttajille usein positiivisia mielikuvia. Etenkin sosiaalisen vastuiden täyttämisen on huomattu tuovan taloudellista kilpailuetua yrityksille. (Ganesan, George, Jap, Palmatier & Weitz 2009.)

2.2.3 Lait ja säädökset

Osaltaan vastuullisuuden toteuttamiseen yrityksissä velvoittaa maiden hallitusten säätämät lait ja säädökset. Sakot, rangaistukset ja muut mahdolliset maksut vastuullisuuden laiminlyönneistä tuovat yrityksille osittain veloitteen harjoittaa liiketoimintaa vastuullisesti (Bansal & Roth 2000). Lainsäädännön on todettu olevan ratkaisevassa asemassa kestävyden toteuttamisessa yritysten keskuudessa (Burke & Gaughran 2006). Suomessa yritysvastuuta yritysten liiketoimintaan ajaa valtioneuvosto harjoittamalla yhteiskuntavastuupolitiikkaa, johon sisältyy erilaisia lainsäädäntöhankkeita, yritysten ja järjestöjen välistä yhteistyötä vastuullisuuden osalta, sekä koulutuksia yrityksille (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022). Monikansallisille yrityksille on myös laadittu OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) toimintaohjeita, jotka sisältävät suosituksia liittyen vastuullisen liiketoiminnan toteuttamiseen. Pääperiaatteena toimintaohjeissa on säädösten ja lakien noudattaminen liiketoiminnassa, sekä työntekijöiden, ihmisoikeuksien, korruption ja ympäristön hättävien vaikutusten minimoiminen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017.)

3. Vastuullisuuden varmistaminen

Yritykset ovat entistä enemmän sidoksissa kansainvälisissä toimittaja- ja asiakasketjuissa globalisaation johdosta, joten vastuullisuuden varmistaminen on suuressa roolissa vastuullisen hankinnan toteuttamisessa (Cramer 2008). Organisaatioiden on sanottu olevan loppukädessä yhtä vastuullisia kuin heidän toimitusketjunsä on. Tämän johdosta onkin oleellista pyrkiä varmistamaan vastuullisuus hankinnoissa hyödyntämällä eriäviä työkaluja. Organisaatioiden oman toiminnan vastuullisuuden lisäksi, on pyrittävä varmistamaan myös toimitusketjun muiden osallisten vastuullisuus toiminnassaan, sillä toimittajat tuovat toiminnallaan omat riskinsä mukaan ostavalle organisaatiolle. (Nieminen 2016.)

Vastuullisissa hankinnoissa pyritään toteuttamaan hankinta taloudellisesti, ympäristöllisesti ja sosiaalisesti vastuullisina. Kaikki kolme dimensiota pyritään huomioimaan toimittajien valinnassa, toimittajien arvioinnissa, sekä toimittajien ja ostavan organisaation välisen yhteistyön toteuttamisessa. (Nieminen 2016.) Oleellista vastuullisuuden varmistamisessa on hallita toimitusketjun riskejä, sekä toteuttaa hankinta läpinäkyvästi. Läpinäkyvän hankintaketjun toteuttaminen on oleellista, sillä organisaation sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät vaativat usein läpinäkyvyyttä (Cramer 2008).

3.1 Vastuullisuuden varmistamisen käytänteet

Hankintaan tarvitaan usein vastuullisuuden varmistamisen käytänteitä, joiden avulla voidaan saavuttaa halutut arvot ja vastuullinen toiminta (Hallikas, Lintukangas & Kähkönen 2020). Tavoitellessa vastuullista hankintaa ostavan organisaation on mietittävä itselleen sopivia käytänteitä ja standardeja, joita voidaan hyödyntää hankinnassa (Nieminen 2016). Hallikas et al. (2020) mukaan hankinnassa hyödynnettäviä vastuullisuuden varmistamisen käytänteitä on äärettömän suuri määrä, mutta käytänteet on valittava riippuen organisaation tilanteesta, toimialasta ja toimittajista.

On kuitenkin tunnistettu yleisimpiä käytänteitä, joita käytetään todella paljon monissa yrityksissä. Pagell & Wu (2009) ovat tutkimuksessaan tunnistaneet yhteistyön toimittajien ja asiakkaiden kanssa olennaisimmiksi käytänteiksi vastuullisen toimitusketjun luomiseksi

ostavan organisaation näkökulmasta. Tiiviin yhteistyön lisäksi sertifioinnilla on huomattu olevan kestävä kehityksen kannalta olennainen merkitys toimitusketjuissa. Helpoiten vastuullisuus on varmistettavissa hankinnoissa, kun yrityksen taloudellisessa suorituskyvyssä ja yrityksen kasvussa vastuullisuudella on suuri rooli. (Pagell & Wu 2009.) Vastuullisuuden varmistamisen olisi tärkeää ottaa huomioon myös valittaessa yrityksille toimittajia, sillä on olennaista jakaa samanlaiset arvot toimittajien ja ostavan organisaation välillä, jotta varmistetaan kaikkien osapuolien yhteisestä halusta toteuttaa toimitusketju vastuullisesti (Vanalle & Santos 2014). Hallikas et al. (2020) toteavat tutkimuksessaan hankinnan käytäntöjen olevan samanaikaisesti työkaluja toimitusketjujen riskien hallitsemiseksi, sekä vastuullisuuden valvomiseksi.

3.1.1 Yhteistyö toimittajien kanssa

Kansainvälisissä toimitusketjuissa on olennaista harjoittaa tiivistä yhteistyötä ostavan organisaation toimittajien kanssa, jotta ostava organisaatio voi varmistua toimittajien taidoista ja motivaatiosta vastuullisuuden toteuttamiseen. Toimittajayhteistyö toimittajien ja ostavan organisaation välillä on oleellista johtuen mahdollisista mainehaitoista, joita voi syntyä ostavalla organisaatiolle toimittajan eettisesti tai ekologisesti vääristä toimintatavoista. Ostavat organisaatiot pyrkivät integroimaan toimittajien toimiin vastuullisuuden, mutta tavat vaihtelevat paljon toimialojen välillä (Rao 2002). Gimenez et al. (2012) kuvailevat toimittajayhteistyötä ostavan organisaation työskentelyksi toimittajien kanssa, joka pitää sisällään erilaisia koulutuksia, yleistä tukea ja muuta toimintaa, joka edesauttaa toimitusketjussa vastuullisuuden huomiointia. Ukko, Saunila, Nasiri ja Rantala (2021) toteavat puolestaan toimittajayhteistyön olevan liiketoimintaprosessi, jossa pääprioriteettina on parempien suhteiden luominen yrityksen tärkeimpien toimittajien kanssa. Ostavan organisaation liiketoiminnan taloudellisen suorituskyvyn, pitkäjänteisin ja laadukkaan toimittajayhteistyön väliltä on löydetty selkeä yhteys. Taloudellisen menestyksen parantaminen toimittajayhteistyön avulla on kuitenkin pitkä, sekä resursseja vaativa prosessi. Leen & Klassenin (2008) tutkimuksen mukaan harjoittamalla toimittajayhteistyötä toimitusketjusta tulee kestävämpi ja vastuullisempi kokonaisuudessaan, kun voidaan minimoida toimittajan toimitusongelmien riskiä. (Krause, Handfield & Tyler 2007.) Hollos, Blome ja Foerstl (2012) olettavat toimittajayhteistyön tuovan mukanaan positiivisia vaikutuksia ympäristölliseen ja sosiaaliseen vastuullisuuteen,

mutta jättävät taloudellisen suorituskyvyn pienemmälle painoarvolle tutkimuksessaan. Vastuullisuuden kasvattamisen lisäksi toimittajayhteistyöllä voidaan saavuttaa etuja toimituksen laadussa, nopeudessa, sekä joustavuudessa.

Kestävyyteen ja vastuullisuuteen tähtääviä toimittajia ei ole maailmassa liikaa. Etenkin pitkissä kansainvälisissä hankintaketjuissa, joihin liittyy kehitysmaiden toimittajia, on ostavan organisaation huomioitava mahdolliset kehitysmaista johtuvat toimitusketjun riskit. Tällöin on ensisijaisen tärkeää pyrkiä tekemään yhteistyötä toimittajien kanssa, jotta hankintaketjusta saadaan vastuullinen ja läpinäkyvä. (Reuter, Foerstl & Hartmann 2010.) Krause et al. (2007) toteavat yrityksillä olevan kaksi vaihtoehtoa toimittajien valinnassa vastuullisuuden varmistamisen näkökantilta. Joko nykyisiä toimittajia koulutetaan ja kehitetään ostavan organisaation toimesta kohti vastuullisempia toimintatapoja, tai puolestaan olemassa olevia toimittajia vaihdetaan markkinoiden muihin toimittajiin, jos laaditut standardit ja toimintatavat eivät täytä yrityksen preferenssejä.

3.1.2 Toimittajien suorituksen valvonta ja seuranta

Toimitusketjuihin tarvitaan seurantaa ja valvontaa, jotta pystytään minimoimaan mahdolliset toimintahäiriöt toimitusketjuissa. Eettiset ongelmat toimitusketjussa voivat vahingoittaa yrityksen imagoa ja brändiä, joten toimittajien suorituksia on oleellista valvoa. Pyrkimyksenä toimittajien valvonnassa on palveluiden ja tuotteiden laadun varmistaminen ostavan organisaation käyttämien standardien mukaisesti. (Hui & Debra 2008.) Yrityksien keskuudessa kolmannen osapuolen sertifikaatit, auditoinnit, riskiarvioinnit, eettiset ohjeistot (Code of Conduct) ja monitoroinnit ovat yleisimpiä käytänteitä toimittajien seurantaan ja mittaamiseen (Grosvold, Hoejmose & Roehrich 2014).

Toimittajien seurannassa ja valvonnassa yksi yleisimmistä käytänteistä on auditoinnit. Auditoinnit koostuvat usein paikan päällä tapahtuvista tarkastuskäynneistä ja mahdollisesti kyselylomakkeista ostavan organisaation toimittajille. Auditoinneissa korostuu etenkin ympäristöllisen ja sosiaalisen vastuun ulottuvuudet. (Gonzalez-Padron 2016.) Auditoinnit voidaan toteuttaa sisäisesti tai puolestaan ulkoistaa auditointi organisaation ulkoiselle toimijalle. Sisäisen auditoinnin hoitaa organisaation sisäinen toimija, jolla on tietoa organisaation toiminnasta ja prosesseista. Ulkopuolisissa auditoinneissa auditoinnin toteuttaa organisaatioista

riippumaton toimija. Ulkopuoliset auditoinnit käyvät kuitenkin ostavalle organisaatiolle usein kalliiksi, eikä auditoinnin avulla välttämättä päästä haluttuun tulokseen. Aikaisemmissa tutkimuksissa on kuitenkin ehdotettu sisäisen ja ulkoisen auditoinnin yhdistämistä suurimman mahdollisen hyödyn, sekä uskottavuuden tavoittamiseksi (Darnall, Seol & Sarkis 2009). Toimittaja-auditointien päällimmäisenä pyrkimyksenä on tarkastaa toimittajan kestävä kehityksen noudattaminen ympäristöllisen ja sosiaalisen vastuullisuuden osalta toiminnassaan, sekä noteerata mahdollisia epäkohtia, jotta toimintaa voidaan muuttaa kestävämpään suuntaan (Fraser, Schwarzkopf & Maller 2020). Auditointijärjestelmät auttavat yrityksiä seuraamaan toimittajien vastuullisuustoimia, mutta varsinaiset auditoinnit jäävät usein ainoastaan suunnittelun tasolle, eikä konkreettisia tarkastuksia saada tehtyä. Usein syy liittyy taloudellisten resurssien niukkuuteen (Grosvold et al. 2014).

Monitorointia kuvataan ostavan organisaation toteuttamana vapaamuotoisena valvontana, jonka kohteena on organisaation toimittajat (Brammer, Hoejmose & Millington 2011). Toimittajan monitoroinnin avulla voidaan löytää syitä toimittajan vaihdolle tai mahdollisesti aloittaa kehitystoimenpiteet toimittajan kanssa, sekä seurata toimittajan kehittymisen etenemistä (Zimmer, Fröhling & Schultmann 2015). Moralin & Searcyn (2013) tutkimuksen mukaan monitoroinnin toteuttamiseen on paljon erilaisia vaihtoehtoja, mutta yleisimmät käytännöistä ovat kyselyt, yritysvastuuseen liittyvät auditoinnit, arvioinnit, sekä perinteiset käynnit tuotantotiloissa. Toimittajien monitorointi on saanut osakseen negatiivista suhtautumista, sillä tarkka valvonta voi osoittautua ostavalta organisaatiolta epäluottamuksena toimittajiin (Brammer et al. 2011).

3.1.3 Toimittajien vastuullisuuskriteerit

Vastuullisuuden noustessa entistä tärkeämmäksi osaksi liiketoimintaa, on ostavan organisaation asetettava tiettyjä kriteerejä toimittajille. Etenkin eettisiä ja sosiaalisia kysymyksiä on alettu huomioida aikaisempaa enemmän ostokäytänteiden avulla, vaikka aiemmin taloudellinen suorituskyky on ollut toimittajien pääasiallisena mittarina. Yrityksien imago ja brändi riippuu myös yritysten toimittajien toiminnasta, sillä tuotteita tai palveluita myyvä yritys joutuu kokemaan loppujen lopuksi mainehaitat, vaikka yritys ei olisikaan suoraan toiminut väärin. Välttääkseen maineriskit, on yritysten syytä hyödyntää käytäntöjä ja periaatteita ostotoiminnoissaan. (Kähkönen, Lintukangas, Hallikas & Evangelista 2016.)

Leire & Mont (2010) ovat huomanneet tutkimuksessaan eettisten käytännesääntöjen eroavan huomattavalla tavalla yrityksiä välillä, vaikka päämäärä on kaikilla samanlainen.

Kähkönen et al. (2016) mukaan vastuullisuuden varmistamisen käytänteistä yrityksiä eettiset ohjeistot ovat yleisimmin käytettyjä yrityksiä keskuudessa. Eettinen ohjeisto eli Code of Conduct on yrityksiä pelisääntöjen joukko, joka pitää sisällään organisaation käytänteitä. Eettisen ohjeiston avulla pyritään varmistamaan yrityksiä sosiaalisen ja ympäristöllisen ulottuvuuden suorituskyky. Code of Conductia pidetään välttämättömänä käytänteenä vastuullisen toimitusketjun toteuttamiseksi. Ostava organisaatio voi oman eettisen ohjeiston avulla sitouttaa toimittajat toteuttamaan liiketoimensa kestävästi. (Erkul, Kayanak & Montiel 2015.) Niemisen (2016) mukaan eettiset ohjeistot auttavat yhteistyösuhteessa ostavan organisaation ja toimittajien yksilöitä toimimaan sääntöjen ja yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Supplier Code of Conduct on ostavan organisaation ohjeistus toimittajille, jonka sisältö toimittajien on täytettävä. Se voi pitää sisällään erilaisia työskentelykäytänteitä, sekä oikeudenmukaisia yhteiskuntavastuuseen tähtääviä toimia (Erkul et al. 2015).

Code of Conductien lisäksi kolmannen osapuolen sertifiointit ovat yleinen vastuullisuuskriteeri toimittajille. Sertifiointeja pidetään keskeisenä tekijänä riskien minimoimisessa toimitusketjussa. Toimittajien sertifikaatit ovat vakuutus halukkuudesta ja ammattitaidosta toteuttaa toimitusketju sertifikaatin lupausten mukaisesti. Esimerkkejä kolmannen osapuolen myöntämistä sertifikaateista ovat ISO 14001 ja SA8000 (Brammer et al. 2011) ISO 14001 on kansainvälinen standardi, joka huomioi ympäristönäkökulmat yrityksiä päivittäisissä toiminnoissa (Heras-Saizarbitoria & Boiral 2013). SA8000 on puolestaan ottaa huomioon sosiaaliset ja eettiset kysymykset. Standardin avulla pyritään varmistamaan ihmisoikeuksien toteutumisesta ja oikeudenmukaisista työoloista. (Ciliberti, de Groot, de Haan & Pontrandolfo 2009.) Yleisimmät vastuullisuuden varmistamisen käytänteet ovat taulukoitu alle (kuvio 3).

Vastuullisuuden varmistamisen käytänteet
<ul style="list-style-type: none">- Toimittajayhteistyöt<ul style="list-style-type: none">o Koulutukseto Kehityskeskustelut- Toimittajien seuranta & valvonta<ul style="list-style-type: none">o Monitorointio Auditoinnit/Toimittaja-auditoinnito Riskiarvioinnit- Vastuullisuuskriteerit<ul style="list-style-type: none">o Sertifikaatito Eettiset käytännesäännöt (CoC)o Standardit

Kuvio 3. Vastuullisuuden varmistamisen käytänteet

4 Hankinta ja vastuullisuuskäytänteet kohdeyrityksessä

Tässä luvussa syvennyttään tarkemmin tutkimuksessa käytettyyn tutkimusmenetelmään ja aineistonkeruumenetelmään. Tutkimusmenetelmän ja aineistonkeruumenetelmän esittelyn jälkeen käydään läpi tutkimuksen empiriaa, joka koostuu vastuullisesta hankinnasta, vastuullisuuden varmistamisen käytänteistä sekä vastuullisuuden ajureista. Empiirinen osuus on toteutettu pääosin kohdeyritykseltä kerättyyn aineistoon pohjautuen, joten tutkimus on tehty yhden suomalaisen pienpaahdimon näkökulmasta, eikä yleistyksiä muille aloille voi tämän nojalla tehdä. Kohdeyrityksestä käytetään nimeä ”kohdeyritys”, jotta yrityksen anonymiteetti säilyy.

4.1 Tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruu

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena, eli laadullisena. Laadullinen tutkimus on aina yksilöllinen, joten sille on vaikea määritellä erillisiä teorioita tai lähestymistapoja (Metsämuuronen 2008). Puusan & Juutin (2020) mukaan ominaista laadulliselle tutkimukselle on oikeiden ihmisten kokemusten ja tuntemusten tarkastelu. Tämä tuottaa osaltaan haasteita tutkimuksen luotettavuudelle, sillä kyseessä on ihmisen tai pienen ihmisjoukon näkemys tietyistä asiasta. Metsämuuronen (2008) toteaa kuitenkin laadullisen tutkimusmenetelmän sopivan tutkimukseen, jossa ollaan kiinnostuneita yksityiskohtaisista tapahtumista, eikä niinkään yleisesti tuntemusten tai mielipiteiden jakaantumisesta. Oleellista laadullisen tutkimuksen toteutuksessa on käytännön, teorian ja empirian välisen yhteyden tarkastelu (Puusa & Juuti 2020).

Tutkimuksen empiriaosiossa on hyödynnetty tapaustutkimusta, johon on kerätty aineisto puolistrukturoidulla haastattelulla kohdeyrityksen työntekijälle. Tapaustutkimukselle ominaista on tutkittavan joukon pienuus, eli usein tutkittavana on vain yksi tapaus. Kun tutkittavana on vain yksi tietty tapaus, saadaan ilmiöstä perusteellinen kuvaus. Tutkittavana kohteena voi olla esimerkiksi ihminen, organisaatio tai yhteisö. (Laine, Bamberg & Jokinen 2015.) Koskinen, Alasuutari & Peltonen (2005) luettelevat tapaustutkimuksen etuihin tutkittavan ilmiön kokonaisvaltaisen ymmärtämisen, kun tapaus on realistisessa ympäristössä

kuvattu. Puolistrukturoidussa haastattelussa aihepiiri on ennalta määrätty, mutta kysymysten järjestys voi vaihdella haastattelun aikana. Haastateltava vastaa puolistrukturoidussa haastattelussa esitettyihin kysymyksiin vapaamuotoisesti omien kokemusten pohjalta. (Eskola & Suoranta 1998.) Hirsjärven & Hurmeen (2008) mukaan kaikkia haastattelun näkökohtia ei ole ennalta sovittu, vaan muutoksia voi tulla haastattelunkin aikana.

Toteutetun haastattelun haastateltavana osapuolena toimi pienpahtimoalalla toimivan yrityksen toimitusjohtaja ja yrittäjä, josta käytetään tutkielman empiriaosiossa nimikettä ”haastateltava”. Haastateltavalle esitetyt haastattelukysymykset on luotu etukäteen liittyen pienpahtimon hankinnan vastuullisuuteen, hankinnan vastuullisuuden varmistamisen käytänteisiin, sekä yleisesti yrityksen vastuullisuusstrategiaan. Haastattelu toteutettiin Microsoft Teams- sovelluksen kautta, ja sen kesto oli noin 45 minuuttia. Haastateltavalla oli mahdollisuus tutustua haastattelurunkoon viikkoa ennen haastattelua, joten kysymykset ja teema oli aikaisemmin haastateltavan tiedossa. Taltioiminen tapahtui Microsoft Teams- sovelluksen nauhoitustyökalulla, jonka avulla haastattelu saatiin litteroitua laadukkaasti haastateltavan omien sanojen mukaisesti. Haastateltavalle esitetyt kysymykset löytyvät liitteenä tutkielman lopusta. Toteutettu haastattelu toimii tutkimuksen primääriaineistona. Tutkimuksessa hyödynnetään primääriaineiston lisäksi kohdeyrityksenä olevan pienpahtimon nettisivuja, jotka ovat tutkimuksen sekundääriaineisto.

Tutkimuksen aineistona toimivaan haastatteluun syvennyttiin litteroinnin jälkeen tarkemmin, jolloin aineiston turhat osuudet poistettiin. Aineistosta etsittiin tärkeimpiä tutkimuksen aiheeseen liittyviä osia. Tutkimuskysymyksiin liittyvät kohdeyrityksen vastuullisuuskäytännöt ja hankintojen vastuullisuus olivat aineiston käsittelyssä pääosassa. Haastattelun kysymykset olivat aseteltu siten, että vastauksista saataisiin mahdollisimman kattavia ja laadukkaita.

4.2 Kohdeyrityksen liiketoiminnan vastuullisuus

Pienpahtimo alalla toimivan kohdeyrityksen toiminnasta paistaa läpi vastuullisuuden tärkeys. Vastuullisuus tarkoittaa kohdeyritykselle tulevaisuutta. Kohdeyrityksen vastuullisella liiketoiminnalla on tarkoitus tuottaa positiivisia vaikutuksia yhteiskunnalle ja sidosryhmille. Kyseinen pienpahtimo pyrkii turvaamaan toimillaan hyvän ympäristön seuraaville

sukupolville. Pienpaahtimoiden toiminnan lähtökohtana on erikoisluokiteltujen kahvien myynti. Tärkeintä on kahvin laatu, joka muodostuu kahvin tuottajamaissa viljelijöiden vastuullisista toimintatavoista sekä yleisistä kahvin laatuvaatimuksista. Pienpaahtimon tarkoituksena ei ole bulkkikahvin tapaan hinnan painaminen alas, vaan erikoiskahvien arvostuksen nostaminen. Haastateltavan mukaan 2020-luvulla vastuullisen liiketoiminnan harjoittamisesta ei tarvitse edes keskustella, sillä sen pitäisi olla kaikille itsestään selvä asia toimialasta riippumatta. Kohdeyrityksen edustaja ei ole ajatellut vastuullisuuden olevan niin olennainen osa liiketoimintaa, vaan hänen mukaansa nykyaikaisessa liiketoiminnassa vastuullisuusnäkökulmat on huomioitava. Kohdeyritys tavoittelee asemaansa Suomen vastuullisimpana pienpaahtimona, joka kuvastaa hyvin paahtimon vastuullisuusohjelman laajuutta ja merkityksellisyyttä.

Vastuullisuusohjelmaan on suunnattu resursseja paljon suhteessa yrityksen kokoon. Haastateltavan mukaan vastuullisuuden tavoitteluun on käytetty rahaa, työpanoksia ja aikaa. Tämän avulla kohdeyrityksessä on saatu luotua vastuullisuusraportoinnille perusteet. Haastateltava toteaa resursseja olevan käytetty paljon suhteessa sellaiseen firmaan, jossa vastuullisuus ei ole suurena osana strategiaa. Vastuullisuusraportoinnin ja mittareiden luomisen jälkeen vastuullisuuden toteuttaminen on ollut osa päivittäistä työtä kohdeyrityksessä. Kohdeyrityksen strategiaan sisällytetyt vastuullisuusnäkökulmat tuovat haastateltavan mukaan myös konkreettista hyötyä yritykselle, esimerkiksi kilpailuetua.

Etenkin sosiaaliset ja ympäristölliset näkökulmat ovat huomioitu vahvasti kohdeyrityksen vastuullisuusohjelmassa. Tavoitteena on yrityksen aikana syntyneiden päästöjen kompensoiminen, joita syntyy esimerkiksi hankintaketjun aikana kuljetuksista. Kohdeyritys pyrkiikin saavuttamaan lähivuosina hiilineutraaliuden kahvila- ja paahtimotoiminnan osalta. Päästöjen kompensointi on tapahtunut esimerkiksi puiden istuttamisella. Lisäksi kohdeyritys pyrkii asettamaan Science Based Targetin, joka on kansainvälinen tieteellinen päästövähennystavoite. Kohdeyrityksen sosiaalinen vastuullisuus näkyy hankintaketjun ulkopuolella nuorien työllistämisenä, työolojen jatkuvana kehittämisenä ja työntekijöiden hyvinvoinnin parantamisena.

4.3 Vastuullisuuden huomioiminen hankintaketjussa

Haastattelusta käy ilmi kohdeyrityksen hankintojen vastuullisuus monella osa-alueella. Kohdeyritys ostaa ainoastaan vastuullisesti viljeltyä kahvia, sillä vastuullisuus on erikoiskahvien lähtökohta. Haastateltava kertoo erikoislaatuokiteltujen kahvien olevan vastuullisesti viljeltyjä pienviljelijästä riippumatta. Kahvin hankintaketju eteläiseltä pallonpuoliskolta suomalaiseseen paahtimoon kuulostaa monimutkaiselta. Todellisuudessa ketju on maantieteellisesti hyvinkin pitkä, mutta todella vähän välikäsiä sisältävä. Mitä vähemmän hankintaketjussa on välikäsiä, sitä helpommin ketjusta saadaan läpinäkyvä. Haastateltava toteaa, että kohdeyrityksen hankintaketjun väliportaiden olevan täysin läpinäkyviä. Maantieteellisesti pitkistä hankintaketjusta aiheutuu kuitenkin päästöjä kuljetusmuodosta riippumatta. Kohdeyritys on kuitenkin panostanut ympäristöllisen vastuun kantamiseen kompensoimalla tuotannosta ja hankinnoista aiheutuneita päästöjä. Haastateltavan kertoessa hankintaketjusta muodostuvista päästöistä ja kompensoimismalleista hän toteaa seuraavasti:

”Kompensaatiomallit eivät ole yhteismitallisia globaalisti. Se on aika villi ala, sillä jokainen voi olla kompensoivinaan tai esimerkiksi istuttavinaan puuta, mutta se voidaan laskea firman hiilijalanjälkeen miten halutaan. Ei se tietenkään tarkoita, että mitään ei pitäisi tehdä.”

Kohdeyritys pyrkii tilaamaan kahvia mahdollisimman paljon kerrallaan, jotta yrityksen kuljetuksissa muodostuvat päästöt pysyisivät mahdollisimman pieninä. Ongelmana on kuitenkin pienviljelijöiden pienet kahvifarmit, joiden tuotanto ei pysty vastaamaan kahvin kysyntää. Tämän takia suurien määrien tilaaminen kerralla ei aina onnistu. Kohdeyrityksen pyrkimyksenä on kuitenkin ostaa kahvia mahdollisimman paljon samalta viljelijältä. Tällöin hankintaketjuun sisältyy vähemmän toimijoita ja ketjun läpinäkyvyys paranee.

Jotta hankintaketjusta saadaan vastuullinen ja läpinäkyvä, on kahvin oltava jäljitettävissä sen alkuperään, eli kahvifarmille. Haastateltavan mukaan hankintaketjun tulee olla täysin läpinäkyvä, joten pienpaahtimo ei voi ostaa kahvia, joka vaikeuttaa hankintaketjun läpinäkyvyyttä. Kahvin jäljitettävyyden myötä hankintaketjusta tulee eettisempi. Tällöin myös kahvin kuluttajat tietävät mistä heidän juomansa kahvit tulevat.

4.4 Vastuullisuuskäytänteet kohdeyrityksen hankinnassa

Seuraavassa kappaleessa tutkitaan kohdeyrityksenä olevan pienpaahtimon hankinnan vastuullisuuskäytänteitä, joiden avulla kohdeyritys pyrkii varmistamaan vastuullisuuden hankinnoissaan. Empiriaosiossa käsitellään kohdeyrityksen sosiaalisen ja ympäristöllisen vastuullisuuden varmistamiskäytänteitä, jotka on taulukoitu alle (kuvio 4).

Vastuullisuuskäytänteet kohdeyrityksessä	
Sosiaaliset käytänteet	Ympäristölliset käytänteet
<ul style="list-style-type: none"> - Viljelijöiden koulutus - Viljelijöiden taloudellinen tukeminen - Kolmannen osapuolen auditoinnit - Eettiset periaatteet toimittajayhteistyössä - Työntekijöiden koulutus 	<ul style="list-style-type: none"> - Ympäristönäkökulmien huomiointi toimittajayhteistyössä - Suuret kertaostot

Kuvio 4. Vastuullisuuskäytänteet kohdeyrityksessä

Toimittajayhteistyö

Erikoiskahvien markkinoilla puhutaan toimittajien sijaan kahvin välittäjistä, jotka maahan tuovat erikoiskahvit tuottajamaista ympäri maailmaa. Kahvin välittäjät ovat erikoistuneet erikoiskahveihin, joten lähtökohtaisesti toiminnan oletetaan olevan vastuullisesti toteutettua.

Haastattelun pohjalta selviää toimittajayhteistyön olevan selkeästi tärkein käytänne vastuullisuuden varmistamisessa kohdeyrityksen tekemissä hankinnoissa. Haastateltava kertoo kohdeyrityksen käyttävän hankinnoissa kolmea eri toimittajaa, jotka ovat olleet toimittajina jo pidemmän aikaa. Kohdeyritys hankkii tonnimääräisesti eniten kahvia Brasiliasta, Kolumbiasta, Etiopiasta, Perusta ja Guatemalasta, joten on tärkeää varmistua etenkin tuottajamaan tuottajien toiminnasta toimittajayhteistyön avulla. Viiden edellä mainitun maan lisäksi kohdeyritys hankkii noin 15 muusta maasta kahvia tarpeiden mukaisesti.

Haastateltavan mukaan muut pienpaahtimot voivat käyttää hankinnoissaan monia toimittajia, mutta kohdeyritys on rajannut toimittajat ainoastaan kolmeen. Toimittajien rajaaminen kolmeen mahdollistaa paremmat suhteet toimittajien kanssa. Haastateltava toteaaakin toimittajien määrästä ja toimittajayhteistöistä seuraavalla tavalla:

”Me pyrimme tekemään yhteistyötä samojen toimijoiden kanssa, koska suhteiden ylläpitäminen, luottamus ja toimitusketjun läpinäkyvyys on helpommin saavutettavissa, kun tekee pitkää toimittajayhteistyötä”

Kohdeyritys pyrkii pitkien ja hyvien toimittajasuhteiden tavoin vastaaviin yhteistyösuhteisiin myös kahvin viljelijöiden kanssa. Suhde viljelijöiden kanssa on tärkeä, jotta voidaan varmistua kahvin viljelyn vastuullisuudesta ja kahvifarmien oikeudenmukaisista toimintatavoista. Haastateltava kertoo paahtimon ostavan esimerkiksi tietyn talvikauden kahvin vuodesta toiseen samalta viljelijältä. Kohdeyrityksen edustaja kertoo myös vierailleensa kyseisellä kahvifarmilla, jolloin viljelijän ja pienpaahtimon välille on syntynyt tietty yhteys ja luottamus yhteistyöstä. Kohdeyritys panostaa pitkiin toimittajasuhteisiin kahvinvälittäjien kanssa, mutta kysyttäessä pyrkimyksistä parantaa jatkuvasti toimittajasuhteita haastateltava vastaa seuraavasti:

”Emme varsinaisesti pyri parantamaan suhteita toimittajiin, mutta hyvät suhteet ja luottamus tulevat vuosien yhteistyöstä vähän automaattisesti”

Haastateltava toteaa pitkien toimittajasuhteiden tuovan sellaisia palveluja ja neuvoja, joita ei voida korvata rahalla. Tämä korostaa entisestään toimittajayhteistyön merkitystä kohdeyrityksenä olevalle pienpaahtimolle. Toimittajayhteistyöhön sisältyy myös koulutuksia hankintaketjun osapuolien välillä. Esimerkiksi kahvin välittäjät kouluttavat kahvin viljelijöitä viljelemään kahvia laadukkaammin. Kohdeyrityksen toimittajat pyrkivät myös kouluttamaan kohdeyrityksen työntekijöitä. Toimittajien laajat koulutussivustot antavat mahdollisuuden

työntekijöille kehittää tietämystään erikoiskahveista ja välittäjän toimista. Yhteistyöhön kuuluu myös viljelijöiden sekä viljelijäyhteisön kouluttaminen.

Etenkin kehitysmaiden toimittajien liiketoimien auditointi on oleellista vastuullisuuden varmistamiseksi. Kohdeyritys ei itse suorita auditointeja tuottajamaiden kahvifarmeille. Kyseiset auditoinnit eteläiselle pallonpuoliskolle vaatisivat resursseja, mutta pienpaahtimoiden alalla resurssit ovat usein niukkoja. Kohdeyritys on kuitenkin toteuttanut auditointeja yhteistyössä kahvin välittäjien kanssa. Kolmannen osapuolen auditoinnit ovat kannattavia kahvin hankintaketjussa, sillä matkat suomesta tuottajamaihinkin ovat pitkiä. Haastateltava kuitenkin toteaa auditoinneista seuraavasti:

“Kahvin välittäjät käyvät viljelmillä, mutta tarkastuksia vaikeuttaa se, että epäkohtia voidaan mahdollisesti piilotella”

Eettiset periaatteet

Eettiset käytännesäännöt ovat yleistyneet huomattavasti yrityksiensä keskuudessa, kun vastuullisuusteemojen huomiointi on noussut tärkeäksi osaksi liiketoimintaa. Kohdeyrityksen strategiaan on sisällytetty vastuullisuusteemat selkeästi. Haastattelussa nousee esiin pienpaahtimoiden ydintarkoitus, joka on laadukkaan kahvin tarjoaminen. Kahvin laadukkuuteen vaikuttaa vastuullisuus kaikissa osissa kahvin matkalla viljelijältä paahtimolle, joten eettiset periaatteet täytyy olla kunnossa pienpaahtimoiden toimialalla. Etenkin tuottajamaissa kohdeyritys pyrkii varmistamaan viljelijöille mahdollisimman oikeudenmukaiset työskentelyolot sekä taloudellisen vakauden.

Kohdeyritys ei ole vielä toistaiseksi allekirjoittanut yritykselle Code of Conductin muodossa käytännesääntöjään. Kohdeyritys kokee vastuullisuusohjelmansa sisältävän olennaisimmat käytänteet, johon vastuullisuus pohjautuu yrityksessä. Etenkin yhteiskuntavastuun osuus on haastateltavan mukaan hyvin hallussa. Myöskään toimittajille ei ole asetettu erillisiä käytännesääntöjä (Supplier Code of Conduct). Jokaisella toimittajalla on kuitenkin tietyt toimintatavat, jotka vaaditaan, kun eri toimijat sitoutuvat erikoiskahvien maailmaan. Yhteistyökumppaneiden kanssa on käyty keskusteluja liittyen tuottajamaiden kahvifarmien eettisiin periaatteisiin, jotta voidaan varmistua viljelijöiden eettisesti oikeudenmukaisesta kohtelusta.

Haastateltavan mukaan 2020- luvulla vastuullisuuteen ja eettisiin periaatteisiin liittyvistä perusasioista kaikkien pitäisi olla kunnossa ilman erillisesti allekirjoitettua Code of Conductiakin. Hänen mukaansa kaikkein tärkein lähtökohta on henkilökunnan hyvinvointi, joka ei toteudu ilman eettisten käytänteiden täyttämistä. Kohdeyrityksen oman henkilökunnan hyvinvoinnin lisäksi kohdeyritys on sitoutunut huolehtimaan kahvinvälittäjien kanssa kahvin viljelijöiden toiminnan eettisyydestä. Haastattelussa kuitenkin käy ilmi, että kohdeyritys on pohtinut Code of Conductin kirjoittamista, vaikka eettiset kysymykset onkin huomioitu vastuullisuusohjelmassa.

Toimittajavalinnan kriteerit

Kohdeyrityksen vastuullisuuden toteuttaminen näkyy myös selkeällä tavalla toimittajanvalinnassa. Pienpaahtimoalalla toimittajan sijaan puhutaan kahvinvälittäjistä, jotka toimivat samalla tavalla kuin toimittajat muilla aloilla. Kohdeyritys luottaa välittäjän valinnassa suuriin ja vastuullisiin toimijoihin, jotka ovat erikoistuneet juurikin erikoisluokiteltuihin kahveihin. Haastateltavan mukaan kokonaisuuden pitää olla kunnossa kahvin välittäjällä, jotta välittäjän palveluista kiinnostutaan kohdeyrityksessä. Toimitusajallisesti välittäjällä ei ole merkitystä, sillä lähes kaikki välittäjät pystyvät tarjoamaan kahvin paahtimolle noin kymmenessä päivässä. Erikoiskahvien ja pienpaahtimoiden idea pohjautuu laatuun ja vastuullisuuteen. Pienviljelijöiden viljelemät erikoisluokitellut kahvit ovat lähtökohtaisesti aina vastuullisesti viljeltyjä viljelijästä riippumatta, joten vastuullisuus viljelijöiden välillä ei juurikaan eroa. Haastateltavan mukaan erikoisluokiteltua kahvia ei voi viljellä kuin hyvin ja vastuullisesti, tai muuten se ei enää ole erikoisluokiteltua eikä hyvää kahvia.

Monilla aloilla hyödynnetään erilaisia sertifikaatteja hankinnoissa vastuullisuuden varmistamiseksi. Erikoiskahvin hankintaan harvemmin sisältyy sertifikaatit, ei ainakaan kohdeyrityksen hankinnoissa. Haastateltava mainitsee esimerkiksi Reilun Kaupan sertifikaatin aivan minimitasona erikoiskahvin alalla, joka kertoo hyvin hankinnan vastuullisuuden korkeasta tasosta. Sertifikaattien käyttöä rajoittaa myös osaltaan viljelijöiden tulotaso. Haastateltava kuvaileekin viljelijöiden tulotaso ja sertifikaattien suhdetta seuraavalla tavalla:

”Jos köyhä pienviljelijä lähtee sertifiointeihin, niin se käy todella kalliiksi heille. Tämän takia emme edellytä niitä. Hyvää kahvia ei voi viljellä huonosti”

Pienpaahtimot ostavat tavallisesti tuplasti tai triplasti maailman markkinahinnan ylittävää kahvia pienviljelijöiltä. Tämä tarkoittaa myös viljelijöiden tulojen kaksin- tai kolminkertaisuutta. Suuremmilla korvauksilla ja samoilta kahvifarmeilta ostamalla kohdeyrityksenä oleva pienpaahtimo pystyy tuomaan pienviljelijöille taloudellisen tuen, joka mahdollistaa erikoiskahvien kehittämisen. Kahvin viljely tunnetaan kuitenkin matalapalkkaisena alana, joten kohdeyritys haluaa tarjota korkeammilla palkoilla taloudellisen selkänöjan lisäksi eettisesti oikean kohtelun pienviljelijöille.

5. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkielman tarkoituksena oli tutkia vastuullisen hankinnan piirteitä sekä vastuullisuuden varmistamisen käytänteitä suomalaisen pienpaahimoalalla toimivan yrityksen perspektiivistä. Tutkimuksen teoreettinen tarkastelu pohjautuu aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin ja tieteellisiin julkaisuihin. Teoreettisen viitekehyksen mukaisesti tutkielmassa tarkastellaan kolmpilarimallin sisältämiä vastuullisuuden ulottuvuuksia. Tutkimuksessa keskityttiin erityisesti sosiaalisen ja ympäristöllisen näkökulman tarkasteluun hankinoissa ja vastuullisuuden varmistamisen käytänteissä.

Tutkimuksen aineisto empiriaosuutta varten kerättiin haastattelemalla erään pienpaahimon edustajaa, joten aineisto on tuore ja alan ammattilaisen sanelema kertomus vastuullisesta hankinnasta sekä vastuullisuuden varmistamisen käytänteistä paahimon hankinnoissa yhden yrityksen näkökulmasta. Yhteenveto ja johtopäätökset tulevat pitämään sisällä tutkielman keskeisiä löydöksiä, sekä aiemmin asetettujen tutkimuskysymyksiä vastauksia. Tavoitteena on koota yhteen tutkimuksen tulokset selkeästi ja ytimekkäästi. Edellä mainittujen lisäksi kappaleessa tarkastellaan mahdollisia jatkotutkimuksen tarpeita.

5.1 Tutkimuksen yhteenveto

Niin pienpaahimoiden alalla, kuin muillakin toimialoilla on alettu integroida vastuullisuus osaksi liiketoiminnan strategiaa. Pienpaahimoiden toiminta pohjautuu hyvin pitkälti laatuun, vastuullisuuteen ja eettisten näkökulmien huomioimiseen, joten pienpaahimoiden toiminnan oletetaan lähtökohtaisesti olevan vastuullista. Vastuullisen liiketoiminnan harjoittaminen kumpuaa usein yrityksen sisäisestä motivaatiosta pienpaahimoiden toimialalla, mutta myös kuluttajien muuttuneet mieltymykset ajavat paahimoita kohti vastuullisempaa toimintaa. Kohdeyrityksessä vastuullisuus on osa DNA:ta ja strategia sisältää vastuullisuuteen tärkeitä toimenpiteitä liiketoiminnan eri osa-alueilla. Seuraavaksi tullaan vastaamaan tutkielman alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin empiriaosiossa tehtyjen havaintojen pohjalta.

Miten yritykset pyrkivät varmistamaan hankintojen vastuullisuuden sosiaalisen – ja ympäristöllisen vastuun osalta?

Tyypillisesti yritykset pyrkivät löytämään itselleen sopivia vastuullisuuden varmistamisen käytänteitä, sillä kaikki käytänteet eivät sovi kaikille organisaatioille. Tyypillisimmät vastuullisuuskäytänteet empiriaosion perusteella ovat vastuullisuuskriteerit, auditoinnit sekä Code of Conductit. Kohdeyrityksenä olevan pienpaahdimon toiminnassa on huomioitu selkeästi hankintaketjun sosiaaliset ja ympäristölliset ulottuvuudet, sekä pyritty varmistamaan vastuullisuus eriävien käytänteiden avulla. Aiemmin teoriaosiossa käsiteltyjä vastuullisuuden varmistamisen käytänteitä nousi esiin myös empiriaosiossa kohdeyrityksen toimintatavoissa. Sosiaalisen ulottuvuuden osalta Code of Conductit ovat tyypillisesti käytettyjä käytänteitä, jotka antavat yhteistyökumppaneille kuvan yrityksen eettisistä toimintatavoista ja velvoittavat yhteistyökumppaneja noudattamaan eettisen ohjeiston raameja. Tutkimuksien perusteella auditoinnit ovat erittäin tärkeä vastuullisuuden varmistamisen käytänne, jos hankintaketjuun liittyy kehitysmaiden toimittajia. Auditoinnit voidaan toteuttaa itsenäisesti tai vaihtoehtoisesti kolmannen osapuolen suorittamina. Aikaisempien tutkimuksien mukaisesti kolmannen osapuolen sertifioinneilla olevan vaikutus ympäristönäkökulmien sekä sosiaalisen vastuullisuuden huomioimiseen toimitusketjussa.

Millaisia käytänteitä kohdeyritys käyttää varmistaakseen vastuullisuuden hankinnoissa

Kohdeyrityksenä oleva pienpaahdimon on kohdentanut vastuullisuuteen huomattavan määrän resursseja yrityksen kokoon nähden. Empiriaosion pohjalta voidaan todeta vastuullisuuden olevan osa yrityksen DNA:ta. Kohdeyritys on kehittänyt hankintojen vastuullisuuden varmistamiseen itselleen sopivia käytänteitä, jotka ovat nousseet esiin jo teoriaosan aikana. Kyseessä on suhteellisen pieni yritys, joten resurssit eivät riitä aivan kaikkeen isojen pörssiyrityksien tapaan. Pagell & Wu (2009) totesivat tutkimuksessaan toimittajayhteistyön ja asiakasyhteistyön olevan tärkeimpiä vastuullisuuden varmistamisen käytänteitä.

Tutkimuksen mukaan tärkein yksittäinen käytänne on toimittajayhteistyö, jota kohdeyritys harjoittaa tiiviisti yhdessä toimittajien kanssa. Toimittajien vähäinen määrä mahdollistaa kohdeyritykselle helpomman toimittajien hallinnan sekä läheisemmät suhteet toimittajiin. Isojen toimittajien ja kohdeyrityksen yhteistyö mahdollistaa koulutuksia niin kohdeyrityksen henkilökunnalle, kuin tuottajamaiden pienviljelijöillekin. Edellä mainitut toimet ovat

erityisen tärkeitä kohdeyritykselle vastuullisuuden varmistamisessa. Kohdeyritys tavoittelee täysin läpinäkyvää hankintaketjua, joten ketjuun liittyvien toimijoiden määrä sekä keskinäinen luottamus edesauttaa läpinäkyvyyttä huomattavasti. Kohdeyrityksellä ei ole vielä allekirjoitettua Code of Conductia, mutta eettiset käytännesäännöt ovat käyty läpi toimitusketjun osapuolien kanssa. Lisäksi toimittajayhteistyötä kehitetään jatkuvasti vastuullisempaan suuntaan. Toimittajat ja kohdeyritys jakavat keskenään samat arvot, joten yhteinen halu kehittymiselle ja vastuullisuudelle on varmaa.

Tutkimuksen mukaan kohdeyritys on toteuttanut myös kolmannen osapuolen auditointeja kahviviljelmille. Gonzalez-Padronin (2016) mukaan auditoinneissa tarkastellaan ympäristöllistä ja sosiaalista vastuullisuutta. Empiriaosion mukaan myös kohdeyrityksessä auditoinnit keskittyvät edellä mainittuihin vastuullisuuden ulottuvuuksiin. Auditoinnit ovat osa toimittajayhteistyötä, sillä kahvinvälittäjät ovat toteuttaneet auditoinnit kohdeyrityksen puolesta. Haastatteluissa kuitenkin selvisi, että auditoinnit eivät ole kohdeyritykselle erityisen tärkeä käytänte. Haastateltava kertoi mahdollisista epäkohtien piilotteluista auditointien yhteydessä, jolloin auditointien hyöty voi jäädä pieneksi. Tutkimuksen empiriaosion perusteella erikoiskahvien markkina perustuu pitkälti kahvin laatuun. Tämän johdosta myös kohdeyrityksen valmistama kahvi ylittää Reilun Kaupan ja Luomun sertifiointit. Kohdeyrityksen erikoisluokitellut kahvit ovat jäljitettävissä vähintään kahvin pesuasemalle asti, joka lisää sosiaalista vastuullisuutta.

Mitkä tekijät motivoivat kohdeyritystä hankkimaan vastuullisesti?

Pienpaahtimoiden visio perustuu vastuullisuuteen, joten monen pienpaahtimon strategiaan on sisällytetty vastuullisuuden huomiointi. Empiriaosiossakin todettiin vastuullisuuden kuuluvan kohdeyrityksen DNA:han. Haastateltavan mukaan kohdeyritys ei hanki mitään, joka ei ole vastuullista. Kohdeyritys pyrkii toimillaan nostamaan kahvien arvostusta, eikä kilpailemaan suurien paahtimoiden kanssa hinnan painamisen avulla. Kuten aiemmin on mainittu, vastuullisuus tarkoittaa kohdeyritykselle tulevaisuutta. Hankkimalla ainoastaan vastuullisesti, voi kohdeyritys edesauttaa toimillaan tulevien sukupolvien mahdollisuuksien turvaamisesta. Kohdeyrityksen pyrkimyksenä on myös turvata ostoillaan kahvin viljelijöille taloudellinen selkänöja maksamalla laatukorvauksia työstä kahviviljelmillä. Aikaisempien tutkimuksien perusteella vastuullinen toiminta yleisesti voi tuoda yritykselle kilpailuetua. Haastattelujen perusteella kilpailuetu ei ole syy, miksi kohdeyritys toimii vastuullisesti. Vastuullisuudesta on kuitenkin huomattu olevan kilpailuetua kohdeyrityksessä. Tärkein syy

kohdeyrityksessä vastuulliseen hankintaan on kuitenkin oikea huoli ympäristöllisistä ja sosiaalisista kysymyksistä. Kohdeyrityksen huoli ympäristön tilasta näkyy yrityksen tavoitteissa. Heidän tavoitteenaan on olla suomen vastuullisin paahtimo sekä saavuttaa hiilineutraalius tulevina vuosina.

5.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimusaiheet

Pienpaahtimoalalla toimivan yrityksen edustajan haastattelu lisää tutkimuksen luotettavuutta, sillä haastateltavalla on paljon ajankohtaista tietoa yrityksen toimintatavoista. Tutkimuksen aineisto on kerätty yhdeltä yritykseltä, joten yleistyksiä muihin yrityksiin ei voida tehdä aineiston. Vastuullisuuden varmistamisen käytänteet ja vastuullinen hankinta ovat tuore ja nopeasti kasvava tutkimusala. Viimeisten vuosien aikana aiheesta on tehty monia tieteellisiä julkaisuja vastuullisuuden noustessa tärkeäksi elementiksi yritystoiminnassa. Olisi mielenkiintoista tutkia suuremmalla otannalla vastuullisuuden varmistamisen käytänteitä suurissa suomalaisissa yrityksissä, jotka esittäytyvät kuluttajille todella vastuullisina. Suuremmalla otoskoolla voitaisiin saavuttaa tarkempia ja yleistettävimpiä tuloksia käytänteiden käytöstä.

Lähdeluettelo

Ahi, P. and Searcy, C., 2013. A comparative literature analysis of definitions for green and sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, **52**, pp. 329-341.

Athanasopoulou, A. and Selsky, J.W., 2015. The social context of corporate social responsibility: Enriching research with multiple perspectives and multiple levels. *Business & Society*, **54**(3), pp. 322-364.

Bansal, P. and Roth, K., 2000. Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of management journal*, **43**(4), pp. 717-736.

Beamon, B.M., 1999. Designing the green supply chain. *Logistics information management*, .

Bhattacharya, C.B. and Sen, S., 2004. Doing better at doing good: When, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. *California management review*, **47**(1), pp. 9-24.

Burke, S. and Gaughran, W.F., 2006. Intelligent environmental management for SMEs in manufacturing. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, **22**(5-6), pp. 566-575.

Brammer, S., Hoejmose, S.U. & Millington, A. (2011) Managing Sustainable Global Supply Chains: A Systematic Review of the Body of Knowledge. [Verkkodokumentti] [Viitattu 11.3.2022] Saatavilla: <https://static1.squarespace.com/static/5d5156083138fd000193c11a/t/5f2f3891476fd6536a8e68b3/1596930229944/NBS-Systematic-Review-Supply-Chains.pdf>

Carter, C.R., 2004. Purchasing and social responsibility: a replication and extension. *Journal of Supply Chain Management*, **40**(3), pp. 4-16.

Carter, C.R. and Rogers, D.S., 2008. A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International journal of physical distribution & logistics management*, .

Chen, H. and Jeter, D., 2008. The role of auditing in buyer-supplier relations. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, **4**(1), pp. 1-17.

Ciliberti, F., de Groot, G., de Haan, J. and Pontrandolfo, P., 2009. Codes to coordinate supply chains: SMEs' experiences with SA8000. *Supply Chain Management: An International Journal*, .

Closs, D.J., Speier, C. and Meacham, N., 2011. Sustainability to support end-to-end value chains: the role of supply chain management. *Journal of the Academy of Marketing Science*, **39**(1), pp. 101-116.

- Cramer, J.M., 2008. Organising corporate social responsibility in international product chains. *Journal of Cleaner Production*, **16**(3), pp. 395-400.
- Darnall, N., Seol, I. and Sarkis, J., 2009. Perceived stakeholder influences and organizations' use of environmental audits. *Accounting, Organizations and Society*, **34**(2), pp. 170-187.
- Dyllick, T. and Hockertz, K., 2002. Beyond the business case for corporate sustainability. *Business strategy and the environment*, **11**(2), pp. 130-141.
- Ei, P. and JJ, J., 2003. Initiation of dynamic recrystallization in constant strain rate hot deformation. *ISIJ International*, **43**(5), pp. 684-691.
- Eelkington, J., 1998. Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management; Environ.Qual.Manage*, **8**(1), pp. 37-51.
- Erkul, M., Kaynak, H. and Montiel, I., 2015. Supplier relations and sustainable operations: the roles of codes of conduct and human resource development. *International Journal of Integrated Supply Management*, **9**(3), pp. 225-249.
- Eskola, J. and Suoranta, J., 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino
- Fraser, I.J., Schwarzkopf, J. and Muller, M., 2020. Exploring supplier sustainability audit standards: potential for and barriers to standardization. *Sustainability*, **12**(19), pp. 8223.
- Friedman, M., 1970. The social responsibility of management is to increase profits. *New York Times Magazine*, .
- Ganesan, S., George, M., Jap, S., Palmatier, R.W. and Weitz, B., 2009. Supply chain management and retailer performance: emerging trends, issues, and implications for research and practice. *Journal of Retailing*, **85**(1), pp. 84-94.
- Giovanucci, D., Byers, A. and Liu, P., 2008. Adding value: Certified coffee trade in North America.
- Giovanucci, D. and Ponte, S., 2005. Standards as a new form of social contract? Sustainability initiatives in the coffee industry. *Food Policy*, **30**(3), pp. 284-301.
- Gladwin, T.N., Kennelly, J.J. and Krause, T., 1995. Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. *Academy of management Review*, **20**(4), pp. 874-907.
- Gonzalez-Padron, T.L., 2016. Ethics in the supply chain: Follow-up processes to audit results. *Journal of Marketing Channels*, **23**(1-2), pp. 22-33.
- Grant, D.B., Trautrim, A. and Wong, C.Y., 2013. *Sustainable logistics and supply chain management*. London: Kogan Page.
- Green, K., Morton, B. and New, S., 1996. Purchasing and environmental management: interactions, policies and opportunities. *Business strategy and the environment*, **5**(3), pp. 188-197.
- Grosvold, J., Hoejmoose, S.U. and Roerich, J.K., 2014. Squaring the circle: Management, measurement and performance of sustainability in supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*.

- Hallikas, J., Kähkönen, A., Lintukangas, K. and Lirkki, J., 2016. Vastuullinen ja innovatiivinen hankintatoimi kilpailukyvyn lähteenä-Kyselytutkimus. *LUT Scientific and Expertise Publications/Tutkimusraportit–Research Reports*, .
- Hallikas, J., Lintukangas, K. and Kähkönen, A., 2020. The effects of sustainability practices on the performance of risk management and purchasing. *Journal of Cleaner Production*, **263**, pp. 121579.
- Harmaala, M. and Jallinoja, N., 2012. *Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Heras-Saizarbitoria, I. and Boiral, O., 2013. ISO 9001 and ISO 14001: towards a research agenda on management system standards. *International Journal of Management Reviews*, **15**(1), pp. 47-65.
- Hirsjärvi, S. and Hurme, H., 2008. *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hollos, D., Blome, C. and Foerstl, K., 2012. Does sustainable supplier co-operation affect performance? Examining implications for the triple bottom line. *International Journal of Production Research*, **50**(11), pp. 2968-2986.
- Kähkönen, A., Lintukangas, K., Hallikas, J. and Evangelista, P., 2016. Responsible buying practices in supply risk management. *International Journal of Integrated Supply Management*, **10**(3-4), pp. 309-329.
- Koskinen, I., Peltonen, T. and Alasuutari, P., 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Krause, D.R., Handfield, R.B. and Tyler, B.B., 2007. The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement. *Journal of Operations Management*, **25**(2), pp. 528-545.
- Laine, M., Bamberg, J. and Jokinen, P., 2015. *Tapaustutkimuksen taito*. 3 edn. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Lee, S. and Klassen, R.D., 2008. Drivers and enablers that foster environmental management capabilities in small-and medium-sized suppliers in supply chains. *Production and Operations management*, **17**(6), pp. 573-586.
- Lichtenstein, D.R., Drumwright, M.E. and BRAIG, B.M., 2004. The effect of corporate social responsibility on customer donations to corporate-supported nonprofits. *Journal of Marketing*, **68**(4), pp. 16-32.
- Lioui, A. and Sharma, Z., 2012. Environmental corporate social responsibility and financial performance: Disentangling direct and indirect effects. *Ecological Economics*, **78**, pp. 100-111.
- Meixell, M.J. and Luoma, P., 2015. Stakeholder pressure in sustainable supply chain management: A systematic review. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, .
- Mentzer, J.T., Dewitt, W., Keebler, J.S., Min, S., Nix, N.W., Smith, C.D. and Zacharia, Z.G., 2001. Defining supply chain management. *Journal of business logistics*, **22**(2), pp. 1-25.

- Metsämuuronen, J., 2008. *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. 3 edn. Helsinki: International Methelp.
- Miemićzyk, J., Johnsen, T. and Spencer, R., 2012. Sustainable procurement: Past, present and future. *Journal of purchasing and supply management*, **18**(4), pp. 201-206.
- Morali, O. and Searcy, C., 2013. A review of sustainable supply chain management practices in Canada. *Journal of Business Ethics*, **117**(3), pp. 635-658.
- Murthy, P.S. and Naidu, M.M., 2012. Sustainable management of coffee industry by-products and value addition—A review. *Resources, Conservation and Recycling*, **66**, pp. 45-58.
- Nieminen, S., 2016. *Hyvä hankinta - parempi bisnes*. Helsinki: Talentum Pro.
- Pagell, M. and Shevchenko, A., 2014. Why research in sustainable supply chain management should have no future. *Journal of supply chain management*, **50**(1), pp. 44-55.
- Prater, E. and Whitehead, K., 2013. *An introduction to supply chain management : a global supply chain support perspective*. 1 edn. New York: Business Expert Press.
- Puusa, A., Juuti, P. and Aaltio, I., 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus.
- Rao, P., 2002. Greening the supply chain: a new initiative in South East Asia. *International Journal of Operations & Production Management*, .
- Reuter, C., Foerstl, K., Hartmann, E. and Blome, C., 2010. Sustainable global supplier management: the role of dynamic capabilities in achieving competitive advantage. *Journal of supply chain management*, **46**(2), pp. 45-63.
- Rohweder, L., 2004. *Yritysvastuu : kestävää kehitystä organisaatiotasolla*. Porvoo: WSOY.
- Schaltegger, S. and Synnestvedt, T., 2002. The link between 'green' and economic success: environmental management as the crucial trigger between environmental and economic performance. *Journal of environmental management*, **65**(4), pp. 339-346.
- Seuring, S. and Muller, M., 2008. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, **16**(15), pp. 1699-1710.
- Sprinkle, G.B. and Maines, L.A., 2010. The benefits and costs of corporate social responsibility. *Business horizons*, **53**(5), pp. 445-453.
- Stone, G.W. and Wakefield, K.L., 2000. Eco-orientation: An extension of market orientation in an environmental context. *Journal of Marketing Theory and Practice*, **8**(3), pp. 21-31.
- Svensson, G., 2007. Aspects of sustainable supply chain management (SSCM): conceptual framework and empirical example. *Supply chain management: An international journal*, .
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2022) Yhteiskuntavastuu [Verkkodokumentti] [Viitattu 1.3.2022] Saatavilla: <https://tem.fi/yhteiskuntavastuu>
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2022) OECD:n monikansallisten yritysten toimintaohjeiden yksittäistapausten käsittely [Verkkodokumentti] [Viitattu 1.3.2022] Saatavilla: <https://tem.fi/oecd-n-monikansallisten-yritysten-toimintaohjeiden-yksittaistapausten-kasittely>

- Ukko, J., Saunila, M., Nasiri, M. and Rantala, T., 2022. The importance of sustainability engagement in small businesses supplier collaboration. *Sustainable Development*, **30**(1), pp. 1-9.
- Vanalle, R.M. and Santos, L.B., 2014. Green supply chain management in Brazilian automotive sector. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, .
- Viitala, R. and Jylhä, E., 2013. *Liiketoimintaosaaminen : menestyvän yritystoiminnan perusta*. 6 edn. Helsinki: Edita.
- Vilkkä, H., 2021. *Tutki ja kehitä*. 5 edn. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Viviers, S., 2009. Going green: An SMME perspective. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, **2**(1), pp. 30-49.
- Waddock, S.A. and Graves, S.B., 1997. The corporate social performance–financial performance link. *Strategic Management Journal*, **18**(4), pp. 303-319.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Oma työtehtäväsi ja vastualueesi yrityksessä?

- Mikä vastuulliseen liiketoimintaan on ajanut?
- Suunnataanko vastuullisuuteen paljon resursseja?
- Missä osa-alueissa olisi kehitettävää vastuullisuuden osalta?
- Onko vastuullisuuden kehittämiseen halua? Jos on, niin miksi?
- Miten vastuullisuus näkyy hankinnoissanne?

Kahvin hankinta

- Mistä maista hankitte eniten kahvia?
- Kuinka pitkiä toimitusketjut ovat? Liittyykö toimitusketjuun paljon välikäsiä?
- Millaisilta kahvin tuottajilta kahvia hankitaan?
- Kuinka monta toimittajaa yrityksellä on?
- Mikä on tärkein peruste toimittajan valinnalle?

Kriteerien asettaminen toimittajille ja vastuullisuuden varmistaminen

- Millaisia vaatimuksia vastuullisuuden osalta asetatte toimittajille? Miksi?
- Sertifikaatit?
- Toimittajien code of conduct? Millaisia kriteerejä pitää sisällään?
- Code of conduct? Millaisia vastuullisuuskäytänteitä code of conduct pitää sisällään?
- Mittaateko/valvotteko jollain tapaa toimittajien suorituksia?
- Seuranta?
- Auditoinnit? Millaiset auditoinnit?
- Onko käytössänne vielä muita vastuullisuuden varmistamisen käytänteitä?
- Miten kyseisiin käytänteisiin on päädytty?
- Oletteko tunnistaneeet hankintatoimessanne vastuullisuusriskejä? Millaisia?
- Onko suunnitelmissa kehittää jollain tapaa toimitusketjun vastuullisuutta?

Toimittajayhteistyöt

- Teettekö paljon yhteistyötä toimittajien kanssa?
- Pyrittekö jatkuvasti parantamaan suhteita toimittajiin?
- Onko teillä pitkäaikaisia avaintoimittajia?
- Onko pidemmällä yhteistyöllä näkynyt positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia?

Yrityksen motivaatio vastuullisuuden toteuttamisessa

- Mitkä tekijät ajavat toteuttamaan hankinnat vastuullisesti/mitkä eivät aja.
- Mitkä tekijät vaikeuttavat vastuullisuuden toteuttamista hankinnoissa? Miten?
- Miten aiotte kehittää hankintojanne tulevaisuudessa?

