



**YMPÄRISTÖVASTUUN ROOLI TOIMITTAJAVALINNASSA  
PÄIVITTÄISTAVARAKAUPASSA**

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

2023

Liisa Holopainen

Tarkastaja: Nuorempi tutkija Kati Marttinen

## TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppätieteet

Liisa Holopainen

### **Ympäristövastuun rooli toimittajavalinnassa päivittäistavarakaupassa**

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

2023

31 sivua, 3 kuvaa, 1 taulukko ja 1 liite

Tarkastaja: Nuorempi tutkija Kati Marttinen

Avainsanat: Toimittajavalinta, vastuullinen hankintatoimi, ympäristövastuu

Tämä kandidaatintutkielma käsittelee ympäristövastuun roolia päivittäistavarakauppojen toimittajavalinnassa. Työn tarkoituksena on selvittää, miten suuri painoarvo ympäristövastuulla on, miten ympäristövastuu ymmärretään päivittäistavarakauppojen alalla, sekä minkälaisia ympäristövastuuseen liittyviä kriteereitä alalla käytetään toimittajille. Tämän lisäksi käsitellään sitä, miten ympäristövastuuta pyritään kehittämään yrityksessä ja minkälaisia kehityssuuntia kohdeyrityksessä on siihen liittyen. Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimuksen kohteena on Suomessa toimiva suuri päivittäistavarakauppaketju, joka toimii toimitusketjunsä kannalta globaalisti. Tutkimuksen teoriaosuus muodostuu tieteellisestä kirjallisuudesta sekä artikkeleista. Empiriaosuudessa käytetään aineistona yrityksen verkkosivuilta löytyvää materiaalia sekä kahden yrityksessä työskentelevän henkilön haastatteluja.

Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että ympäristövastuu on suuressa roolissa kohdeyrityksen toimittajavalinnassa. Kohdeyrityksellä on esimerkiksi tuoteryhmäkohtaisesti erilaisia kriteereitä, kuten sertifikaatteja, joita tulee jokaisen kyseistä tuotetta toimittavan toimittajan noudattaa. Yrityksen haasteena ovat vastuullisten tuotteiden saatavuus sekä toimitusketjujen läpinäkyvyys, joita molempia pyritään tulevaisuudessa kehittämään. Kohdeyrityksen tavoitteena on myös soveltaa ympäristövastuuseen liittyviä kriteereitä yhä useampaan tuoteryhmään tai raaka-aineeseen, joka osoittaa sen, että ympäristövastuun rooli kasvaa yhä enemmän päivittäistavarakauppojen alalla.

## ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

Your school: LUT Business School

Your degree programme: Business Administration

Liisa Holopainen

### **The role of environmental sustainability in grocery store's supplier selection**

Bachelor's thesis

2023

31 pages, 3 figures, 1 table and 1 appendix

Examiner: Junior researcher Kati Marttinen

Keywords: Supplier selection, sustainable procurement, environmental sustainability

This bachelor's thesis deals with the role of environmental responsibility in the supplier selection for grocery stores. The purpose of the work is to find out what kind of role environmental responsibility has, how environmental responsibility is understood in the field of grocery stores, and what kind of criteria related to environmental responsibility are used for suppliers in the field. In addition to this, it will be discussed how to improve environmental responsibility in the company and what kind of development trends the target company has in relation to it. The research is carried out as a qualitative case study. The subject of the study is a large grocery store chain operating in Finland, which operates globally in terms of its supply chain. The theoretical part of the research consists of scientific literature and articles. In the empiric section, material found on the company's website and interviews of two people working in the company are used as material.

The results of the study show that environmental responsibility plays a large role in the target company's supplier selection. For example, the target company has different criteria for each product group, such as certificates, which must be followed by every supplier delivering the product in question. The company's challenge is the availability of responsible products and the transparency of supply chains, both of which will be improved in the future. The goal of the target company is also to apply criteria related to environmental responsibility to more and more product groups or raw materials, which shows that the role of environmental responsibility is growing more and more in the field of grocery stores.

## Sisällysluettelo

|   |    |
|---|----|
| Kuvaluettelo.....   | 4  |
| Taulukkoluetelo .....   | 4  |
| Liitteet.....   | 4  |
| 1 Johdanto.....   | 5  |
| 1.1 Työn rajaus ja tutkimuskysymykset.....                            | 6  |
| 1.2 Teoreettinen viitekehys .....                                     | 7  |
| 1.3 Tutkimusmenetelmä.....  | 8  |
| 1.4 Tutkielman rakenne.....   | 9  |
| 2 Ympäristövastuu päivittäistavarakaupassa.....                       | 9  |
| 2.1 Ympäristövastuu .....   | 10 |
| 2.2 Toimittajan valinta .....   | 11 |
| 2.2.1 Toimittajavalinnan tärkeys .....                                | 11 |
| 2.2.2 Toimittajan valintaprosessi .....                               | 12 |
| 2.2.3 Kriteerit.....  | 13 |
| 2.3 Ympäristövastuu päivittäistavarakaupan toimittajavalinnassa ..... | 16 |
| 2.3.1 Ympäristövastuuseen liittyvät kriteerit.....                    | 19 |
| 3 Ympäristövastuu kohdeyrityksen toimittajavalinnassa .....           | 21 |
| 3.1 Menetelmät.....   | 21 |
| 3.2 Kohdeyrityksen esittely.....                                      | 22 |
| 3.3 Ympäristövastuu kohdeyrityksessä.....                             | 22 |
| 3.4 Hankintaorganisaatio ja toimittajan valinta .....                 | 24 |
| 3.5 Ympäristövastuu toimittajanvalinnassa .....                       | 26 |
| 3.6 Kohdeyrityksen kehityssuunnat ympäristövastuun saralla .....      | 29 |
| 3.7 Haasteet ympäristövastuuseen liittyen .....                       | 31 |
| 4 Yhteenveto ja johtopäätökset .....                                  | 31 |
| 4.1 Yhteenveto .....  | 31 |
| 4.2 Johtopäätökset.....   | 34 |
| Lähteet .....   | 36 |

## Kuvaluettelo

Kuvio 1: Teoreettinen viitekehys

Kuvio 2: Toimittajan valintaprosessin strateginen malli

Kuvio 3: Analyyttinen hierarkiaprosessi (AHP)

## Taulukkoluetelo

Taulukko 1: Kohdeyityksessä käytettäviä ympäristösertifikaatteja tuoteryhmäkohtaisesti

## Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset

# 1 Johdanto

Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena on tutkia ympäristövastuun merkitystä päivittäistavarakaupan alalla toimivan yrityksen toimittajavalinnassa. Ympäristövastuun merkitys on kasvanut räjähdysmäisesti viimeisten vuosikymmenien ajan, kun uutta tutkimustietoa ihmisen aiheuttamista ympäristövaikutuksista saadaan jatkuvasti. Myös kuluttajien kulutusvalinnat kohdistuvat aina vain enemmän kestäviin valintoihin, jonka takia yritysten täytyy pysyä kysynnän mukana. Kuluttajat kokevat myös suurien organisaatioiden olevan tärkeimmässä osassa kehityksessä kohti ympäristöystävällisempää ihmiskuntaa, joten nämä yritykset kokevat vahvaa ulkoista painostusta muuttaa omaa toimintaansa kestävämpään suuntaan. Näistä ulkoisista painostuksista huolimatta monet yritykset saattavat nähdä ympäristövastuun harjoittamisen edelleen enemmänkin riskienhallintana kuin mahdollisena arvonalisäyksenä tarjoamiinsa hyödykkeisiin. (Meehan & Bryde, 2011)

Koska suurin osa yrityksistä ei ole enää vastuussa myymiensä hyödykkeiden koko elinkaaresta, toimitusketjujen hallinta ja sen tehokkuus on noussut suureen rooliin organisaatioiden kilpailukyvyssä. Jotta toimitusketju toimisi sujuvasti, tulee yrityksen ostopäätösten olla tarkkaan harkittuja, sekä ostopäätöksen painoarvon ja merkittävyyden tulisi nousta aina sen mukaan, mitä suurempi osuus sillä on koko tuotantoprosessin hinnasta. (Park, et al., 2010) Samalla korostuu ostopäätöksen vaikutus koko yrityksen ympäristövastuun toteutumiseen, sillä se täytyy huomioida koko toimitusketjussa, eikä ainoastaan yrityksen sisäisissä toiminnoissa. Jotta yritys voi kehittää ympäristövastuun toteutumista, täytyy sen siis harkita ostopäätökset tarkkaan myös vastuullisuuden näkökulmasta. Tähän yritykset voivat vaikuttaa esimerkiksi asettamalla toimittajille erilaisia kriteereitä, jotta yrityksen sisäiset tavoitteet toteutuisivat.

Kestävällä liiketoiminnalla tarkoitetaan toimintatapaa, jolla tämän hetken tarpeet tyydytetään tavalla, joka ei vaaranna tulevaisuuden sukupolvien tarpeiden tyydyttämistä (WCED, 1987). Yrityksillä on monia keinoja hallita toimintansa vastuullisuutta ja kestävyyttä esimerkiksi ottamalla käyttöönsä jonkin ympäristöjärjestelmä. Esimerkkinä ympäristöjärjestelmistä voidaan mainita ISO 14001 standardi, jossa määritellään vaatimukset, joiden mukaan yritys tunnistaa toimintansa ympäristönäkökohdat ja ymmärtää sen ympäristövaikutukset. (DNV, 2022)

Ympäristövastuu ja sosiaalinen vastuu ovat yritysmaailmassa eniten huomiota saavat vastuullisuuden osa-alueet, kun taloudellinen kestävyys jää usein taka-alalle yritysten vastuullisuusviestinnässä. Etenkin ympäristövastuuseen kiinnitetään paljon huomiota, joka voi johtua siitä, että ekologia vaikuttaa ja on tärkeä niin monella eri tasolla ja ulottuvuudella. Se on tärkeää esimerkiksi siksi, että se mahdollistaa ihmiskunnan toiminnan tarjoamalla monia resursseja, jotka ovat välttämättömiä sen kannalta, että ihmiset voivat elää planeetallamme (Pocock, 2019) Ympäristövastuu eroaa sosiaalisesta vastuullisuudesta esimerkiksi sen takia, että toiminta, joka on ympäristövastuun periaatteiden vastaista, on helpompaa huomata, sillä sitä voidaan dokumentoida erilaisilla mittareilla, kuten laittomien tuholaismyrkkujen jäänneinä tai veden tai muiden luonnon resurssien käytön määrinä. Tästä voikin johtua ympäristövastuun raportoinnin suosio. (Wilhelm, 2016)

Aiempaa tutkimusta ympäristövastuun roolista yritysten toimittajavalinnassa on tehty melko vähän. Tärkeimmiksi pointeiksi aikaisemmissa tutkimuksissa voidaan huomata se, että yritysten kiinnostus vastuullisuuteen on lisääntynyt 2000-luvulla huomattavasti, joka koskee samalla myös ympäristövastuuta. Kuitenkaan syyt tälle yritysten lisääntyneelle kiinnostukselle ovat harvoin puhdas kiinnostus ympäristöasioita kohtaan, vaan enemmänkin markkinoiden ja yleisen ympäristön painostuksesta johtuva kehityssuunta. Silti vastuullisten toimintatapojen omaksuminen on tuonut yrityksille myös lisäarvoa esimerkiksi lisääntyneen sopeutumiskyvyn jatkuvasti muuttuvaan ympäristöön. (Pistoni, et al., 2015) Aiemmissa tutkimuksissa on käsitelty vain melko vähän ympäristövastuun toteutumista juuri päivittäistavarakaupan alan yrityksissä, jonka takia valitsin juuri tämän alan yrityksen tutkimukseeni (Wiese, et al., 2012).

## 1.1 Työn rajaus ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten vahva rooli ympäristövastuulla on Suomessa toimivan päivittäistavarakaupan hankintatoimessa ja tarkemmin toimittajavalinnassa. Tutkimuskysymyksiin vastataan myös tutkimalla toimittajavalinnassa ilmeneviä kriteereitä sekä sitä, miten ympäristövastuuseen liittyvät kriteerit painottuvat muiden kriteerien rinnalla. Näillä tarkennuksilla, eli alatutkimuskysymyksillä, vastataan siis päätutkimuskysymykseen. Aihe on hyvin ajankohtainen, sillä suurin osa meistä asioi viikoittain, jos ei jopa päivittäin, päivittäistavarakaupoissa. Omilla kulutusvalinnoilla on todella suuri

rooli henkilökohtaiseen vastuullisuuteen esimerkiksi hiilijalanjäljen kautta. Kulutusvalintojen kautta voi tehdä hyvinkin merkittäviä muutoksia omaan vastuullisuuteensa.

Päätutkimuskysymys on seuraava:

*Minkälainen rooli ympäristövastuulla on päivittäistavarakaupan toimittajavalinnassa?*

Alatutkimuskysymykset:

*Miten ympäristövastuu ymmärretään päivittäistavarakaupan alalla?*

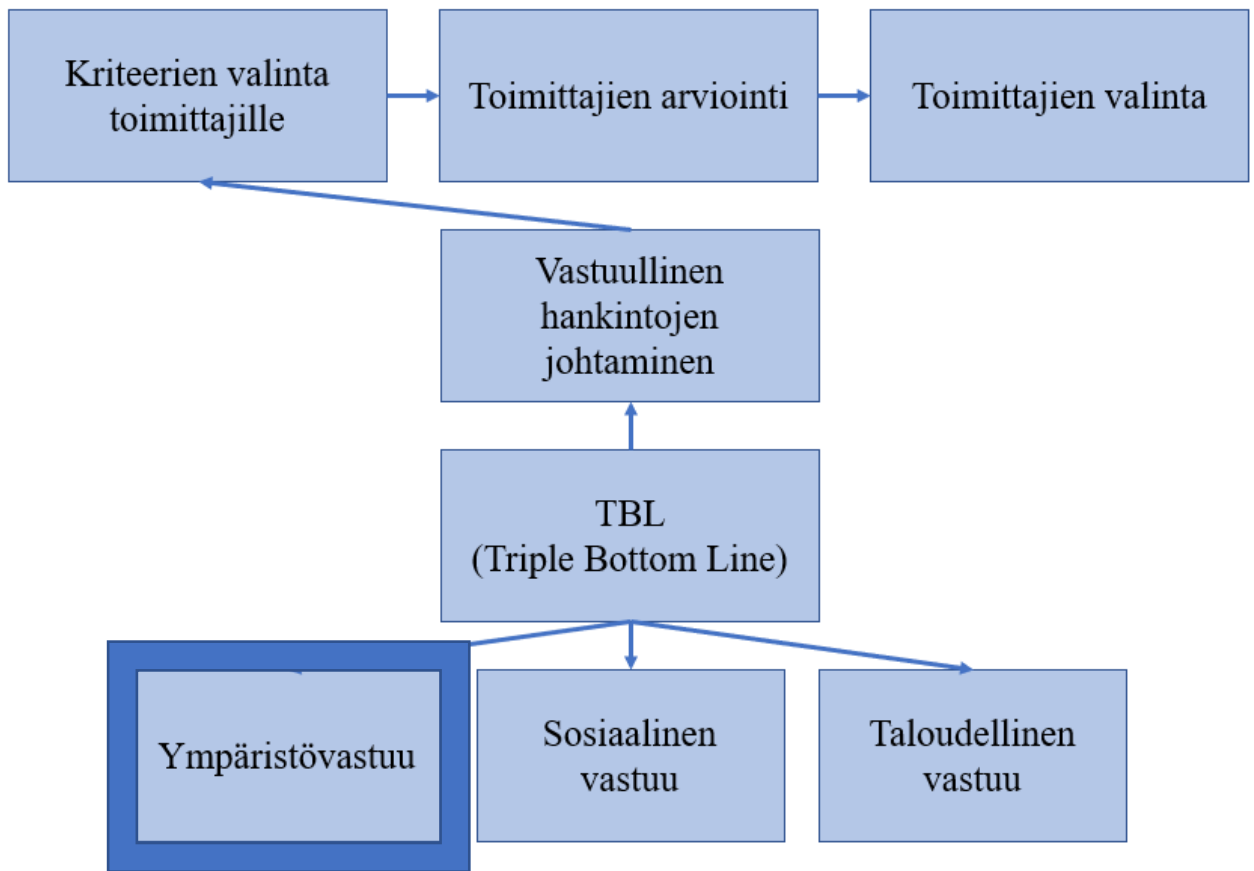
*Mitä kriteereitä toimittajavalinnassa käytetään?*

Tutkimus käsittelee ympäristövastuun huomioimista toimittajavalinnassa, joten muut vastuullisuuden osa-alueet, kuten sosiaalinen vastuullisuus, jäävät tutkimuksen ulkopuolelle. Tämän lisäksi yritysvastuu yrityksen muilla osa-alueilla jää myös käsittelemättä. Tutkimus ei siis kerro kohdeyrityksen vastuullisuudesta kokonaisuudessaan, vaan ainoastaan toimittajiin ja niiden valintaan liittyvästä vastuullisuudesta.

## 1.2 Teoreettinen viitekehys

Tutkielman teoreettinen viitekehys keskittyy toimittajavalintaan ja siihen liittyviin kriteereihin. Kuvio 1 havainnollistaa teoreettista viitekehystä. Teoreettisen viitekehysten pohjana on vastuullinen hankintojen johtaminen, joka määrittellään vastuullisuuden eri osa-alueiden ja niihin liittyvien tavoitteiden strategisena integroimisena yrityksen keskeisiin organisaatioiden välisiin liiketoimintaprosesseihin yksittäisen yrityksen ja sen toimitusketjujen pitkän aikavälin taloudellisen suorituskyvyn parantamiseksi. (Carter & Rogers, 2008) Tämä määritelmä taas pohjautuu Triple Bottom Line -ajatteluun. Triple Bottom Line -lähestyminen (TBL) käsittää vastuullisuuden kolme osa-aluetta. Tässä tutkielmassa kolmesta osa-alueesta keskitytään ympäristövastuuseen. Suomen kielessä sitä kutsutaan kolmoistilinpäätökseksi ja sillä mitataan yrityksen suoriutumista vastuullisuuden eri osa-alueilla. (Slaper, 2011)





Kuvio 1: Teoreettinen viitekehys

### 1.3 Tutkimusmenetelmä

Laadullinen tutkimus suoritetaan tässä tutkielmassa tapaustutkimuksena. Tapaustutkimukselle on vaikea antaa yhtä yleispätevää määritelmää, sillä sen nimikkeellä tehdään erilaisia tutkimuksia monella eri tieteenalalla, eri lähtökohdista sekä erilaisin tavoittein. Tapaustutkimuksessa on kuitenkin keskeistä määritelty ”tapaus”, johon tutkimuskysymykset sekä analyysit perustuvat. (Eriksson & Koistinen, 2014)

Tutkimuksen empiria taas koostuu kahden yrityksessä työskentelevän henkilön puolistrukturoiduista haastatteluista. Haastattelut siis etenevät keskeisten teemojen, eli yrityksen toimittajien vastuullisuuden, varassa. Niitä ei ole myöskään sidottu tutkimusmenetelmään. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, p. 48) Haastateltavina ovat kohdeyrityksen vastuullisuusasiantuntija sekä hankintapuolen asiantuntija, jotta saataisiin kaksi eri näkökulmaa yrityksen tavoitteista. Haastatteluista saatuja vastauksia täydennetään sekä vertaillaan yrityksen nettisivuilta löytyviin kestävyysraportteihin ja muuhun aineistoon.

## 1.4 Tutkielman rakenne

Ensimmäinen teoriaosuus käsittelee ympäristövastuun käsitteenä. Kappaleessa määritellään ympäristövastuu sekä se, mitä se päivittäistavarakaupan alalla tarkoittaa. Toisessa teoriaosassa avataan toimittajan valintaprosessia ja sen roolia yrityksen toiminnassa, etenkin hankintojen johtamisessa. Kappaleessa käydään esimerkiksi läpi toimittajan valintaprosesseja. Viimeisessä teoriaosiossa yhdistetään nämä käsitteet ja selvitetään, miten ympäristövastuu näkyy päivittäistavarakaupan toimittajavalinnassa, sekä avataan yleisimpiä kriteereitä, joita alalla esiintyy ympäristövastuuseen liittyen.

## 2 Ympäristövastuu päivittäistavarakaupassa

Tässä kappaleessa tutkitaan ympäristövastuun käsitettä sekä toimittajien valintaprosessia sekä sitä ohjaavia kriteereitä. Ensimmäisessä alakappaleessa avataan ympäristövastuuta tarkemmin. Seuraavassa alakappaleessa tutkitaan toimittajavalintaa prosessina sekä sen merkitystä yritykselle. Kolmannessa alakappaleessa taas yhdistetään nämä käsitteet ja pyritään saamaan käsitys siitä, miten yritys, etenkin päivittäistavarakaupan alalla toimiva yritys, voi vaikuttaa toimittajiensa vastuullisuuteen jo valintaprosessin kautta.

Yritysten tuotantoprosessit ovat usein jaoteltu ympäri maailmaa. Eri sidosryhmät ovat kytkeytyinä toisiinsa tiedonkulun, materiaalivirtojen sekä rahavirtojen kautta. Yrityksen tarjoamien tuotteiden arvon mukana tulevat myös sen sosiaalinen taakka sekä taakka ympäristölle eri valmistusvaiheissa. Näiden taakkojen suuruuteen voidaan vaikuttaa vastuullisella hankintojen johtamisella. Vastuullisessa hankintojen johtamisessa voidaan katsoa olevan kaksi päästrategiaa. Ensimmäinen on hankintojen johtaminen riskien hallinnan sekä yrityksen suoriutumisen parantamiseksi, sekä toinen strategia on hankintojen johtaminen vastuullisten tuotteiden tarjoamista varten. (Seuring & Muller, 2008) Vastuullisessa hankintojen johtamisessa oleellista on toimittajasuhteiden hallinta, sillä vastuullista yritystoimintaa tavoitellessa toimittajat ovat suuressa roolissa.

## 2.1 Ympäristövastuu

Ympäristövastuulle on olemassa monia eri määritelmiä ja sen sisältö vaihtelee eri käyttöyhteyksissä sekä sen mukaan, kenen näkökulmasta asiaa tarkastellaan (Ilomäki, et al., 2007). Yleisesti voidaan esimerkiksi sanoa, että ekologinen kestävyys tarkoittaa luonnonpääoman ylläpitämistä. Ekonomisesta eli taloudellisesta näkökulmasta voidaan taas sanoa ekologisen kestävyuden tarkoittavan sitä, että tämänhetkinen taloudellinen toiminta ei suhteettomasti kuormita tulevaisuuden sukupolvia sekä, että ihmisen tarpeet tyydytetään vaarantamatta ekosysteemejä. (Morelli, 2011) Ympäristövastuulla on monta eri tasoa, jotka tulee ottaa huomioon ja jotka vaikuttavat sen toteutumiseen. Näitä ovat esimerkiksi ihmiskunta, puhtaan veden saatavuus, energiavarastot, ruokavarastot, luonnonvarat, talous, sairaudet sekä saasteet. Näistä muut paitsi ihmiskunta, energiavarastot, sairaudet sekä talous vaikuttavat suoraan ekosysteemeihin. (Northrop & Connor, 2013, pp. 1-2)

Ympäristövastuu voidaan myös jakaa oikeudelliseen sekä moraaliseen vastuuteen sen perusteella, mikä vastuun perustana on. Oikeudellisella vastuulla tarkoitetaan lainsäädäntöön perustuvia velvoitteita sekä sääntelyitä, joista huolehtii julkinen valta. Se sisältää esimerkiksi toimintoja ja niiden päästöjä koskevat velvollisuudet sekä velvollisuuden puhdistaa pilaantunut ympäristö. Moraalinen vastuu taas perustuu käsityksiin hyväksyttävästä toimintata- vasta, eikä sen kiertäminen ole oikeudellisesti rankaistavaa. Se voi kuitenkin aiheuttaa sosiaalisia seuraamuksia. (Ilomäki, et al., 2007)

Kun tarkastellaan ympäristövastuuta päivittäistavarakaupan alalla, niin yksi ruoantuotannon suurimmista ongelmista on ruokahävikin suuri määrä. Arviolta noin kolmekymmentä prosenttia tuotetusta ruuasta menee hukkaan jossakin vaiheessa ruoan toimitusketjua. Ruokahävikin määritelmä on ihmiselle ravinnoksi tarkoitettun ruoan laadun heikkeneminen tai määrän väheneminen. Usein tämä hävikki käytetään lopulta esimerkiksi eläinten rehuna tai polttamalla bioenergian lähteenä, joka on edellä mainittua ruoan määrän vähenemistä. Hävikki voidaan jakaa kahteen osaan, hukkaan (food loss) ja haaskaukseen (food waste). Ruokahukkaa aiheutuu useimmiten ruoantuotannon tai toimitusketjun virhetoiminnasta. Toimitusketjun eri vaiheilla on suuri vaikutus hukan määrään ja sitä voi aiheutua esimerkiksi huonojen varastointimahdollisuuksien, kylmäketjujen epäonnistumisen, huonojen käsittelytapojen, infrastruktuurin taikka pakkausten takia. Haaskausta tapahtuu taas enemmänkin jälleenmyyjien sekä kuluttajien tasolla. Yksityisellä sektorilla on suuri vastuu tämän ruokahävikin

minimoimisessa. Hävikkiä voitaisiin vähentää esimerkiksi optimoimalla ruoantuotannon toimintatavat hävikkiä minimoiviksi, tehostamalla toimitusketjuja sekä linkittämällä tuottajat suoraan markkinoihin. (Rezaei & Bin, 2017)

Monet yritykset dokumentoivat eettiset toimintatapansa ja periaatteensa niin kutsuttuihin eettisiin ohjeistoihin, tunnetummin Code of Conduct. (Code of Conduct Company, 2022) Tästä vielä yksityiskohtaisempi versio on Supplier Code of Conduct (SCC), joka on suosittu työkalu, jolla ostajat voivat hallita toimittajiensa toimintaa eettiseltä ja sosiaalisesti vastuulliselta näkökulmalta. Sitä käyttämällä voidaan varmistaa, että valmistuksessa työolot ovat turvalliset sekä hygieeniset, lapsityötä ei käytetä, työvuorot eivät ole epäinhimillisen pitkiä sekä työntekijöille maksetaan kunnollista palkkaa. Kun varmistetaan SCC:n toteutuminen ei riitä, että toimittaja sanoo toteuttavansa vaatimukset, vaan useimmiten sen vahvistaminen tapahtuu auditointien kautta, eli esimerkiksi ostajayritys voi suorittaa niitä toimittajilleen. (Jiang, 2009) Code of Conductissa, sekä myös Supplier Code of Conductissa voidaan myös määritellä ympäristövastuuseen liittyviä kriteereitä, esimerkiksi se, että yritys huolehtii ympäristövaikutustensa minimoinnista. (Code of Conduct Company, 2022)

## 2.2 Toimittajan valinta

### 2.2.1 Toimittajavalinnan tärkeys

Toimittaja koostuu yksittäisistä toimittajan ja asiakkaan eli ostajan välisistä suhteista, jotka ovat kaikki erilaisia keskenään ja niillä on omat tarkoituksensa. Toimittajaverkosto ei ole myöskään kiinteä, vaan jokainen osapuoli todennäköisesti kokee oman roolinsa siinä eri tavalla kuin muut, sekä näkee kokonaisuuden eri tavalla. Toimittajillakin ovat omat verkostonsa, jotka elävät jatkuvasti. Toimitusverkostoa voi olla vaikeaa johtaa, sillä toimittajat eivät ole usein täysin riippuvaisia yhdestä toimijasta, mutta tässäkin on poikkeuksia, esimerkiksi maailmanlaajuiset voimakkaat toimijat, kuten Apple. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015)

Toimittajavalinta on tärkeä osa yrityksen hankintaprosessia. Hankinnan näkökulmasta toimittajien analysointi sekä valinta on yksi tärkeimpiä osa-alueita strategisessa hankinnassa. (Sollish, 2011) Viisaasti tehty toimittajavalinta voi vaikuttaa yrityksen liikevaihdon kasvuun monin tavoin ja hätiköiden tehty toimittajavalinta voi taas pahimmillaan heikentää yrityksen

tulosta. Kaupan alalla parhaiden brändien sekä tuotteiden myyntioikeuksista kilpaillaan kaupan ketjujen ja maahantuojien kesken, sillä niillä pystytään helposti houkutella brändiuskollisia kuluttajia. Toimittajavalinta voi siis jo itsessään vahvasti vaikuttaa loppuasiakkaan ostopäätökseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015) Päivittäistavarakaupan alalla myös suurin osa, ellei kaikki, valikoimasta hankintaan ulkoisten toimittajien kautta, joten siinä korostuu entisestään toimittajanhallinnan tärkeys.

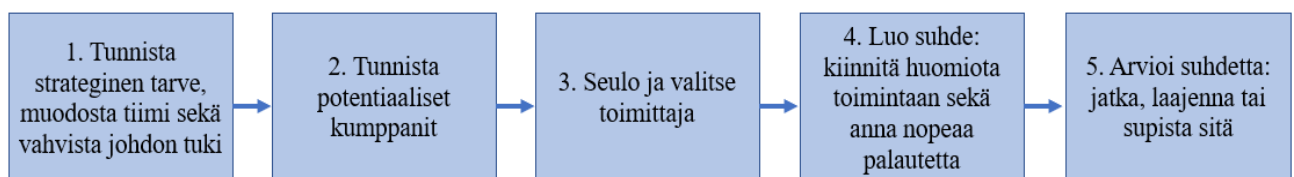
Samalla kun toimittajanvalinta on hankintaosaston tärkeimpiä tehtäviä, niin se on yleensä myös yksi vaikeimmista ja kriittisimmistä vaiheista. Tähän valintaprosessiin vaikuttavat monet toimittajien suoriutumiseen sekä niiden välisiin suhteisiin liittyvät tekijät. (Sarkis & Talluri, 2002) De Boerin mukaan tämän prosessin monimutkaisuuteen vaikuttavat tarkemmin ulkoistamisen yleistymisen organisaatioissa, kaupankäynnin globalisoituminen, sääntelyn lisääntyminen sekä se, että yritysten täytyy pystyä vastaamaan markkinoiden tarpeisiin aina vain nopeammin (2001).

### 2.2.2 Toimittajan valintaprosessi

Hyvin toimiva toimittajan valintaprosessi on todella tärkeä elementti tehokkaan hankinnan näkökulmasta. Voidaan sanoa, että valintaprosessi on monimutkainen kahdesta eri syystä. Ensinnäkin toimittajia voidaan arvioida useamman kuin yhden kriteerin perusteella. Toiseksi jokaisella toimittajalla on omat erikoisuutensa, eli omat asiansa, jossa he päihittävät muut toimittajat. Tämä voi esimerkiksi johtaa tilanteeseen, jossa esimerkiksi potentiaalinen toimittaja A voittaa B:n kahden kriteerin perusteella, kun taas potentiaalinen toimittaja B voittaa A:n kahden kriteerin perusteella. Tällaisessa tilanteessa täytyisi arvioida näiden kriteerien painoarvoa ja niiden painottaminen voi olla joskus kovinkin hankalaa. (Park, et al., 2010) Joka tapauksessa toimittajamarkkinatuntemus (supply market intelligence, SMI) on tärkeässä osassa toimittajavalintaa, sillä tiedon ja osaamisen hyödyntämisellä on keskeinen osa liiketoimintaa ja aktiivisella toimintaympäristön seuraamisella voidaan kehittää toimittajamarkkinatuntemusta parempaan suuntaan (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, p. 227).

Toimittajavalinnalle on esitetty kirjallisuudessa monenlaisia eri malleja. Ellram (1990) esittää artikkelissaan viisivaiheisen mallin toimittajien valinnalle sekä toimittajasuhteiden hallinnalle. Kuviossa 2 on havainnollistettu mallin etenemistä tiivistetysti. Ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan yrityksen tarve, mikä halutaan hankkia. Jo tässä ensimmäisessä

vaiheessa asetetaan usein kriteerit, jotka halutaan tulevaisuuden toimittajan täyttävän. Tämän jälkeen tehdään markkinatutkimusta, jossa tunnistetaan potentiaaliset toimittajat. (Sarkis & Talluri, 2002) Toimittajia voidaan löytää monien eri väylien kautta. Omat sekä oman yrityksen verkostot toimivat usein mainiona tietolähteenä. Myös ammattilehdistä sekä muista alan julkaisuista ja esimerkiksi messuilta sekä näyttelyistä voi löytyä potentiaalisia toimittajia. Kuitenkin nykypäivänä internet on kaikista tärkeimmässä osassa yritysten toimittajaverkoston laajentamista ja moni suuri yritys hyödyntää erilaisia toimittajaportaaleja potentiaalisten toimittajien löytämiseksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, p. 232) Kolmannessa vaiheessa seulotaan toimittajat sekä valitaan sopivin toimittaja, jonka kanssa aloitetaan yhteistyö (Sarkis & Talluri, 2002). Toimittajien seulonnassa tarkastellaan toimittajia valittujen kriteerien perusteella. Toimittajat asetetaan usein järjestykseen sen mukaan, miten hyvin ne suoriutuvat valittujen kriteerien perusteella ja sen pohjalta valitaan parhaiten suoriutuva toimittaja. (Park, et al., 2010) Neljännessä vaiheessa luodaan syvempi suhde toimittajaan sekä arvioidaan sen suoriutumista antamalla nopeasti palautetta. Viides vaihe taas määrittää toimittajasuhteen jatkuvuuden, sitä voidaan joko jatkaa, laajentaa taikka supistaa. Toimittajasuhteen jatkuvuus voi johtua toimittajan suoriutumisesta, eli siitä, miten hyvin esimerkiksi toimittaja on täyttänyt lupauksensa toimituksiin liittyen. Sen lisäksi se voi johtua myös puhtaasti siitä, onko ostajayrityksellä enää tarvetta jatkaa kyseisiä hankintoja, vai oliko se vain kertaluontoinen hankinta. (Sarkis & Talluri, 2002)



Kuvio 2: Toimittajan valintaprosessin strateginen malli

### 2.2.3 Kriteerit

Toimittajavalintaan vaikuttavat pääosin kriteerit, jotka yritys potentiaalisille toimittajilleen asettaa (Sollish, 2011). Kriteerit ovat olleet toimittajavalinnan sekä toimittajien suorituskyvyn analysoinnin keskiössä jo 1960-luvulta lähtien (Benyoucef, et al., 2003). Toimittajavalinnan tavoitteena on löytää toimittajat, jotka pystyvät tarjoamaan halutut tuotteet sekä materiaalit tehokkaasti sekä oikea-aikaisesti, jotta yritys voi sitä kautta saavuttaa kaipaamansa

kilpailuedun (Sarkis & Talluri, 2002). Kriteereihin vaikuttavat asiakkaiden yhä muuttuvat tarpeet sekä esimerkiksi vastuullisuuteen liittyvät kysymykset (De Boer, 2001). Yritysten tavoitteissa onkin viime vuosina näkynyt näiden kahden tekijän yhdistyminen, sillä asiakkaiden vaatiessa vastuullisempia hyödykkeitä yritysten tulee muuttaa toimittajavalinnan kriteereitään, jotta asiakkaan tarpeisiin voidaan vastata.

Kuluttajien tarpeet muuttuvat nykypäivänä aina vain nopeammalla tahdilla, joka luo itsessään jo haasteita toimittajan valintaprosessiin ja ylipäättään toimittajasuhteiden hallintaan. Jotta löydetään optimaalinen ratkaisu hankintatarpeeseen, tulee yrityksen osata yhdistää sen oma ydinosaaminen, toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet sekä asiakkaan muuttuvat tarpeet (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, p. 134)

Perinteisiä toimittajan valintaan liittyviä kriteereitä ovat esimerkiksi hinta, toimitusvarmuus sekä tuotteen laatu (Verma, 1998). Nämä kriteerit pyörivät melko usein yritysten kriteeristöjen keskiössä, mutta yritysten tavoitteet ja toimintasuunnitelmat eroavat toisistaan niin paljon, että harvalla yrityksellä on täysin samat valintaperusteet toimittajilleen. Kriteereistä ja niiden valikoitumisestakin on tehty melko paljon tutkimusta ja esimerkiksi voidaan ottaa Dicksonin (1966) tekemä tutkimus, jossa hän kokosi listan kahdestakymmenestä kolmesta kriteeristä, sekä määrittä niille tärkeyskertoimet. Kriteerit ovat jaettu neljään tärkeyskategoriaan, joita ovat ”äärimmäinen tärkeys”, ”huomattava tärkeys”, ”keskinkertainen tärkeys” sekä ”lievä tärkeys”. Kriteerille määritetty tärkeyskerroin siis määrittelee sen, mihin kategoriaan kriteeri sijoittuu. Korkeimpana listauksessa on mainittu laatu, toimitus, suoritushistoria, vakuutukset sekä reklamaatiokäytänteet. Onkin huomattava, että markkinoiden muuttuessa myös kriteerien sijoitukset tärkeysjärjestyksessä ovat muuttuneet ja nekin vaihtelevat hyvin paljon eri toimialojen välillä. Esimerkiksi hinta ei kuulunut Dicksonin mukaan tärkeimpiin kriteereihin, vaikka se nykypäivänä on yksi tärkeimmistä kriteereistä monelle yritykselle. (Dickson, 1966)

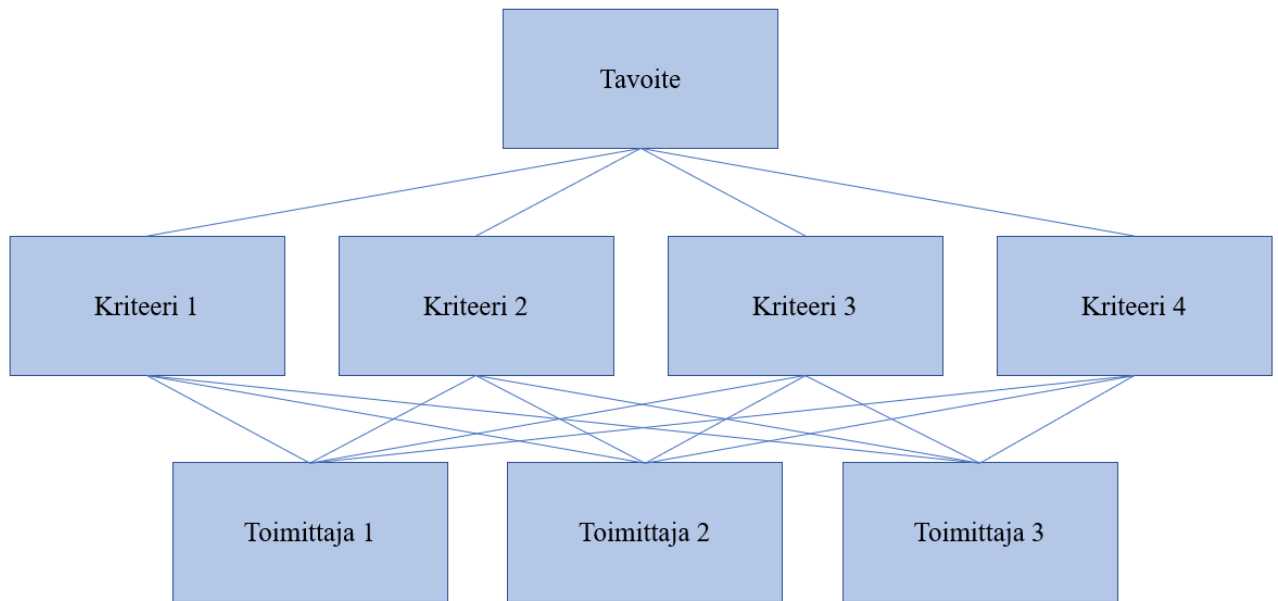
Vaikka Dicksonin tutkimuksessa mainitut kriteerit ovat julkaistu jo vuonna 1966, niin siinä on kuitenkin listattu monia hyviä kriteereitä, joita voidaan edelleen yleisesti hyödyntää toimittajavalinnassa. Etenkin päivittäistavarakaupan näkökulmasta mainitsemisen arvoisia kriteereitä on esimerkiksi varastointimahdollisuudet, sillä huonosti säilyvien tuotteiden kohdalla on tärkeää säilyttää kylmäketju, jotta voidaan minimoida ruokahävikki ja samalla myös välttää taloudellinen tappio. Viime vuosina kylmäketjujen tehostaminen ja vastuullisuuden kehittäminen onkin saanut itsessään jo paljon huomiota eri tutkimuksissa, joka on johtanut

teknologian kehittämiseen, laitteiston ja varastojen kehittämiseen sekä kylmäketjujen johtamisen optimoimiseen. (Han, et al., 2021)

Myös toimittajan taloudellinen tilanne on tärkeää, sillä se vaikuttaa toimittajan stabiilisuu-teen ja pysyvyyteen. Eli jos toimittajalla on huono taloudellinen tilanne, voi olla, että sen toiminta voi päättyä hyvinkin yllättävästi. Valitsemalla taloudellisesti stabiilin toimittajan, voidaan hallita riskejä liittyen tavaran saatavuuteen ja toimitusvarmuuteen. (Mutai & Okello, 2016) Myös toimittajien tuotteiden paketointi voi mahdollisesti vaikuttaa toimittajavalintaan, vaikka se ei todennäköisesti ole kriteereistä tärkeimpiä. Paketointi voi tietenkin osaltaan vaikuttaa tuotteen säilyvyyteen, sekä paketoinnilla on merkittävä paino tuotteen vastuullisuuteen liittyen. Näiden lisäksi tyylikkäällä paketoinnilla voidaan kiinnittää kuluttajan huomio positiivisella tavalla ja visuaalisesti miellyttävällä paketoinnilla on tutkitusti suuri vaikutus kuluttajan päätöksentekoprosessissa. (Clement, 2007) Maantieteellinen sijainti vaikuttaa saatavuuteen ja toimitusaikoihin. Se voi myös vaikuttaa suoraan asiakkaiden ostopäätökseen, sillä monet suosivat esimerkiksi lähellä tuotettua ruokaa ja lähiruoan suosio onkin noussut lähivuosina räjähdysmäisesti. (Puupponen, 2009)

Analyttinen hierarkiaproessi eli AHP (Analytic Hierarchy Process) on yksi mahdollisista päätöksentekomenetelmistä, jolla voidaan määritellä kriteereiden painotukset toimittajavali- linnassa, eli niiden tärkeydet verrattuna muihin kriteereihin. Eli jos yritykselle on tärkeää mahdollisimman lähellä tuotetut, tuoreet vihannekset, niin yksinä tärkeimpinä kriteereinä ovat siis maantieteellinen sijainti sekä toimitusaika, joilla voidaan taata tuotteen tuoreus. Analyttisellä hierarkiaproessilla voidaan kriteereiden painotuksien määrittämisen lisäksi parantaa hankintapäätöksen objektiivisuutta hyödyntämällä alan ammattilaisten osaamista määrittämällä hyödykkeeseen liittyvät tekijät. (Cheung, et al., 2001) AHP on siis metodi, jolla voidaan arvioida subjektiivisia sekä objektiivisia toimintoja monia kriteereitä sisältävässä päätöksenteossa sekä auttaa sen käyttäjiä saavuttamaan sopiva ratkaisu (Waris, et al., 2019). Alla olevasta kuvioista 3 voidaan nähdä yksinkertaistettu havainnollistus analyttisen hierarkiaproessin etenemisestä.





Kuvio 3: Analyttinen hierarkiaprosessi (AHP)

### 2.3 Ympäristövastuu päivittäistavarakaupan toimittajavalinnassa

Jälleenmyyjät, joihin myös päivittäistavarakaupat lasketaan mukaan, ovat suuressa roolissa toimitusketjuissa, sillä ne ovat välikäsiä tuottajien ja kuluttajien välillä. Suurilla jälleenmyynnin toimijoilla on yleensä paljon valtaa toimitusketjuissa, joten niillä on myös mahdollisuudet soveltaa vastuullisuuskäytänteitä toimitusketjuun. Ne voivat harrastaa aiemmin mainittua vastuullista hankintojen johtamista ja painottaa vastuullisia tuotteita niiden toimitusketjuissa. Niillä on myös mahdollisuus kiinnittää huomiota asioihin, kuten ruoan turvallisuus ja eläinten hyvinvointi asettamalla suosituksia tai kriteereitä toimittajille. Ympäristövastuu ymmärretään päivittäistavarakaupassa siis myytävien tuotteiden vastuullisuutena, joka pohjautuu tuottajien toimintatapoihin. Tietenkin logistiikalla ja myymälöiden energiatehokkuuksilla on osansa vastuullisuudessa, mutta suurin vastuu on toimittajien hallinnalla. (Wiese, et al., 2012)

Hankintatoimella kokonaisuudessaan on todella suuri merkitys yrityksen vastuullisuuteen, sillä yrityksen toiminta ei rajoitu ainoastaan sen omiin toimiin, vaan myös koko toimitusketjuun (Meehan & Bryde, 2011). Ruoan toimitusketjut (FSC, Food Supply Chain) muodostuvat usein monista kumppaneista, joita ovat esimerkiksi tuottajat, toimittajat, pakkausyritykset, teolliset jalostajat, logistiikkayritykset, sertifikaatteja tarjoavat organisaatiot, jakelijat

sekä jälleenmyyjät, jotka kaikki osaltaan vaikuttavat yrityksen vastuullisuuteen. Nämä toimitusketjut myös vaativat hallinnolta kehittyneitä järjestelmiä, joiden avulla voidaan käsitellä toimitusketjuun liittyviä tekijöitä, kuten ruoan pilaantuvuutta, yllättäviä toimitusketjun muutoksia, ruoan ominaisuuksia, jotka vaikuttavat ympäristön hyvinvointiin, kuluttajan terveyttä ja lojaaliuutta sekä tietenkin toimitusketjun tuotettavuutta ja kannattavuutta. (Shashi, et al., 2018)

Yrityksen vastuullisuutta voidaan yrityksen sisällä mitata ja arvioida erilaisilla lähestymistavoilla. Yrityksissä saatetaan käyttää esimerkiksi Triple Bottom Line (TBL) -lähestymistä, jossa otetaan huomioon kaikki vastuullisuuden osa-alueet eli sosiaalinen-, taloudellinen- sekä ympäristönäkökulma. Sitä voidaan käyttää yrityksissä ja organisaatioissa suorituskyvyn arvioimiseen. Jotta todellinen vastuullisuus voidaan saavuttaa, tulee tätä suorituskykyä arvioida koko toimitusketjussa. Kuitenkin Triple Bottom Line -lähestymistavan soveltaminen käytäntöön voi olla haastavaa, sillä se tekee yrityksen sisäisestä päätöksenteosta sekä strategisesta suunnittelusta paljon aikaisempaa monimutkaisempaa. Kuitenkin vielä monimutkaisemmaksi se muuttuu, kun täytyy seurata myös toimittajien suoriutumista näillä vastuullisuuden osa-alueilla. (Meehan & Bryde, 2011)

Yritysten ja niiden ympäristöasioiden hallinnassa keskeiseksi käsitteeksi on noussut vastuullisen hankintojen johtamisen alakäsite, ympäristövastuullinen hankintojen johtaminen (ESCM, Environmental Supply Chain Management). Sen yksi tärkeimmistä työkaluista on elinkaariajattelu, jota integroimalla toimitusketjuun voidaan saada selkeämpi kuva tuotteiden todellisista ympäristövaikutuksista. (Hagelaar & Vorst, 2002) Elinkaariarviolla (LCA, Life Cycle Assessment) tarkoitetaan menetelmää, jolla voidaan arvioida tuotteen tai toiminnon koko elinkaaren aikaisia päästöjä ja selvittää niiden vaikutukset. (Ilomäki, et al., 2007) Elinkaariarvion pohjimmainen oppi on siinä, että jokainen materiaallinen hyödyke päättyy joskus roskaksi, eli kun halutaan tehdä se vihreämpi valinta liittyen esimerkiksi tuotteeseen tai menetelmään, niin täytyy tutkailla sen ympäristövaikutukset ”kehdestä hautaan” -ajatuksella. (Ayres, 1995) Se koostuu tuotteen elinkaaren eri vaiheista raaka-aineiden hankinnasta käytön jälkeen tapahtuvaan hyötykäyttöön, eli esimerkiksi kierrätykseen tai uusiokäyttöön, asti. Elinkaaren eri vaiheissa käytetään erilaisia panoksia, kuten esimerkiksi vettä tai energiaa (inputs), ja aiheutetaan erilaisia päästöjä ja ympäristökuormitusta (outputs). (Ilomäki, et al., 2007) Elinkaariarvio jaotellaan neljään osaan, joista ensimmäinen on tutkiminen ja rajaus. Toista vaihetta pidetään kokoelmana kvantitatiivista dataa sekä suorista että

epäsuorista materiaali-/energiapanoksista ja jätepäästöistä, sekä tuotteen tuotanto- että hävittämävaiheissa. Tätä vaihetta kutsutaan listaukseksi. Kolmas vaihe, vaikutusarviointi/eko-profiili analyysi, sisältää luokittelun vaikutuksista, karakterisoinnin sekä arvioinnin. Neljäs vaihe on taas kehitysarviointi, joka on analyysi seuraamuksista priorisointia sekä menettelytapojen arviointia varten. (Ayres, 1995) Elinkaariarvio perustuu elinkaariajatteluun (LCT, Life Cycle Thinking), joka on tarkastelunäkökulma, jossa otetaan huomioon eri elinkaari-vaiheiden aikaiset syötteet ja tuotokset. (Ilomäki, et al., 2007)

Päivittäistavarakaupan alalla toimivilla yrityksillä on usein omat valikoimansa luomutuotteita, joille on tiukat kriteerit, jotta niitä voidaan luomutuotteiksi nimittää. Laatuvaatimukset ovat samat kaikkialla Euroopassa. Euroopan parlamentin verkkosivuilla (2020) kerrotaan EU:n määritelmä luomuviljelylle seuraavasti:

”Luonnonmukainen tuotanto merkitsee kestävästä maanviljelyä, joka ei ole haitallista ympäristölle tai eläimille. Siihen lasketaan mukaan kaikki tuotantoketjun vaiheet (raaka-aineen tuotanto, käsittely, varastointi, kuljetus, jakelu sekä myynti)”

Luomuviljely on siis maanviljelyn ja ruoantuotannon tapa, jossa otetaan huomioon ympäristö, luonnon monimuotoisuus, luonnonvarojen säästäminen sekä eläinten hyvinvointi. Sen peruseriaatteita ovat kemiallisten torjunta-aineiden ja synteettisten lannoitteiden käytön kieltäminen, antibioottien käytön rajoittaminen eläintuotannossa, geenimuunneltujen lajikkeiden kieltäminen sekä se, että maanviljelyssä viljelykasveja vuorotellaan pelloilla. Tämän lisäksi omalla tilalla syntyvää lannoitetta ja rehua halutaan käyttää hyödyksi, karjalla tulee olla tilaa liikkua, mahdollisuudet ulkoilla sekä ravinnoksi luomurehua. Eläinten jalostuksessa tulee myös käyttää ainoastaan luonnonmukaisia jalostusmenetelmiä. Luomuviljelijöiden tulee EU:ssa käyttää energiaa ja luonnonvaroja kestävästi, huolehtia eläinten hyvinvoinnista sekä edistää luonnon monimuotoisuutta. Luomutuotteille on myös asetettu EU-luomumerkki, josta luomutuotteet voidaan tunnistaa. Luomutunnuksen ehtona on se, että vähintään 95 prosenttia tuotteen maatalousperäisistä raaka-aineista on luomua. Luomutuotantoa pyritään kehittämään ja laajentamaan koko ajan EU:n tasolla, sekä myös pienempien toimijoiden puolesta. (Euroopan parlamentti, 2020) Laajentamalla luomutuotteiden tarjontaa päivittäistavarakaupat voivat lisätä ympäristövastuun huomioon ottamista toimittajatasolla. Luomutunnuksen omaavien tuotteiden hinnat ovat usein muita vastaavia tuotteita korkeampia, koska tunnuksen vaativat viljelymenetelmät ovat usein muita menetelmiä kalliimpia, joka näkyy tuotteiden hinnoissa. Aryalin, Chaudharyn, Panditin sekä Sharman tekemän tutkimuksen mukaan ihmiset ovat keskimäärin valmiita maksamaan luomutuotteista 5-50 prosenttia

enemmän, mutta kuten tästä voi huomata, maksuvalmiuksien vaihteluväli on melko suuri (2009).

### 2.3.1 Ympäristövastuuseen liittyvät kriteerit

Aiemmassa kappaleessa käsiteltiin yleisesti toimittajanvalinnassa käytettäviä kriteereitä. Kriteereillä voidaan vaikuttaa miltei mihin tahansa toimittajan ominaisuuteen, kuten myös sen suoriutumiseen ympäristövastuun alueilla. Toimivien kriteerien asettaminen toimittajille onkin avainasemassa vastuullisia toimintatapoja noudattavan toimittajan löytämisessä.

Waris et al. (2019) mukaan toimittajan energiatehokkuus on yksi ympäristövastuuseen liittyvistä kriteereistä. Parantamalla toimittajan energiatehokkuutta toimittaja pystyy tuottamaan saman tuotteen käyttämällä vähemmän energiaa. Energiaa kuluu jo raakamateriaalien tuotannossa, sillä esimerkiksi kasvihuoneissa kasvatettujen vihannesten ja hedelmien tuottamiseen kuluu suuria määriä energiaa. Tämän lisäksi valmistajan käyttämät laitteistot ja koneistot kuluttavat suuria määriä energiaa. Energiaa voidaan säästää investoimalla energiatehokkaampiin laitteistoihin sekä optimoimalla niiden käyttö energiankulutuksen kannalta. Logistiikka myös vaatii osansa energiaa, joten toimittajanvalinnassa voidaan huomioida, miten paljon energiaa kuluu esimerkiksi varastoinnissa, kuljetuksissa sekä paketoinnissa. (Marchi & Zanoni, 2017) Ruoan toimitusketjuihin liittyy pitkiä kylmäketjuja, jotka eivät saa katketa pitkiksi ajoiksi ruoan säilyvyyden vuoksi. Kylmälaiteistoihin kuluukin paljon energiaa, jonka takia esimerkiksi lähellä tuotetut tuotteet säästävät siinä mielessä energiaa, koska niitä ei tarvitse kuljettaa yhtä pitkiä matkoja kuin esimerkiksi ulkomailta ostettuja tuotteita.

Monen päivittäistavarakaupan tarjoaman tuotteen elinkaari alkaa maataloilta, joissa voidaan jo merkittävästi vaikuttaa tuotteen valmistuksen aiheuttamiin ympäristövaikutuksiin. Yhtenä kriteerinä voi olla myrkyllisten aineiden käytön minimointi, joka on myös yksi luomutuotteiden kriteereistä. (Waris, et al., 2019) Maanviljelijöiden käyttämät lannoitteet sekä kasvi-myrryt voivat vaikuttaa vahvasti alueen biodiversiteettiin, joten kestävässä toimitusketjussa tulisi pitää huoli siitä, että toimittajat käyttävät mahdollisimman turvallisia kemikaaleja näissä prosesseissa. Tämän lisäksi käytetyt kemikaalit voivat rehevöittää ja muutenkin vaurioittaa vesistöjä. (Hamprecht & Corsten, 2005) Yleisesti avomaatuotannossa hiilijalanjälki koostuu tyypillisesti alkutuotannosta, maaperän typpioksiduulipäästöistä sekä lannoitteiden ja polttoaineiden tuotantoketjuista. Kasvihuoneviljelyssä päästöjä aiheuttaa eniten

kasvihuoneiden lämmityksen ja valaistuksen vaatima energiankulutus. Myös vedenkäyttö ja alkuperämaa on suuressa roolissa kokonaispäästöissä. Nämä minimoimalla toimittajille osoitettujen kriteerien avulla voidaan vaikuttaa hedelmä- ja vihannestuotteiden ympäristövastuullisuuteen huomattavasti. (Motiva, 2020)

Lihantuotannon päästöt koostuvat ennen kaikkea rehun viljelystä ja siellä maaperän typpioksiduulipäästöistä ja lannoitteiden ja polttoaineiden tuotantoketjuista sekä esimerkiksi lannankäsittelyn päästöistä ja eläintuotantorakennusten energiankulutuksesta. Esimerkiksi rehuna käytettävän soijan viljelyllä on mittavat vaikutukset etenkin Etelä-Amerikan alueiden biodiversiteettiin. Myös vesijalanjälki on lihantuotannossa mittava, jolloin tulisi huomioida se, että vesijalanjälki on esimerkiksi Euroopassa, jossa on kohtuullisen hyvät vesivarat, selvästi pienempi, kuin vesiniukoilla alueilla. (Motiva, 2020) Lihantuotannon tuotantotapoihin ja niiden ympäristövastuuseen voidaan myös vaikuttaa asettamalla erilaisia kriteereitä.

Yritykset, jotka pyrkivät parantamaan suoriutumistaan ympäristövastuussa voivat tehdä yhteistyötä toimittajiensa kanssa esimerkiksi vähentääkseen käytettävien materiaalien myrkyllisyyttä sekä vähentämällä tuotteissa käytettyjä pakkausmateriaaleja (Meehan & Bryde, 2011). Toimittajilta siis saatetaan odottaa myös ympäristövastuun huomioon ottavia käytänteitä liittyen kierrätykseen sekä jätteen hävittämiseen (Waris, et al., 2019). Kierrättämällä voidaan esimerkiksi huomattavasti pienentää sen hävittämisessä syntyvää hiilidioksidia, joka on suuri vaikuttaja ilmastonmuutoksen kiihtymisessä. Kierrättämällä voidaan vähentää siis ilmansaasteita, koska silloin ne voidaan tuhota mahdollisimman oikeaoppisesti ympäristövastuu huomioiden. Kierrättämällä voidaan myös vähentää kaatopaikkoja, eli säästää maata, jota käytettäisiin siihen tarkoitukseen. Kierrätys on myös tärkeää luonnonvarojen säästämisen kannalta, sillä esimerkiksi uusiokäyttö vähentää tarvetta käyttää uusia luonnonvaroja. (McCarty & Shrum, 1994)

Yritykset voivat vaatia toimittajiltaan myös erilaisia ympäristösertifikaatteja, joista myös aikaisemmassa kappaleessa mainittu luomusertifikaatti on yksi esimerkki. Se on melko helppo tapa erotella toimittajia toisistaan, sillä nämä sertifikaatit myönnetään yleensä kolmannen tahon puolesta, eikä toimittajat niitä ilman tiettyjä ehtoja voi käyttää. Yleensä sertifikaateille on omat kuvakkeensa, jotka näkyvät myytävän tuotteen paketista. Niillä voidaan houkuttaa kuluttajia, sillä monet sertifikaatit ovat myös kuluttajille tuttuja. (Foerstl, et al., 2015)

Yrityksissä voidaan myös hankkia esimerkiksi kiinteistöjen korjaus- ja rakennuspalveluita. Niissäkin tulee huomioida energiankäyttö, käytettävien materiaalien alkuperä, vaikutukset kuten äänet, pölyhaitta, meluhaitta sekä maaperän häirintä kuten värinähaitta. (Waris, et al., 2019)

### 3 Ympäristövastuu kohdeyrityksen toimittajavalinnassa

Empiriaosuudessa tarkastellaan kohdeyrityksen toimittajien valintaprosessia sekä ympäristövastuun vaikutusta siihen. Kohdeyritys on Suomessa operoiva päivittäistavarakauppa. Se on kooltaan huomattavan suuri, joka tietenkin osaltaan vaikuttaa sen mahdollisuuksiin huomioida ympäristövastuuta toiminnassaan ja tarkemmin toimittajavalinnassa. Tutkimustuloksissa pyritään saamaan kuva siitä, miten hyvin ympäristöasiat otetaan huomioon toimittajien valinnassa, sekä minkälaisia kriteereitä liittyen ympäristövastuuseen kohdeyrityksessä toimittajille on.

#### 3.1 Menetelmät

Tutkielmassa haastateltiin kahta kohdeyrityksen työntekijää. Ensimmäinen haastateltava, työntekijä A, on perehtynyt työtehtävissään syvemmin yrityksen vastuullisuuspuoleen. Toinen haastateltava, työntekijä B, työskentelee taas lähempänä ostopuolta ja on perehtynyt enemmän toimittajiin ja niiden valintaprosessiin. Kuten Wiese et al. (2012) mainitsevat artikkelissaan, niin suurilla organisaatioilla on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa toimittajiensa vastuullisuuteen esimerkiksi keskittymällä vastuulliseen hankintojen johtamiseen. Haastateltavat henkilöt työskentelevätkin aivan yrityksen vastuullisen hankintatoimen keskiössä. Kahden erilaisissa rooleissa toimivan henkilön haastattelujen avulla saadaan hyvin laaja kuva yrityksen toimintaperiaatteista sekä etenkin siitä, miten ne asettuvat yhteen ympäristövastuuseen liittyvien tavoitteiden kanssa. Molemmat haastattelut suoritettiin videopuhelun välityksellä ja niistä molemmat kestivät noin kaksikymmentä minuuttia. Haastattelut dokumentoitiin litteroimalla haastattelujen sisällöt. Tämän lisäksi tutkimuksessa käytetään kohdeyrityksen verkkosivuja sekä raportteja sekundäärilähteinä.

Kyseinen kohdeyritys valikoitui tutkielman kohdeyritykseksi, koska sillä on julkisuudessa melko hyvä maine vastuullisuuteen liittyen, joten on hyvä tarkastella, miten nämä vastuullisuuslupaukset toteutuvat oikeasti. Kohdeyritys on päivittäistavarakauppojen alalla yksi niistä toimijoista, joilla on todella laajaa vastuullisuusviestintää, joten tutkimusaineistoa on runsaasti tarjolla. Tämän lisäksi päivittäistavarakaupan alalla on suuri vaikutus ihmisten henkilökohtaiseen vastuullisuuteen ja näillä kulutusvalinnoilla voi tehdä suuriakin muutoksia esimerkiksi omaan hiilijalanjälkeensä liittyen. Kyseinen päivittäistavarakauppaketju on myös todella suuri toimija Suomessa, joten sen vastuullisuuden merkitys on todella suuri.

### 3.2 Kohdeyrityksen esittely

Kohdeyritykseksi valikoitui kansainvälisesti toimiva päivittäistavarakauppaketju, jolla on Suomessa jopa satoja kivijalkamyymälöitä. Ketju työllistää myös tuhansia suomalaisia, joten sillä on myös huomattava työllistävä vaikutus päivittäistavarakauppojen alalla Suomessa. Se on myös Suomen markkinaosuudellaan kolmen suurimman päivittäistavarakaupan joukossa. Yrityksen toiminta perustuu korkean laadun sekä edullisten hintojen tarjoamiseen asiakkailleen.

Kohdeyritys korostaa markkinoinnissaan ja ylipäätään toiminnassaan vahvasti vastuullisuutta, joten tutkimuksessa pyritään selvittämään, mitä sen toimet käytännössä tarkoittaa. Se onkin niittänyt hyvää mainetta vastuullisuudellansa ja vieraillessa heidän myymälöissään voi huomata, että suuri osa mainonnastakin keskittyy vastuullisuuteen liittyviin asioihin. Kohdeyritys kertoo sivuillaan huomioivansa kaikessa toiminnassaan taloudellisen ja sosiaalisen vastuun, sekä tietenkin ympäristövastuun. Yritys on myös esimerkiksi julistanut, että se on vuodesta 2022 lähtien ollut hiilineutraali ruokakauppa. Tämän lisäksi he kertovat, että vastuullisuus on heidän toiminnassaan arkipäivää monella eri tavalla: kierrättämällä, laadunvalvonnalla, hävikintorjunnalla, energiatehokkuudella, valikoimapäätöksillä sekä kollegoiden ja asiakkaiden arvostamisella.

### 3.3 Ympäristövastuu kohdeyrityksessä

Ensimmäinen alatutkimuskysymys liittyi siihen, että miten käsite ympäristövastuu ymmärretään kohdeyrityksessä. Haastateltava A kertoi, että kaiken vastuullisen toiminnan perusta

on yrityksen Code of Conduct, eli yrityksen eettiset toimintaperiaatteet, jota käsiteltiin teoriaosuudessaakin. Code of Conduct koostuu useasta arvosta, jotka kohdeyrityksessä ovat sosiaalinen sekä ekologinen kestävyys. Eettiset toimintaohjeet pohjautuvat kohdeyrityksessä useisiin kansainvälisiin toimintaohjeisiin sekä periaatteisiin, joita ovat esimerkiksi ihmisoikeuksien yleismaailmallinen julistus, Yhdistyneiden kansakuntien periaatteet ja sopimukset sekä Pariisin ilmasopimus. Tärkeitä teemoja ovat työntekijöiden tasapuolinen kohtelu sekä ympäristöstä huolehtiminen.

Kohdeyritys kertoo omassa vastuullisuusraportissaan, miten he kantavat vastuun planeettamme sekä ihmisistä. Heille tärkeitä arvoja ovat ensinnäkin luonnon monimuotoisuuden kunnioittaminen, joka tarkoittaa sitä, että he pyrkivät ehkäisemään luontokatoa ja tukemaan elonkirjoa. Tämä näkyy heillä valikoiman kehityksessä sekä myymälöiden rakentamisessa. Luonnon monimuotoisuuden säilyttämisessä kohdeyritys on asettanut painopisteen etenkin metsäkadon ehkäisylle ja he ovatkin asettaneet tavoitteekseen, että vuoden 2025 loppuun mennessä heidän toimitusketjunsä eivät aiheuta metsäkatoa taikka metsien muuttumista ja hyväksikäyttöä. Tälle tavoitteelle on myös esitelty keinoja sen saavuttamiseksi, jota käsitellään myöhemmissä kappaleissa.

Toinen vastuullisuusraportissa esille tuotu arvo on luonnonvarojen suojele. Kohdeyritys on raporttinsa mukaan sitoutunut luonnonvarojen kestävään käyttöön koko arvoketjussaan. Tämän lisäksi he panostavat vastuullisiin raaka-aineisiin, hävikintorjuntaan sekä kiertotalouteen. Edellisenä vuonna 2021 kohdeyritys myi yli kuusi miljoonaa kiloa ruokaa, jota uhkasi hävikkiruoan kohtalo. Nämä tuotteet olivat siis parhaat päivänsä nähneitä tuotteita, jotka eivät välttämättä menisi kaupaksi normaalilla hinnalla, mutta ovat kuitenkin syömäkelpoisia ja edullisia. Vieraillessa kohdeyrityksen myymälöissä voikin nähdä hävikkiruokalaatikoita, joista voi itse valita mieleisensä. Hävikille on myös asetettu tavoite, joka on pitää ruokahävikki aina alle 1,5 prosentissa. Tämän lisäksi kohdeyrityksessä kierrätetään yli 90 prosenttia myymälöissä sekä jakelukeskuksissa syntyvistä jakeista. Kierrätettäviä jakeita on yli 25, joista uusin on kohdeyrityksen työntekijöiden vanhat työvaatteet. Heillä on myös aloitettu uusi yhteistyö suomalaisen työvaatevalmistajan kanssa, joka kierrättää tekstiilejä uudeksi materiaaliksi.

Kolmas heille tärkeä arvo on ilmaston suojele. Heidän ilmastotavoitteensa tähtäävät raportin mukaan siihen, että ilmaston lämpeneminen saadaan hillittyä 1,5 asteeseen. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että heidän toimintansa on ollut hiilineutraalia jo vuodesta 2022 lähtien. Tästä



arvosta ei ollut konkreettisempia esimerkkejä vastuullisuusraportissa, kuten keinoja, millä tämä hiilineutraaliuus on saavutettu ja miten ilmaston lämpenemistä voidaan edelleen hidastaa. Vastuullisuusraportista saa siis kuvan, että kohdeyritys ymmärtää ympäristövastuun erilaisina keinoina kunnioittaa ympäröivää luontoa, joita ovat siis luonnon monimuotoisuuden kunnioittaminen, ilmaston suojeleminen sekä luonnonvarojen suojeleminen. Yritys on ottanut monta näkökulmaa jo pelkästään ympäristövastuun ymmärtämiseen, joka luo todella vakuuttavan kuvan yrityksen vastuullisuudesta ainakin raportin perusteella.

Haastateltava A kiteytti ympäristövastuun roolin kohdeyrityksessä näin:

*”Toimivat ekosysteemit sekä toimiva ilmasto ovat edellytyksiä koko liiketoiminnalle. Me ruokakauppana olemme riippuvaisia siitä, että pystymme myymään ruokaa. Raaka-aineita tulee olla saatavilla, joka edellyttää onnistuneet sadot. Onnistuneet sadot taas mahdollistavat sopivan hintaisen ruoan.”*

Koska maatalous ja ruoantuotanto vaikuttavat paljon ympäristöön, on kohdeyrityksellä suuri vastuu ympäristöstä ja siihen kohdistuvien vaikutuksien minimoimisesta. Ympäristövastuu nähdään myös haastateltava B:n mukaan kohdeyrityksessä perustekijänä, jota ei voida enää ajatella mitenkään erillisenä osana, jota sovelletaan silloin kuin se sopii, vaan se on olennainen osa koko yrityksen toimintaa. Se ei siis ole enää pelkkää lisäarvoa yritystoiminnalle.

### 3.4 Hankintaorganisaatio ja toimittajan valinta

Kohdeyrityksessä hankintaorganisaatio on kaupallisen osaston sisällä oleva osto-organisaatio, joka koostuu vajaan kahdestakymmenestä työntekijästä eli valikoimapäälliköistä, ostopäälliköistä, ostojohdajasta sekä ostajista. Tämän lisäksi osto-organisaatiossa on oston hallinto, joka tukee osto-organisaatiota hallinnollisissa tukitoimissa liittyen sopimusvalmisteluihin, tietokantaan liittyvissä asioissa ja muissa vastaavissa tehtävissä. Osto-organisaatio tekee myös vahvaa yhteistyötä laadunvalvonnan kanssa, joka koskettaa myös vastuullisuuden liittyviä asioita, sekä tietenkin myös vastuullisuusasiantuntijan kanssa. Tämän lisäksi osto-organisaation kanssa yhteistyötä tekee pakkaukselle ja brändille omistautunut osasto.

Osto-organisaatio jakautuu myös sen perusteella, onko tuotteiden alkuperä ulkomailla vai kotimaassa. Noin puolet tuotteista ostetaan kotimaisen organisaation kautta ja puolet ulkomaisen organisaation kautta, eli kotimaisten ja ulkomaisten tuotteiden neuvotteluille on

erilliset organisaationsa. Hankittavien tuotteiden kategoriat ovat jaoteltu tuoteryhmäkohtaisesti, joista ensimmäinen on vakiovalikoima, joka jakautuu edelleen ruokatuotteisiin ja käyttötavaroihin. Tästä ruokatuotteet jakautuvat heviin (hedelmät ja vihannekset) sekä muihin ruokiin ja nekin vielä edelleen tarkempiin kategorioihin, kuten maitotuotteisiin ja leipiin. Käyttötavaroissa on kaikki ei-ruoka tuotteet, eli esimerkiksi hygieniatuotteet tai paperituotteet. Tämän lisäksi erilliseksi hankintakategoriaksi on mainittu vaihtuvat kampanjatuotteet, joille on myös oma osto-osasto, joka toimii pääosin kansainvälisen neuvottelun kautta.

Hankintaprosessi on kohdeyrityksessä melko perinteinen. Tuotteet neuvotellaan tietyin väliajoin tuoteryhmän mukaan. Vaikka kohdeyrityksessä on paljon pitkäaikaisia toimittajia, niin tarpeen mukaan otetaan myös tarjouksia uusilta toimittajilta. Hankintaprosessi itsessään koostuu pitkälti tarjoajien ominaisuuksista, kyvykkyyksistä ja siitä, onko heidän toimintansa kohdeyrityksen vastuullisuuslinjauksien mukaista. Yleisiä kriteereitä toimittajille on esimerkiksi toimitusvarmuus, jonka sanotaan olevan peruskriteereistä aivan tärkeimpien joukossa. Myös toimittajien luotettavuus on kohdeyritykselle tärkeää, joka todennäköisesti myös heijastuu vastuullisuuskysymyksiin liittyvissä asioissa. Hintatasoilla on tietenkin myös oma painoarvonsa toimittajanvalinnassa. Tuoteturvallisuus sekä tuotelaadun täytyy myös olla kohdeyrityksen vaatimusten mukaisia, jotta yhteistyötä voidaan toimittajan kanssa edes harkita. Lähes kaikki näistä mainituista kriteereistä ovat myös Dicksonin (1966) tutkimuksessa ilmenneitä yleisiä toimittajavalinnan kriteereitä. Näitä eri ominaisuuksia sekä kriteereitä punnitaan toimittajien välillä ja pohditaan, onko tarjoajissa sopivia yhteistyökumppaneita. Sopivan yhteistyökumppanit löydyttyä ovat hintaneuvottelut, jonka jälkeen yhteistyö voi mahdollisesti alkaa. Hankintaprosessi siis pohjautuu pitkälti erilaisiin kriteereihin, jotka toimittajan tulisi täyttää.

Kohdeyrityksen toimittajakanta on todella monipuolinen ja suuri. Tavarantoimittajia on pienistä keskisuuriin ja keskisuurista erittäin suuriin toimittajiin asti. Haastateltava B kertoi, että heidän ensisijainen työnsä ostotiimissä on yhteistyökumppanuudet kotimaisten tavarantoimittajien kanssa ja kansainvälinen puoli hoitaa yhteistyökumppanuudet kansainvälisten tavarantoimittajien kanssa, niin kuin aikaisemminkin mainittiin. Kotimaisissa tavarantoimittajissa on toimittajia pienistä perheyrytyksistä suuriin teollisuuden toimijoihin asti. Kansainvälisiä tavarantoimittajia löytyy useasta eri maasta ja niissä on mukana suuria kansainvälisiä toimijoita. Kohdeyrityksessä on myös paljon todella pitkäaikaisia yhteistyökumppaneita,

joiden lisäksi esimerkiksi kampanjatuotteiden toimittajien kanssa saattaa olla huomattavan lyhytaikaisia yhteistyökumppanuuksia.

### 3.5 Ympäristövastuu toimittajanvalinnassa

Niin kuin kappaleessa 3.3 mainittiin, kohdeyrityksen ympäristövastuuseen liittyvät linjaukset löytyvät heidän eettisistä toimintaperiaatteistaan. Toimittajat ovat vastuussa jopa 75 prosentista kohdeyrityksen tuotteisiin liittyvistä päästöistä, joten niillä on huomattava merkitys kohdeyrityksen vastuullisuutta tarkastellessa.

Haastatteluista kävi ilmi, että jokaisen kohdeyrityksen toimittajan on allekirjoitettava yrityksen Code of Conduct -toimintaperiaatteet, jota käsiteltiin enemmän kappaleessa 2.1. Haastateltava A kertoi:

*”Jokaisen toimittajan on allekirjoitettava nämä eettiset toimintaperiaatteet, jotta yhteistyö voidaan toteuttaa.”*

Code of Conductin allekirjoittaminen on siis yksi ensimmäisistä askelista varsinaisen yhteistyön aloittamiseksi. Kuten kappaleessa 2.1 mainittiin, niin Code of Conductissa määritellään usein myös ympäristövastuuseen liittyvät toimintaperiaatteet (Jiang, 2009). Sen allekirjoittaminen tietenkin sitouttaa toimittajat jatkossakin toimimaan tiettyjen vastuullisten toimintaperiaatteiden mukaan, eikä niistä voi myöhemminkään perääntyä. Haastatteluista ei käynyt ilmi sitä, miten pystytään varmistumaan siitä, että toimittajat myös todellisuudessa seuraavat kohdeyrityksen eettisiä toimintaperiaatteita, mutta se oletettavasti pohjautuu toimittajien luotettavuuteen sekä avoimeen viestintään toimittajan ja kohdeyrityksen välillä. Kohdeyritys tekee tämän lisäksi yhteistyötä tavarantoimittajiensa kanssa, joilla ei ole vielä omia Science Based Target -tavoitteitaan, mutta jotka haluaisivat sellaiset itselleen asettaa. Science Based Target on yhdistys, joka pyrkii auttamaan yrityksiä vähentämään päästöjään linjauksessa Pariisin ilmastopimuksen kanssa luomalla sille selkeän toimintasuunnitelman (Science Based Targets, 2023). Tätä varten kohdeyritys on perustanut kolmiosaisen koulutussarjan, jonka jälkeen tavarantoimittajilla on perustason valmiudet laskea omat päästönsä sekä asettaa tavoitteet. Tällaisilla toimilla saadaan todennäköisesti tavarantoimittajat sitoutettua entistä paremmin kohdeyrityksen omiin ilmastotavoitteisiin, vaikka koulutussarjaan osallistuminen onkin vapaaehtoista.

Toimittajavalinnassa ympäristövastuun huomioiminen tapahtuu pääosin kriteerien kautta, niin kuin muidenkin ominaisuuksien kohdalla. Haastatteluissa tuli vahvasti ilmi se, että kohdeyrityksessä vastuullisuuteen liittyvät kriteerit eivät ole enää lisäarvoa, vaan ne ovat kaiken perusta. Jos toimittaja ei pysty täyttämään kohdeyrityksen asettamia vastuullisuuskriteereitä, niin yhteistyötä ei voida edes harkita. Tämän takia ympäristövastuuseen tai ylipäättään vastuullisuuteen liittyvät kriteerit eivät voi edes olla ristiriidassa muiden kriteereiden kanssa, koska niitä edellytetään kaikilta toimittajilta. Vaikka vastuullisesti tuotetut tuotteet ovat usein kalliimpia kuin muut vastaavat tuotteet, niin se ei vaikuta siihen, että valitaanko vastuullinen toimittaja vai ei, koska niistä asioista ei kohdeyrityksessä voida tehdä kompromisseja. Tietenkin vastuullisten toimittajien välisiä hintoja voidaan keskenään vertailla, mutta tällöin hintakriteeri ei ole ristiriidassa ympäristövastuuseen liittyvien kriteereiden kanssa.

Kohdeyrityksessä on monille eri tuoteryhmille omat kriteerinsä, joita toimittajilta vaaditaan. Nämä liittyvät yleensä eri raaka-aineisiin, eli niillä on eri raaka-ainelinjauksia. Esimerkkejä tällaisista raaka-aineista ovat esimerkiksi kaakao, kahvi, tee tai soija. Myös kaikki tuotteet, joissa käytetään näitä samoja raaka-aineita, täytyy olla tietyillä sertifioinneilla, jotta ne voidaan valikoimaan kelpuuttaa. Aikaisemmin mainittu Rainforest Alliance -sertifikaatti on käytössä esimerkiksi kohdeyrityksessä myytävissä kaakaotuotteissa. Tämän lisäksi yrityksellä on käytössä RTRS eli Round Table on Responsible Soy -sertifikaatti, jonka tavoitteena on lieventää soijantuotannon negatiivisia ympäristövaikutuksia (Round Table On Responsible Soy, 2023).

Kohdeyrityksen kalatuotteissa on käytössä Aquaculture Stewardship Council eli ASC-sertifikaatti, jonka tavoitteena on pienentää kalankasvatuksen haitallisia ympäristövaikutuksia. Kalatuotteissa käytetään myös luultavasti hieman tunnetumpaa Marine Stewardship Council eli MSC-sertifikaattia, joka kertoo kuluttajalle, että kyseisen kalan alkuperä tunnetaan ja se on pyydetty sertifikaatin vaatimien kestävyyskriteerien mukaisesti. MSC-sertifikaatin tavoitteena on varmistaa, että kalastus on säädeltyä, kalakannat eivät romahda pyynnin seurauksena eikä muuta meriluontoa vahingoiteta toiminnan eri vaiheissa. Se onkin osoittautunut luotettavimmaksi pyydetyn kalan ympäristömerkiksi ja se ohjaa sertifioitavaa kalastusta kohti kestävämpiä toimintatapoja. Kansainvälinen ympäristöjärjestö WWF on jo pitkään suositellut näitä kahta sertifikaattia kantavia kalaa kestäväksi ja vastuulliseksi valintana, mutta se on muuttunut lähivuosina. Sertifikaatin piiriin on heidän mukaansa tullut yhä enemmän sellaisia kaloja ja mereneläviä, joiden sertifiointia he eivät ole voineet tukea. Vaikka

nämä ovatkin todella vakuuttavia sertifikaatteja, niin ne eivät enää automaattisesti, ainakaan WWF:n mukaan, tarkoita sitä, että tuote on kestävästi tuotettu. (WWF, 2022)

Global G.A.P. -sertifikaatti on yksi sertifikaateista, joita kohdeyritys käyttää ja sitäkin hyödynnetään tietyissä valikoiduissa tuoteryhmissä, kuten esimerkiksi hedelmä- ja vihannestuotteissa. Kyseinen sertifikaatti varmistaa laatuun, ruoan turvallisuuteen sekä ympäristöasioihin liittyviä asioita. Global G.A.P. -sertifikaatilla varustetuissa tuotteissa on huomioitu ruoan turvallisuus ja jäljitettävyys, ympäristö (biodiversiteetti mukaan lukien), työntekijöiden terveys, turvallisuus ja hyvinvointi sekä eläinten hyvinvointi. Sen lisäksi se sisältää integroidun sadonhallinnan (ICM), integroidun tuholistorjunnan (IPC), laadunhallintajärjestelmän (QSM), vaara-analyysin sekä kriittiset valvontapisteet (HACCP). (Ecocert, 2022)

Viimeinen mainittu sertifikaatti on Forest Stewardship Council eli FSC-sertifikaatti. Sitä vaaditaan kohdeyrityksessä tuotteissa, joissa käytetään puukuitua. Puukuiduista valmistettuja tuotteita voi olla esimerkiksi WC- tai talouspaperi. Sertifikaatti takaa sen, että raaka-aine tulee vastuullisesti hoidetuista metsistä. Se turvaa metsien monimuotoisuutta, alueita, jotka ovat luonnon kannalta merkittäviä sekä edistää osallistavaa metsäpolitiikkaa. Sertifikaatti on kansainvälinen, joten sen vaatimukset ovat samat, missä ikinä puu tai puuohjainen materiaali tuotetaan. Se myös noudattaa ISEAL:n, joka on maailmanlaajuinen sosiaalisten ja ympäristöstandardien kattojärjestö, suosituksia ympäristöstandardien asettamisessa. (FSC, 2022) Kohdeyrityksen valikoimaan kuuluu myös Luomu-sertifikaatin saaneita tuotteita, joita löytyy useammassa tuotekategoriassa, kuten hevituotteissa, lihatuotteissa sekä kahvi- ja teet tuotteissa.

Näiden lisäksi osto-osastolla on huolellisuusvelvoite, joka tarkoittaa sitä, että esimerkiksi eri tuotteista ja raaka-aineista tulee jatkuvasti tehdä riskianalyyseja. Nämä riskit voivat siis liittyä ympäristövaikutuksiin tai ihmisoikeuksiin. Jos riskianalyyseissa selviää, että kyseiseen tuotteeseen tai raaka-aineeseen liittyy riskejä, niin niille saatetaan asettaa vielä uusia ja entistä tiukempia kriteereitä vielä erikseen. Nämä uudet kriteerit saattavat johtaa tiettyjen hyödykkeiden poissulkemiseen. Kohdeyritykseen ostetaan esimerkiksi ainoastaan vapaiden kanojen munia, eikä esimerkiksi häkkikanan munia hankita ollenkaan.

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| Käyttötavarat                        | FSC-sertifikaatti (puukuitu)  |
| Kalatuotteet                         | MSC-sertifikaatti, ASC-sertifikaatti  |
| Hedelmät ja vihannekset              | Global G.A.P -sertifikaatti, Luomu, Rainforest Alliance-sertifikaatti (banaanit, kukat ja kasvit) |
| Kaakao                               | Rainforest Alliance -sertifikaatti, Luomu   |
| Kahvi, tee                           | Rainforest Alliance -sertifikaatti (kahvi), Luomu   |
| Soija                                | RTRS-sertifikaatti  |
| Liha ja kananmuna                    | Luomu, vapaan kanan munat   |
| Viljatuotteet (esim. pasta ja leipä) | Luomu   |
| Öljyt                                | Luomu   |

Taulukko 1: Kohdeyrityksessä käytettäviä ympäristösertifikaatteja tuoteryhmäkohtaisesti

### 3.6 Kohdeyrityksen kehityssuunnat ympäristövastuun saralla

Kohdeyrityksellä on kertomansa mukaan useampia tavoitteita ja kehityssuuntia ympäristövastuun saralla. Yrityksen on jatkuvasti pyrittävä kehittämään vastuullisuuden eri osa-alueilla, jotta se pysyy kasvavien ulkoisten vaatimuksien perässä.

Ensimmäiseksi ympäristövastuun tavoitteeksi mainittiin se, ettei yrityksen toimitusketjuissa olisi enää metsäkatoa vuoteen 2025 mennessä. Eli tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen missään toimitusketjun vaiheessa tai minkään toimittajan toimesta ei saisi syntyä uutta metsäkatoa. Metsäkato tarkoittaa siis sitä, että metsää tuhoutuu niin, ettei se enää kasva takaisin vaan alue käytetään esimerkiksi viljelyä tai karjankasvatusta varten. Metsät sitovat paljon hiilidioksidia eli ne ovat hiilinieluja. Näiden metsien tuhoutuminen vapauttaa suuret määrät hiilidioksidia ilmakehään, jonka takia metsäkato kiihdyttää ilmastonmuutosta. WWF:n mukaan moni yritys on sitoutunut ehkäisemään metsäkatoa, mutta kuitenkin palmuöljyn kohdalla nämä lupaukset eivät ole usein pitäneet. (WWF, 2022) Vaikka WWF ilmoittaa palmuöljyn ongelma-alueeksi metsäkadon kohdalta, niin kohdeyritys on esimerkiksi ollut jo vuodesta

2012 lähtien mukana Roundtable on Sustainable Palm Oil -aloitteessa. RSPO on kansainvälinen yhdistys, joka kehittää periaatteita kestäväälle ja vastuulliselle palmuöljytuotannolle. Vaikuttaa siis siltä, että tälläkin saralla oikeita sekä todellisia kehitysaskelia on tehty jo pitkään. Myös Työntekijä A mainitsi metsäkadon teemana, jonka eteen tehdään paljon töitä, eli tahdotaan varmistaa, ettei kohdeyrityksen tuotteet osaltaan kiihdytä metsäkatoa. Näihin voidaan vaikuttaa hänenkin mukaansa erilaisilla sertifioinneilla, joista sertifikaatti nimeltä Rainforest Alliance on hänen esille nostama kohdeyrityksen sertifikaatti. Se on kansalaisjärjestö, joka pyrkii suojelemaan ja vahvistamaan biodiversiteettiä ja varmistamaan kestävä elinkeinon. Rainforest Alliecella on monia kehitysteemoja, joista juuri metsien suojelu on yksi. (Rainforest Alliance, 2022) Toimenpiteet, joilla pyritään saavuttamaan tavoite on esimerkiksi se, että kaikissa kohdeyrityksen tarjoamissa kasvipohjaisissa tuotteissa käytettäisiin vain eurooppalaista soijaa, koska soija on yksi riskiluokittelun saaneista raaka-aineista. Pyritään siis tulevaisuudessa ostamaan vain toisenlaista soijaa, sekä sertifioitua soijaa toisiin tarkoituksiin, kuten karjan rehuksi.

Työntekijä A kertoi kohdeyrityksellä olevan paljon muitakin ympäristövastuuseen liittyviä tavoitteita sekä kehityssuunnitelmia. Muun muassa aikaisemmin mainittu toimitusketjun läpinäkyvyys on yksi suurimpia kehityskohteita, joihin pyritään keskittymään. Tavoitteeseen liittyy se, että halutaan pystyä lisäämään jäljitettävyyttä aivan tuotteiden alkuperään asti. Tämän lisäksi tahdotaan pystyä varmistamaan entistä paremmin se, mistä tuotteen raaka-aineet tulevat ja minkälaisissa olosuhteissa tuotteet ovat valmistettu. Kohdeyrityksessä tehdään paljon työtä varmistaa raaka-ainekohtaisesti niiden alkuperät ja valmistustavat. Yksi syy tälle kehityssuunnalle on puhtaasti myös se, että ulkoiset vaatimukset kasvavat jatkuvasti ja niiden perässä on pysyttävä.

Työntekijä B lisäsi vielä yllä mainittujen kehityskohteiden lisäksi sen, että vastuullisuus tulee laajenemaan aina vain pidemmälle koskemaan yhä isompaa osaa raaka-aineista tai toimitusketjuja. Kun 10 vuotta sitten ruvettiin pikkuhiljaa puhumaan palmuöljyyn tai kaakaon liittyvistä vastuullisuusriskeistä, niin tämä kehityssuunta tulee todennäköisesti laajenemaan koskemaan yhä useampia tuotteita ja raaka-aineita. Myös tämänhetkisten riski raaka-aineiden vastuullisuuskriteerit tulevat todennäköisesti kiristymään entisestään.

### 3.7 Haasteet ympäristövastuuseen liittyen

Vastuullisuuden integroimisessa yritystoimintaan on vääjäämättä omat haasteensa, sillä se on jatkuvasti kehittyvä osa, eikä se luultavasti ole koskaan valmis. Haastateltavat mainitsivat ympäristövastuuseen toimittajavalinnassa liittyviksi haasteiksi eri asiat, joissa korostui selkeästi työntekijöiden eri roolit yrityksessä. Kuitenkin molempien haastateltavien mainitsevat ongelmakohdat ovat kohdeyrityksen yhteisiä haasteita, jotka vaan korostuvat eri tavalla eri työtehtävissä.

Työntekijä A mainitsi haasteeksi ensinnäkin aikaisemminkin mainitun toimittajien jäljitettävyyden. Se ei riitä, että tietää mitä oman yrityksen toiminnassa tapahtuu tai mitä lähin alihankkija tekee, vaan vaatimukset päästä syvemmälle toimitusketjuun kasvavat koko ajan. Tämä on myös haastatellun mukaan haaste, jonka luultavasti jokainen päivittäistavarakaupan alalla toimiva yritys kohtaa. Toinen työntekijä A:n mainitsema haaste on se, että miten tärkeistä vastuullisuuteen liittyvistä asioista voidaan viestiä läpinäkyvästi ja todenmukaisesti, sekä sitä kautta saavuttaa viherpesua vastaan varmennettu viestintä. Halutaan myös pystyä kertomaan ja todistamaan, kuin jotain tehdään hyvin ja se todellisesti vaikuttaa ympäristöön positiivisesti.

Haastattelija B mainitsi haasteeksi saatavuusongelman. Voi olla joskus hyvinkin haastavaa yrittää löytää vastuullisia tuotteita ja toimittajia, jos niitä ei yksinkertaisesti ole markkinoilla, tai tuotteita ei ole saatavilla tarpeeksi. Kohdeyritykselläkin on niin monta eri toimipistettä, että ostettavat määrät ovat useimmiten todella suuria. Selkeä vastuulliseen toimittajanvalintaan liittyvä haaste on siis se, ettei vastuullisten tuotteiden kysyntä ja tarjonta ole aina tasapainossa.

## 4 Yhteenveto ja johtopäätökset

### 4.1 Yhteenveto

Tutkielmassa tutkittiin kohdeyrityksen, eli Suomessa toimivan päivittäistavarakaupan, toimittajavalintaa ja sitä, miten ympäristövastuu otetaan siinä huomioon. Tutkielman



päätutkimuskysymys on ”*minkälainen rooli ympäristövastuulla on päivittäistavarakaupan toimittajavalinnassa?*” ja alatutkimuskysymyksiä on ”*miten ympäristövastuu ymmärretään päivittäistavarakaupan alalla?*” sekä ”*mitä kriteereitä toimittajavalinnassa käytetään?*”. Kaikkiin näihin kysymyksiin saatiin vastaukset kohdeyritykseltä.

Ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen ”*miten ympäristövastuu ymmärretään päivittäistavarakaupan alalla?*” saatiin hyvinkin kattava vastaus haastattelujen sekä verkkosivuilta löytyvien raporttien pohjalta. Hankintatoimen rooli ympäristövastuussa selkeästi ymmärretään ainakin kohdeyrityksessä, sillä haastatteluissakin tuli ilmi se, että toimittajien vastuu yrityksen kokonaispäästöistä on jopa 90 prosenttia. Sen huomaakin siitä, että suurin osa vastuullisuuteen liittyvästä toiminnasta keskittyy toimittajien ympärille. Haastateltavat painottivat ympäristövastuun merkitystä siltä kannalta, että ilman toimivaa ekosysteemiä esimerkiksi viljely ja karjankasvatus olisivat lähes mahdottomia, joten ekosysteemiä on sen takia myös suojeltava. Ympäristö on tärkeä osa liiketoimintaa, eikä ilman sitä olisi myöskään ruokaa tarjolla. Ympäristövastuu tarkoittaa kohdeyrityksessä ilmaston suojelua, luonnon monimuotoisuuden kunnioittamista sekä luonnonvarojen suojelua. Tarkemmin ne tarkoittavat luontokadon ehkäisyä sekä elonkirjon tukemista valikoiman kehittämisessä sekä myymälöiden rakentamisessa ja hiilineutraalia toimintaa, jotta ilmaston lämpeneminen saadaan hillittyä 1,5 asteeseen. Sen lisäksi se tarkoittaa luonnonvarojen kestäväää käyttöä koko arvoketjussa. Kohdeyrityksessä panostetaan vastuullisiin raaka-aineisiin, hävikintorjuntaan sekä kiertotalouteen. Se, miten yleistettäviä nämä tiedot ovat muihin alan toimijoihin, on melko vaikeaa tietää. Niin kuin aikaisemmin mainittiinkin, kohdeyritys valikoitui tutkimukseen juuri sen hyvän maineen vastuullisuuden saralla takia.

Toiseen alatutkimuskysymykseen ”*mitä kriteereitä toimittajavalinnassa käytetään?*” saatiin myös hyvin kattava vastaus. Kohdeyrityksessä kriteerit pystyttiin jaottelemaan melko hyvin peruskriteereihin sekä vastuullisuuteen liittyviin kriteereihin. Niin sanotut peruskriteerit koostuivat toimittajien yleisiin ominaisuuksiin, joiden voidaan olettaa olevan hyvinkin yleistettäviä päivittäistavarakaupan alan yrityksissä. Näitä kriteereitä olivat esimerkiksi toimitusvarmuus, luotettavuus, hinta, tuoteturvallisuus sekä tuotelaatu, jotka olivat myös Dicksonin tutkimuksessa mainittuja kriteereitä (1966). Hieman yllättävämpi huomio liittyi toiseen kriteerikategoriaan, eli vastuullisuuskriteereihin. Niitä ei välttämättä edes voida luokitella kriteereiksi, koska ne ovat pohja ja edellytys mahdolliselle toimittajayhteistyölle monessa eri tuotekategoriassa. Näille vastuullisuuteen liittyville kriteereille tai oletuksille ei ilmennyt

minkäänlaisia kertoimia tai painotuksia, kuten esimerkiksi analytyttisessä hierarkiaprosessissa ilmenee, joilla voitaisiin valita parhaat toimittajat, koska niitä yksinkertaisesti vaaditaan samalla tavalla kaikilta toimittajilta (Cheung, et al., 2001). Nämä vastuullisuuskriteerit koostuvat pääosin ulkopuolisten toimijoiden myöntämisestä sertifikaateista, kuten Rainforest Alliance, MSC, ASC sekä Golden G.A.P. Kriteerit painoutuivat vahvasti näihin sertifikaatteihin, eikä erillistä mainintaa esimerkiksi logistiikkaan tai muuhun vastaavaan liittyvistä kriteereistä tullut esille, vaikka niiden vaikutus jääkin melko pieneksi kokonaisvastuullisuutta tarkastellessa.

Päätutkimuskysymys oli, että ”*minkälainen rooli ympäristövastuulla on päivittäistavara-kaupan toimittajavalinnassa?*”. Kohdeyrityksestä saadun vastauksen perusteella voidaan sanoa, että todella suuri. Alatutkimuskysymykset vahvistavat jo osaltaan käsitystä siitä, miten suuri vaikutus sillä on, sillä ympäristövastuuseen liittyviä kriteereitä oli mittava määrä ja ympäristövastuu ymmärrettiin monipuolisella tavalla, eikä ainoastaan esimerkiksi kierrätyksenä tai energiatehokkuutena, vaikka näistäkin molemmat ovat osia kohdeyrityksen vastuullisempaa toimintaa. Vaikka nämä ympäristövastuuseen liittyvät kriteerit eivät kosketakaan vielä kaikkia tuoteryhmiä ja raaka-aineita, niin kuitenkin voi huomata, että kohdeyrityksessä on tahtoa jatkaa samalla linjalla kohti yhä suurempaa vastuullisten tuotteiden valikoimaa. Niin kuin yhtenä vastuullisen hankinnan haasteenakin mainittiin, niin kysyntään ja tarjontaan liittyvä haaste on esteenä sille, että koko valikoima voisi koostua erilaisista vastuullisuussertifioiduista tuotteista. Kuten Pawlak ja Malgorzata (2020) artikkelissaan mainitsevat, vastuullisen ruoan tuotannossa ja saatavuudessa on ongelmana sen vaativat resurssit. Aikaisemmin pyrittäessä korjaamaan ruoan määrään liittyvät saatavuusongelmat ei olla kiinnitetty huomiota ruoantuotannon vastuullisuuteen, jonka takia muutoksen tekeminen on nyt vaikeampaa ja se vaikuttaa suoraan myös vastuullisesti tuotetun ruoan saatavuuteen. Kohdeyrityksessä pyritään kuitenkin edistämään tuotteiden vastuullisuutta jatkuvasti esimerkiksi vaatimalla uusia kriteereitä sekä kiristämällä vanhoja, sekä soveltamalla niitä kriteereitä yhä useampiin tuoteryhmiin.

Kokonaisuudessaan ympäristövastuun rooli kyseisen päivittäistavara-kaupan toimittajavalinnassa on merkittävä, sillä se on useissa tuoteryhmissä pohja ja edellytys toimittajayhteistyön aloittamiselle. Siitä, tai muista vastuullisuuteen liittyvistä kriteereistä, ei voida tinkiä, vaan ainoastaan nämä kriteerit täyttäviä toimittajia voidaan harkita yhteistyöhön kohdeyrityksen kanssa.

## 4.2 Johtopäätökset

Tutkimukseen valitussa kohdeyrityksessä ympäristövastuu näkyy vahvasti ylipäättään yrityksen toiminnassa sekä toimittajavalinnassa. Kohdeyrityksessä pyritään jatkuvasti kehittämään tuotteiden alkuperän jäljittämistä, jotta valikoiman vastuullisuutta ja voidaan kehittää entisestään. Kuten Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2015) kirjassaan mainitsevat, niin toimittajaverkostot eivät ole kiinteitä, vaan jokainen osapuoli todennäköisesti kokee roolinsa siinä eri tavalla ja se muuttuu jatkuvasti. Tämän toimittajaverkostojen monimutkaisuuden takia läpinäkyvyyden lisääminen voi olla haastavaa. Läpinäkyvyys tuotteiden toimitusketjussa onkin yksi kehityskohta, johon kohdeyrityksessä pyritään tulevaisuudessa selkeästi panostamaan. Erilaiset kolmannen tahon myöntämät sertifikaatit ovat suuressa roolissa vastuullisuuden takaamisessa, sillä se on yksi yksinkertaisimmista keinoista, joilla voidaan vaikuttaa toimittajien vastuullisuuteen. Kuten teoriaosiossakin mainittiin, toimittajavalinnalla voidaan vaikuttaa yrityksen suoriutumiseen monella eri osa-alueella, kuten myös ympäristövastuun saralla (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015). Yleinen toimittajan valintaprosessin työkalu on taas erilaiset kriteerit, kuten yllä mainitut sertifikaatit silloin, kun tahdotaan toimittajan toiminnan olevan linjassa ostajayrityksen vastuullisuusperiaatteiden kanssa. Kriteereillä voidaan siis vaikuttaa miltei mihin tahansa toimittajan ominaisuuteen. Nämä sertifikaatit koskevat kuitenkin vain tiettyjä tuoteryhmiä, joten kehityskohtiakin löytyy sen kannalta. On kuitenkin lähes mahdotonta, että jokaisen tuotteen kohdalla olisi ympäristövastuu otettu huomioon. Kohdeyritys tekee sen lisäksi suoraa yhteistyötä nykyisten toimittajiensa kanssa, jotta toimittajat voivat entisestään kehittää toimintansa vastuullisuutta. Se kouluttaa toimittajiaan vähentämään päästöjään sekä saa toimittajiaan sitoutumaan asettamaan itselleen tiettyihin perustuvia ilmastotavoitteita. Koulutuksessa on mukana jo 35 tavarantoimittajaa. Ylipäättään kohdeyrityksellä on todella selkeät ja konkreettiset tavoitteet ympäristövastuuseen liittyen, joista kuluttaja voi suoraan lukea heidän omilta nettisivuiltaan. Osassa tavoitteita on myös selkeät numeeriset arvot, jotka tekevät tavoitteista ymmärrettävämpiä sekä uskottavampia siinä mielessä, että silloin tavoitteet eivät voi jäädä pelkän ympäripyöreän puheen tasolle. Ympäristövastuuseen liittyvistä epäkohdista ei suuremmin nettisivuilla mainita, mutta kehityskohteet kuitenkin tulevat melko hyvin esille.

Tutkimuksessa käytettiin ainoastaan kohdeyrityksen verkkosivuilta löytyvää materiaalia sekä kahden yrityksessä työskentelevän henkilön haastatteluja. Tutkimusaineistosta saattaa

puuttua osia liittyen yrityksen ympäristövastuuseen, sillä kaikkea ei välttämättä tullut haastatteluissa esille tai mainita yrityksen verkkosivuilla. Haastateltavilla on rajoitettu vapaus kertoa yrityksen toiminnasta, joten osa työn kannalta hyödyllisestä tiedosta on saattanut jäädä mainitsematta. Myös anonymiteetin säilyttämisen vuoksi voi olla, että osaa saatavilla olevasta tiedosta ei ole voitu mainita tutkimuksessa.

Koska tutkimus on tehty vain yhden yrityksen toiminnan pohjalta, asettaa se rajoitteensa tutkimuksen yleistettävyydelle. Uskoisin, että kohdeyrityksessä on jopa poikkeuksellisen laajat toimintaperiaatteet vastuullisuuden takaamiselle, joten ei voida automaattisesti olettaa, että kaikilla päivittäistavarakaupan alan, tai muiden alojen, yrityksillä on yhtä laajasti huomioitu vastuullisuus niiden toiminnassa. Kohdeyrityksen suuri koko myös mahdollistaa vastuullisen toiminnan aivan eri skaalassa, kuin monet pienemmät yritykset.

Vastuullisuutta, etenkin ympäristövastuun toteutumista, on todella tärkeää tutkia, koska sen tärkeys tulee korostumaan yhä enemmän tulevaisuudessa, kun maapallo jatkaa muuttumista ihmisen toiminnan seurauksista. Kuluttajien kiinnostus tulee oletettavasti myös entistä nopeammin kiihtymään ympäristövastuuta kohtaan, kun tutkimustietoa on aina vain enemmän saatavilla. Huomion kiinnittäminen omiin jokapäiväisiin kulutus päätöksiin ja niiden ympäristövaikutuksiin helpottuu, kun vastuullisempi valikoima päivittäistavaraupoissa laajenee ja on helpommin saatavilla. Vastuullinen yritystoiminta toimii Meehanin ja Bryden (2011) mukaan kilpailuedun lisäksi myös riskienhallintana yrityksille. Esimerkiksi aikaisemmin mainittuun palmuöljyyn liittyy ympäristöriskejä, sillä sen aiheuttamat ympäristövaikutukset ovat huomattavia. Kun otetaan ympäristövastuu sen hankinnassa huomioon, riskit vähentyvät huomattavasti. (Silva, et al., 2020) Tutkimuksen tulokset vastasivat melko hyvin aiempaa tutkimusta, vaikka kohdeyrityksessä ympäristövastuuta ei enää nähdäkään arvonnalisänä, joka useassa lähteessä mainittiinkin vastuullisen hankintatoimen yhtenä etuna. Kuitenkin riskienhallintana se kohdeyrityksessäkin edelleen nähtiin.

## Lähteet

Aryal, K. P., Chaudhary, P., Pandit, S. & Sharma, G., 2009. Consumers' willingness to pay for organic products: a case from Kathmandu valley. *The Journal of Agriculture and Environment*, Osa/vuosikerta 10, pp. 15-26.

Ayres, R. U., 1995. Life cycle analysis: A critique. *Resources, Conservation and Recycling*, 14(3-4), pp. 199-223.

Benyoucef, L., Ding, H. & Xie, X., 2003. Supplier Selection Problem: Selection Criteria and Methods. *INRIA*, pp. 1-38.

Carter, C. R. & Rogers, D. S., 2008. A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), pp. 360-387.

Cheung, S.-O., Lam, T.-I., Leung, M.-Y. & Wan, Y.-W., 2001. An analytical hierarchy process based procurement selection method. *Construction Management and Economics*, 19(4), pp. 427-437.

Clement, J., 2007. Visual influence on in-store buying decisions: an eye-track experiment on the visual influence of packaging design. *Journal of Marketing Management*, 9(10), pp. 917-928.

Code of Conduct Company, 2022. *Establishing a Code of Conduct*. [Online]  
Available at: <https://www.codeofconduct.fi/en/service/establishing-a-code-of-conduct/>  
[Haettu 13 marraskuu 2022].

De Boer, L., 2001. A review of methods supporting supplier selection. *European journal of purchasing & supply management*, Osa/vuosikerta 7(2), pp. 75-89.

Dickson, 1966. *Dickson (1966): Dickson's Supplier Selection Criteria*. [Online]  
Available at: [https://www.researchgate.net/figure/Dicksons-Supplier-Selection-Criteria\\_tbl2\\_317608351](https://www.researchgate.net/figure/Dicksons-Supplier-Selection-Criteria_tbl2_317608351)  
[Haettu 9 marraskuu 2022].

DNV, 2022. *ISO 14001 - Ympäristöasioiden hallinta*. [Online]  
Available at: [https://www.dnv.fi/services/iso-14001-ymparistoasioiden-hallinta-3360?gclid=Cj0KCQjw4omaBhDqARIsADXULuWwe PgKfIz5TXu 5NGPCdD049q7k0 wiDaUcJ4CuOZwsCX6\\_kR-wRMaAk\\_qEALw\\_wcB](https://www.dnv.fi/services/iso-14001-ymparistoasioiden-hallinta-3360?gclid=Cj0KCQjw4omaBhDqARIsADXULuWwe PgKfIz5TXu 5NGPCdD049q7k0 wiDaUcJ4CuOZwsCX6_kR-wRMaAk_qEALw_wcB)  
[Haettu 9 lokakuu 2022].

Ecocert, 2022. *Sustainable agriculture*. [Online]  
Available at: <https://www.ecocert.com/en-CA/certification-detail/sustainable-farming-ggp>  
[Haettu 8 joulukuu 2022].

Ellram, L., 1990. The Supplier Selection Decision in Strategic. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 26(4), pp. 8-14.

Eriksson, P. & Koistinen, K., 2014. *Monenlainen tapaustutkimus*, s.l.: Kuluttajatutkimuskeskus.

Euroopan parlamentti, 2020. *EU:n luomuelintarvikkeiden markkinat: faktoja ja sääntöjä (infografiikka)*. [Online]

Available at:

<https://www.europarl.europa.eu/news/fi/headlines/society/20180404STO00909/eu-n-luomuelintarvikkeiden-markkinat-faktoja-ja-saantoja-infografiikka>

[Haettu 13 marraskuu 2022].

Foerstl, K., Azadegan, A., Leppelt, T. & Hartmann, E., 2015. Drivers of Supplier Sustainability: Moving Beyond Compliance to Commitment. *Journal of Supply Chain Management*, 51(1), pp. 67-92.

FSC, 2022. *FSC - Forest For All Forever*. [Online]

Available at: <https://fi.fsc.org/fi-fi/mika-fsc>

[Haettu 8 joulukuu 2022].

Hagelaar, G. J. L. F. & Vorst, J. G. A. J. v. d., 2002. Environmental Supply Chain Management: using life cycle assessment to structure supply chains. *International Food and Agribusiness Management Review*, Osa/vuosikerta 4, pp. 399-412.

Hamprecht, J. & Corsten, D., 2005. Controlling the sustainability of food supply chains. *Supply chain management*, 10(1), pp. 7-10.

Han, J.-W.y.m., 2021. A comprehensive review of cold chain logistics for fresh agricultural products: Current status, challenges, and future trends. *Trends in Food Science & Technology*, Osa/vuosikerta 109, pp. 536-551.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H., 2015. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Ilomäki, M., Tuomainen, J. & Kautto, P., 2007. *Ympäristövastuu globaaleissa tuoteketjuissa*, Helsinki: Suomen ympäristökeskus.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H., 2015. *Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan*. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Jiang, B., 2009. Implementing Supplier Codes of Conduct in Global Supply Chains: Process Explanations from Theoretic and Empirical Perspectives. *Journal of Business Ethics*, 86(1), pp. 77-92.

Marchi, B. & Zanoni, S., 2017. Supply Chain Management for Improved Energy Efficiency: Review and Opportunities. *Energies*, 10(10).

McCarty, J. A. & Shrum, L. J., 1994. The Recycling of Solid Wastes: Personal Values, Value Orientations, and Attitudes about Recycling as Antecedents of Recycling Behavior. *Journal of business research*, 30(1), pp. 53-62.

Meehan, J. & Bryde, D., 2011. Sustainable Procurement Practice. *Business Strategy and the Environment*, 20(2).

Morelli, J., 2011. Environmental Sustainability: A Definition for Environmental Professionals. *Journal of Environmental Sustainability*, 1(1).

Motiva, 2020. *Opas vastuullisiin elintarvikehankintoihin - suosituksia vaatimuksiksi ja vertailukriteereiksi*, Helsinki: Motiva.

Mutai, J. K. & Okello, B., 2016. Effects of Supplier Evaluation on Procurement Performance of Public Universities in Kenya. *International Journal of Economics, Finance and Management Sciences*, 4(3), pp. 98-106.

Northrop, R. B. & Connor, A. N., 2013. *Ecological Sustainability: Understanding Complex Issues*. s.l.:CRC Press.

Park, J., Shin, K., Chang, T.-W. & Park, J., 2010. An integrative framework for supplier relationship management. *Industrial management & data systems*, 110(4), pp. 495-515.

Pawlak, K. & Malgorzata, K., 2020. The role of agriculture in ensuring food security in developing countries: Considerations in the context of the problem of sustainable food production. *Sustainability*, 12(13), p. 5488.

Pistoni, A., Songini, L. & Perrone, O., 2015. The how and why of a firm's approach to CSR and sustainability: a case study of a large European company. *Journal of Management and Governance*, 20(3).

Pocock, M., 2019. *Why Ecology Matters*. [Online]  
Available at: <https://besjournals.onlinelibrary.wiley.com/hub/whyecologymatters>  
[Haettu 18 marraskuu 2022].

Puupponen, A., 2009. Lähiruoka nousevana trendinä elintarviketuotannon muutoksessa. *Mua-lehti*, pp. 56-60.

Rainforest Alliance, 2022. *Issues*. [Online]  
Available at: <https://www.rainforest-alliance.org/issues/>  
[Haettu 3 joulukuu 2022].

Rezaei, M. & Bin, L., 2017. Food loss and waste in the food supply chain. *International Nut and Dried Fruit Council*, pp. 26-27.

Round Table On Responsible Soy, 2023. *What is the Round Table on Responsible Soy Association?*. [Online]  
Available at: <https://responsiblesoy.org/about-rtrs?lang=en#que-es>  
[Haettu 8 tammikuu 2023].

Sarkis, J. & Talluri, S., 2002. A Model for Strategic Supplier Selection. *The journal of supply chain management*, 38(4), pp. 18-28.

Science Based Targets, 2023. *Lead the way to a low-carbon future*. [Online]  
Available at: <https://sciencebasedtargets.org/how-it-works>  
[Haettu 8 tammikuu 2023].

- Seuring, S. & Muller, M., 2008. From a literature review to conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), pp. 1699-1710.
- Shashi, R., Singh, R., Centobelli, P. & Cerchione, R., 2018. Evaluating Partnerships in Sustainability-Oriented Food Supply Chain: A Five-Stage Performance Measurement Model. *Energies*, 11(12).
- Silva, E. M. d., Ramos, M. O., Alexander, A. & Jabbour, C. J. C., 2020. A systematic review of empirical and normative decision analysis of sustainability-related supplier risk management. *Journal of Cleaner Production*, 244(118808).
- Slaper, T. F., 2011. *The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work?*, Indiana: Indiana Business Research Center.
- Sollish, F., 2011. *Strategic global sourcing best practices*. s.l.:Wiley-Blackwell.
- Verma, R., 1998. An analysis of the supplier selection process. *Omega*, Osa/vuosikerta 26(6), pp. 75-89.
- Waris, M. ym., 2019. An Application of Analytic Hierarchy Process (AHP) for Sustainable Procurement of Construction Equipment: Multicriteria-Based Decision Framework for Malaysia. *Mathematical Problems in Engineering*, Osa/vuosikerta 2019.
- WCED, 1987. *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development*, s.l.: Oxford University Press..
- Wiese, A., Kellner, J., Lietke, B. & Toporowski, W., 2012. Sustainability in retailing - a summative content analysis. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40(4), pp. 318-335.
- Wilhelm, M., 2016. Implementing Sustainability in Multi-Tier Supply Chains: Strategies and Contingencies in Managing Sub-Suppliers. *International journal of production economics*, Osa/vuosikerta 182, pp. 196-212.
- WWF, 2022. *Kalan ympäristömerkit*. [Online]  
Available at: <https://wwf.fi/ruoka/kalaopas/kalan-ymparistomerkit/>  
[Haettu 7 joulukuu 2022].
- WWF, 2022. *Metsäkato*. [Online]  
Available at: <https://wwf.fi/uhat/metsakato/>  
[Haettu 2 marraskuu 2022].



## Liite 1: Haastattelukysymykset

Millainen yrityksen hankintaorganisaatio on?

Millaisia hankintakategorioita yrityksellä on?

Miten kuvailisit yrityksen toimittajakantaa?

Mitä ympäristövastuu tarkoittaa teille?

Miten hankintaprosessi etenee vaihe vaiheelta?

Minkälaisia kriteereitä yrityksessänne on toimittajille?

Onko teillä ympäristövastuuseen liittyviä valintakriteereitä?

    Jos on, niin minkälaisia?

Onko nämä ympäristövastuuseen liittyvät kriteerit ristiriidassa muiden kriteereiden kanssa?

Minkälainen painoarvo näillä ympäristövastuuseen liittyvillä kriteereillä on verrattuna muihin kriteereihin?

Onko teillä käytössä jotakin kansainvälisiä standardeja määritellessänne vastuullisen toiminnan periaatteita?

Mitä tavoitteita tai kehityssuunnitelmia yrityksessänne on liittyen ympäristövastuuseen?

(Onko teillä jotain muuta lisättävää haastattelun teemaan liittyen?)