



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
Kauppatieteellinen tiedekunta
Kandidaatintutkielma
Kansainvälinen liiketoiminta

Vastuullisuuden toteuttamisen keinot toimittajasuhteissa

Ensuring sustainability in supplier relationships

Kevät 2014

Tekijä: Minna Pajunen
Opponentti: Laura Similä
Ohjaaja: Anni-Kaisa Kähkönen

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO.....	1
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat	4
1.2 Tutkimusmenetelmä	5
1.3 Tutkimuksen rajaukset.....	6
1.4 Teoreettinen viitekehys	7
1.5. Keskeiset käsitteet.....	8
2. VASTUULLISUUDEN TOTEUTTAMINEN TOIMITTAJASUHTEISSA	10
2.1 Toimittajasuhteiden hallinta	10
2.1.1 Yksittäiset suhteet verrattuna monitasoisiin hankintaketjuihin	12
2.1.2 Toimittajasuhteiden johtaminen ja kehittäminen	13
2.2 Tulkinnat vastuullisista hankinnoista.....	19
2.3 Vastuullisuuden haasteet toimittajasuhteissa	21
2.4 Reaktiiviset ja proaktiiviset strategiat vastuullisuuteen	22
2.5 Vastuullisuuden kriteerit toimittajavalinnassa	24
2.6 Keinot varmistaa vastuullisuus toimittajasuhteissa	25
2.6.1 Toimittajien Code of Conduct -sopimukset.....	26
2.6.2 Toimittajien valvonta ja seuranta	27
2.6.3 Yhteistyö ostajayrityksen ja toimittajien välillä	29
3. YRITYSVASTUULLISUUS KOHDEYRITYKSESSÄ JA VASTUULLISUUDEN TOTEUTTAMINEN TOIMITTAJASUHTEISSA.....	32
3.1 Fiskars Oyj.....	32

3.2 Yrityksen käsitys yritysvastuullisuudesta toimittajasuhteissa	35
3.3 Käytetyt keinot vastuullisuuden toteutumiseksi.....	37
3.3.1 Fiskarsin Code of Conduct	37
3.3.2 Auditointi.....	39
3.3.3 Yhteistyö toimittajien kanssa	42
3.4 Haastavaksi koetut tekijät toimittajasuhteissa.....	43
4. LOPPUPÄÄTELMÄT	45
4.1 Johtopäätöksiä tutkimuksesta.....	45
4.2 Jatkotutkimusaiheita	49
LÄHDELUETTELO.....	51

1. JOHDANTO

Liiketoiminnan etiikka ja sitä kautta yritysten vastuullisuus (*Corporate Social Responsibility, CSR*) on ollut näkyvästi esillä julkisuudessa jo jonkin aikaa. Voidaan jopa todeta, että vastuullisuudesta on tullut muoti-ilmaus. Suosiosta huolimatta aihe sisältää edelleenkin paljon ristiriitoja ja on hyvin monitulkintainen. (Pedersen 2006, 137) Yhteisymmärrys aiheen tärkeydestä on kuitenkin laajaa. Useimmissa tutkimuksissa on todettu, että yritykset, jotka kiinnittävät huomiota yhteiskuntavastuullisuuteen, selviytyvät taloudellisesti toiminnassaan paremmin kuin heikommin yhteiskuntavastuullisuuteen panostavat yritykset (Tate et al. 2010, 21). Tämä viestittää siitä, että yritysten yhteiskuntavastuu alkaa olemaan pakollinen osa yritysten menestyksestä toimintaa.

Davis määritteli jo vuonna 1973 (312–313) yritysvastuun yrityksen harkinnaksi ja reagoimiseksi asioihin, jotka ulottuvat kauemmaksi kuin yrityksen kapeat taloudelliset, teknilliset ja lailliset vaatimukset. Näin ollen, yrityksen tulee pohtia päätöksentekoprosessiaan ja sen vaikutuksia ulkopuoliseen sosiaaliseen järjestelmään tavalla, joka ottaa huomioon muitakin tavoitteita kuin vain taloudellisia näkökulmia. Vastuullinen yritys toimii lakia askeleen edellä. Voidaan väittää, että yritysvastuullisuus alkaa vasta sieltä mihin laki päättyy (Schneider & Wallenburg 2012, 245; Davis 1973, 312–313). Lähdekirjallisuudessa vastuullisuus jaetaan usein kolmeen osioon, jotka ovat taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristölliset näkökulmat (Schneider & Wallenburg 2012, 244–245). Taloudellinen vastuu tarkastelee yrityksen pitkän aikavälin toimintaedellytyksiä sekä taloudellisia vaikutuksia sidosryhmille. Sosiaalinen vastuu kattaa yrityksen toimialueen ihmisten hyvinvoinnin ja hyvinvoinnin edellytykset. Se koskee työntekijöiden lisäksi myös muita sidosryhmiä. Ympäristövastuu tarkastelee yrityksen sekä suoria että välillisiä vaikutuksia lähiympäristöön ja koko maapallon luonnonresursseihin. (Jussila 2010, 15–16) Elkington (1997) on kehittänyt näiden kolmen vastuullisuuden näkökulman ympärille kolmoistilinpäätös -käsitteen (*triple bottom line*). Sen mukaan yrityksen suoriutumista tulisi mitata uudella tavalla, joka

vangitsee yrityksen niin taloudellisen kuin sosiaalisen ja ympäristöllisenkin arvon lisäyksen.

Yritysten yritys vastuuta on perusteltu lähdekirjallisuudessa tyypillisesti sidosryhmänäkemyksellä (Maigan 2002; Kujala & Kuvaja 2002; Pedersen 2006). Yrityksen tärkeimpiä sidosryhmiä voivat olla esimerkiksi omistajat, asiakkaat, kansalaisjärjestöt, kilpailijat ja valtiot. Juuri sidosryhmien painostuksesta organisaatiot ovat alkaneet sisällyttämään ajan myötä myös ei-taloudellisia kriteereitä hankintatoimintaan (Mont & Leire 2009, 4). Lisääntynyt paine sidosryhmiltä, erityisesti asiakkaiden ja kansalaisjärjestöjen suunnalta, on saanut yritykset ottamaan käyttöön yritys vastuullisuuden hallintajärjestelmiä, jotka vaikuttavat koko yrityksen hankintaketjuun (Ciliberti et al. 2008a, 1580). Monet yritykset ymmärtävät, että saavuttaakseen vastuullisuuden tavoitteet ja tyydyttääkseen sidosryhmiensä odotukset, heidän täytyy katsoa oman yrityksen rajojen ulkopuolelle ja sisällyttää myös toimittajat vastuullisten hankkeiden piiriin. Menestyvät yritykset ymmärtävät, että asiakkaat ja muut sidosryhmät eivät erota yritystä sen toimittajista ja pitävät yrityksiä syyllisenä toimittajan rikkomuksiin. (Lippman 2001, 11–12) Yritykset, jotka eivät vastaa sidosryhmien odotuksiin vastuusta, voivat vahingoittaa omaa mainettaan ja sitä kautta vaikuttaa negatiivisesti sekä yrityksen markkina-arvoon että tuloksellisuuteen (Björklund 2010, 340).

Sidosryhmien huomioimisella voidaan nähdä olevan suurtakin hyötyä yritykselle. Esimerkiksi Alniacik et al. (2010, 241–243) osoittivat tutkimuksessaan, että positiivisella ja negatiivisella vastuullisuuteen liittyvällä informaatiolla on vaikutuksia asiakkaiden ostohalukkuuteen, työnhakijoiden halukkuuteen etsiä työtä yrityksestä sekä sijoittajien investointiaikomuksiin. Tutkimus paljasti, että vaikka yrityksellä olisi myönteinen profiili liittyen tuotteiden laatuun, tehokkaaseen johtamiseen ja työolosuhteisiin, voi negatiivinen informaatio ja sitä kautta muodostunut käsitys yrityksen vastuullisuudesta heikentää sidosryhmien aikomuksia yritystä kohtaan. Sen et al. (2006, 164) ovat todenneet, että vastuullinen toiminta saa aikaan myönteisiä assosiaatioita ja asenteita sidosryhmissä sekä voi saada sidosryhmät samaistumaan yritykseen. Tätä kautta

vastuullinen profiili voi vaikuttaa sidosryhmien aikomukseen sitouttaa henkilökohtaisia resursseja, kuten rahaa ja työtä, yrityksen hyväksi. Näiden havaintojen perusteella yhteiskuntavastuullisia suorituksia voidaan pitää tärkeänä yrityksen kannalta. Lisäksi yrityksen tulisi tarjota sidosryhmilleen riittävästi informaatiota vastuullisista toimistaan, jotta positiivisia reaktioita saataisiin aikaan.

Yritysten sidosryhmien vuoropuhelun lisäksi yrityksen omat arvot vaikuttavat vastuullisuuden tasoon organisaatioissa. Itse asiassa Heikurinen ja Ketola (2011, 331) jopa haastavat yleisen sidosryhmänäkökulman ja toteavat, että yritysten ei pitäisi tuoda yritys vastuullisuutta toimintaansa yrityksen ulkopuolisten sidosryhmien näkökulmasta. Yritys ei saisi heidän mukaansa ulkoistaa omaatuntoaan. Vaihtoehtona vallitsevalle yritys vastuun sidosryhmälähestymistavalle ehdotetaan käytettäväksi lähestymistapaa, jossa vastuullisuus syntyy yrityksen sisäisen kehityksen näkökulmasta. Näin saavutetaan aidompi ja pidempiaikaisempi vastuullinen identiteetti.

Yrityksen eri toiminnoista hankintatoimi on erityisen sopiva edistämään organisaation vastuullisuutta (Tate et al. 2010, 27–33). Ensisijaisesti tämä johtuu hankintatoimen sijainnista yrityksen arvoketjun alkupäässä. Hankintatoimi on vastuussa hankintalähteiden valinnasta sekä hankittavien tuotteiden, palveluiden ja raaka-aineiden alkuperästä. Lisäksi hankintatoimi on lisännyt tärkeysasemaansa organisaatioissa ydinliiketoiminnaksi. Hankintaketjun lisääntyneet velvollisuudet näkyvät myös siinä, että ongelmat välittyvät herkemmin toimittajien kautta ostajayritykselle. (Hanfield et al. 2005, 1) Voidaan väittää, että jokainen organisaatio on ainoastaan sen verran kestävä kehityksen mukainen, ja sitä kautta vastuullinen, kuin sen ylöspäin menevä hankintaketju (Krause et al. 2009, 18). Tämän takia yrityksen tulisi pyrkiä ottamaan vastuu koko toimitusketjustaan. Läheiset toimittajasuhteet ovat välttämättömiä päivittäisessä liiketoiminnassa. Heikko eettinen, ympäristöllinen ja sosiaalinen suoriutuminen toimittajien keskuudessa heijastuu ostajaorganisaatioon ja vahingoittaa sen mainetta ja liikevaihtoa, jopa enemmän kuin sen toimittajien mainetta (Hanfield et al. 2005,).

Käytännössä vastuu riippuu kuitenkin muun muassa yrityksen koosta ja vaikutusmahdollisuuksista. Yrityksellä on erityinen vastuu niistä toimittajista ja yhteistyökumppaneista, joihin se on suorassa sopimussuhteessa ja joihin se voi juridisesti vaikuttaa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010) Yritysten, jotka tähtäävät vastuullisuuteen, on sen takia sisällytettävä myös toimittajat vastuullisuuden piiriin ja perustettava näitä koskevia standardeja. Yritysten välillisten vaikutusten merkitys tulee varmasti kasvamaan, joten yritysten tulee myös huomioida, mihin kaikkialle yrityksen vaikutukset ulottuvat. Näin ollen tulisi tarkastella myös koko hankintaketjua, ei ainoastaan ensisijaisia tai ensimmäisen tason toimittajia. Yrityksen on huomioitava myös toimittajien toimittajat.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan keinoja miten vastuullisuutta voidaan edistää toimittajasuhteissa. Aihe on tärkeä, koska vastuullisuuden toteuttaminen hankintojen kautta on sekä välttämätöntä että haasteellista. Jotta yrityksen vastuullisuuden profiilia voidaan täysin ymmärtää, täytyy tarkastella myös yrityksen suoria toimittajia, laajentunutta hankintaketjua tai laajempaa verkostoa jossa yritys operoi (Miemczyk et al. 2012, 478). Toimittajiin liittyvien suhteiden hallinta on välttämätöntä, jotta voidaan varmistaa yrityksen arvojen toteutuminen myös yrityksen arvoketjun alussa. Haasteellisuus liittyy siihen, että yritys vastuullisuutta käsittelevän retoriikan ja todellisen liiketoiminnan välillä on ollut suuri ero. Sen seurauksena yritykset ovat saaneet vain vähän apua abstraktin käsitteen kääntämisessä jokapäiväiseen toimintaansa. (Pedersen 2006, 138)

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten yritys vastuun toteutuminen voidaan varmistaa toimittajasuhteissa kansainvälisten hankintojen kontekstissa ja miten sen toteutumista voidaan edistää. Tarkoituksena on tunnistaa, miten toimittajasuhteita voidaan hallita ja mitä erilaisia haasteita yrityksen vastuullisuuteen liittyy. Tutkimuksessa tarkastellaan keinoja vastuullisuuden toteuttamiseksi sekä arvioidaan

näiden keinojen haasteita. Tutkimuksessa selvitetään empiirisesti, miten tutkimukseen valitussa kohdeyrityksessä Fiskars Oyj:ssä, yritysvastuullisuus ymmärretään toimittajasuhteissa ja miten vastuullisuutta käytännössä toteutetaan.

Päätutkimusongelma:

– *Miten vastuullisuuden toteutuminen voidaan varmistaa toimittajasuhteissa ja miten sitä voidaan edistää?*

Alatutkimusongelmat:

– *Kuinka toimittajasuhteita voidaan hallita?*

– *Mitkä ovat esteet vastuullisuuden toteuttamiselle toimittajasuhteissa?*

– *Millaisilla keinoilla vastuullisuutta toteutetaan toimittajasuhteissa ja mitkä ovat erilaisten keinojen haasteet?*

1.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksessa kartoitetaan, mitkä ovat keskeiset keinot edistää vastuuta kansainvälisten hankintojen kontekstissa. Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään, miten yrityksen vastuullisuutta voidaan toteuttaa toimittajasuhteissa. Tämän perusteella tutkimusstrategiaksi on valittu laadullinen tapaustutkimus. Tarkoituksena on etsiä yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta. Tapausta tutkimalla pyritään lisäämään ymmärrystä tietyistä ilmiöistä pyrkimättä kuitenkaan yleistettävään tietoon. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a) Kiinnostuksen kohteena oleva yritys on Fiskars Oyj, jota tutkitaan yhteydessä ympäristöönsä.

Kuluttajatuotteita valmistava Fiskars sopii yrityksenä tutkimuksen tavoitteisiin, koska Fiskars on julkisesti sitoutunut parantamaan yritysvastuutaan ja kestäväen kehityksen mukaisia toimiaan. Toimittajien yritysvastuuta pyritään parantamaan systemaattisen kehitysohjelman avulla. Tämä lisäksi yritys on luvannut antaa etusijan toimittajille, jotka kantavat sosiaalista vastuuta ja toimivat ympäristöystävällisesti. (Fiskars 2014a) Teoriaa tukevassa empiriaosuudessa käsitellään, miten käytännössä yritysvastuullisuutta

edistetään isossa, kansainvälisillä markkinoilla toimivassa yrityksessä, ja tarkastellaan valittujen keinojen haasteita sekä yhdistetään saatuja tuloksia teoriaan. Aineiston keruumenetelmäksi valittiin haastattelu. Valinta on perusteltu, sillä haastattelu tuo joustavuutta aineiston keruuseen. Fiskars tarjoaa paljon informaatiota sidosryhmille vastuullisuudesta ja hankinnoista, mutta haastattelun kautta voidaan syventää saatavilla olevia tietoja. Haastattelu antaa mahdollisuuden perustelujen pyytämiselle ja selvennyksille aiheeseen liittyen. (Hirsjärvi et al. 2009, 204) Haastattelun pohjaksi ja tueksi kerättiin aineistoa yrityksestä käyttäen apuna havaintoja ja yritykseen liittyviä erilaisia dokumentteja.

Tutkimusta varten haastateltiin Fiskarsin laatu- ja vastuullisuuspäällikköä, jonka asemapaikka on Fiskarsin Shanghain hankintayksikössä. Haastattelu toteutettiin puhelinhaastatteluna 11.3.2014. Haastattelu oli puolistrukturoitu eli siinä edettiin tiettyjen teemojen mukaan, mutta teemojen lisäksi oli valmiiksi mietittyjä kysymyksiä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b). Empiriaosuudessa on myös perehdytty Fiskarsin Suppliers Code of Conduct -sopimukseen (Fiskars 2011) sekä muuten havainnoitu yrityksen vastuullista toimintaa yrityksen Internet-sivujen ja vuosikertomuksen kautta.

1.3 Tutkimuksen rajaukset

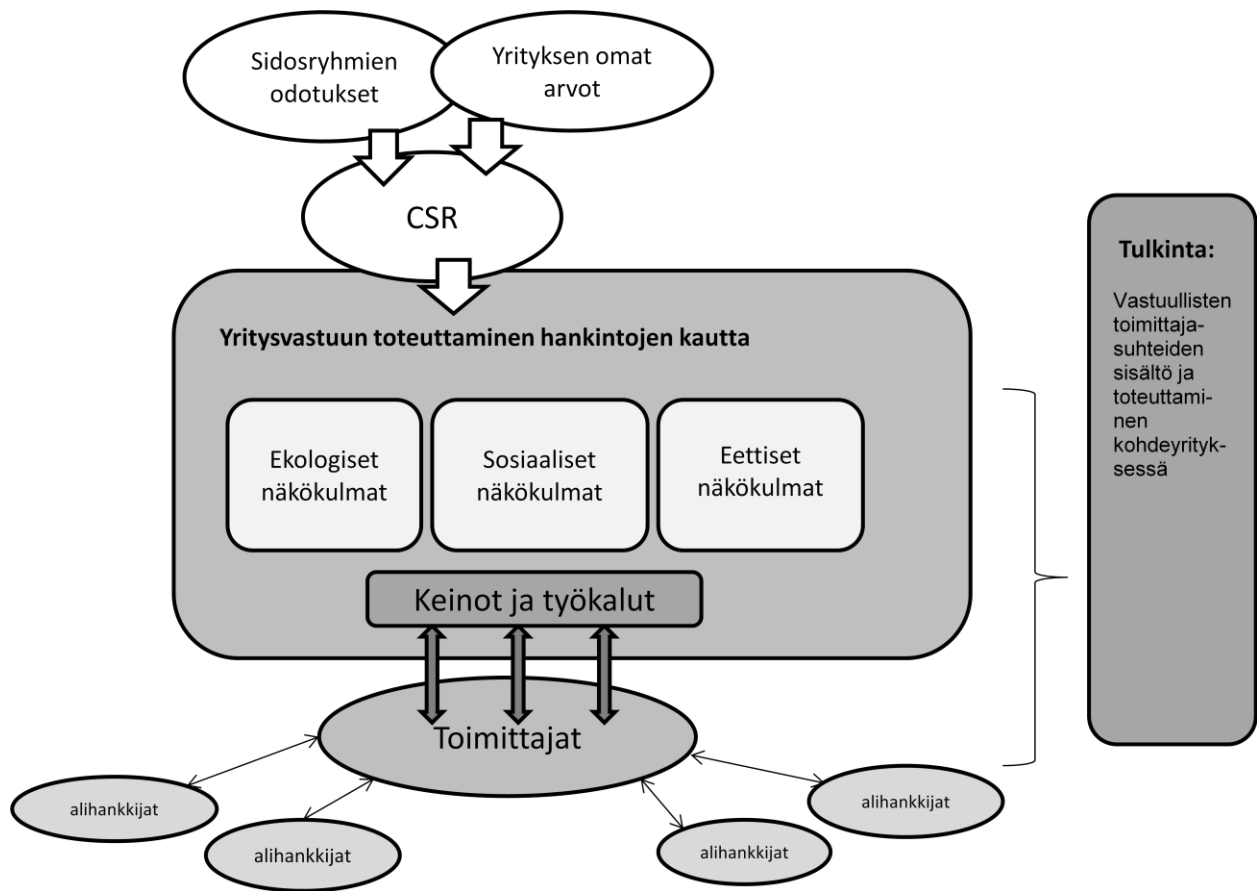
Tutkimuksen näkökulma on hankintojen johtamisen näkökulma. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan nimenomaan keinoja toimittajiin nähden eli suhteita toimittajiin. Tutkimuksen ulkopuolelle rajataan sisäiset yritys vastuun edistämisen keinot. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti kansainvälisiä hankintoja sopimusvalmistajilta, jotka sijaitsevat maissa, joissa on haasteellista noudattaa kansallista lainsäädäntöä, kansainvälisesti tunnustettuja ihmisoikeuksia, työntekijöiden oikeuksia tai ympäristönsuojelun ja korruptionvastaisuuden periaatteita ja standardeja.

Tutkimusta ei ole rajattu vain tiettyyn vastuullisuuden osa-alueeseen, esimerkiksi pelkästään ympäristöllisiin näkökulmiin. Oletuksena on, että hankintatoimen toimiessa vastuullisesti, sen tulisi vastata kaikkiin vastuullisuuden osa-alueisiin. Tällaista näkemystä tukevat esimerkiksi Schneider ja Wallenburg (2012, 245) tutkimuksessaan vastuullisten hankintojen implementoinnista ja Ciliberti et al. (2008a, 1580) tutkimuksessa hankintaketjun vastuullisuudesta.

1.4 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettisia lähtökohtia ovat luvussa 2.1 kuvailtu toimittajasuhteiden hallintaan liittyvä teoria sekä luvussa 2.2 esitelty vastuullisuuden ymmärtäminen hankintojen kontekstissa. Näistä lähtökohdista on esitelty vastuullisuuteen toimittajasuhteissa liittyvää teoriaa, joka käsittelee haasteita, strategioita ja eri keinoja varmistaa vastuullisuus. Tutkimuksessa on nostettu esiin yksittäisten toimittajasuhteiden lisäksi yrityksen suhteet koko hankintaketjuun tai -verkostoon.

Tutkimuksen viitekehys on esitelty kuviossa 1. Se selvittää tutkimuksen näkökulmaa, josta käsin aihetta tarkastellaan. Kuvion yläreunassa sijaitsevat elementit on käsitelty lyhyesti johdannossa taustana tutkimukselle. Lähtökohtana on, että sidosryhmien odotukset ja yrityksen omat arvot vaikuttavat organisaation yritys vastuun (corporate social responsibility, CSR) profiiliin. Organisaation yritys vastuullisuus vaikuttaa siihen, miten vastuullisuus näkyy ja otetaan huomioon hankintatoimessa, ja sitä kautta myös toimittajasuhteissa. Tutkimuksessa keskitytään kuviossa harmaalla korostettuihin alueisiin. Vastuullisuus hankinnoissa ja toimittajasuhteissa koostuu ympäristöllisistä, sosiaalisista ja eettisistä näkökulmista. Yrityksen ensisijaisten toimittajien lisäksi tarkastellaan ostajayrityksen vaikuttamisen mahdollisuuksia koko hankintaketjuun tai hankintaverkostoon, mikä ilmenee välillisinä kytköksinä ensimmäisen tason toimittajien kautta. Kuvio on yksinkertaistettu kuvaus todellisuudesta. Useimmilla yrityksillä hankintaketju on huomattavasti laajempi ja pidempi.



Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys.

1.5. Keskeiset käsitteet

Kirjallisuudessa yritys vastuullisuutta ja hankintatoimea kuvaillaan monin eri käsittein ja usein varsin moniselitteisesti. Käsitteiden ja määritelmien laaja kirjo johtuu Schneiderin ja Wallenburgin (2012, 244) mukaan siitä, että yritys vastuullisuuteen liittyvä tutkimus on jakautunut käsittelemään aihetta eri näkökulmista. Vain harvassa tutkimuksessa heidän mukaan on huomioitu vastuullisuuden kaikki ulottuvuudet samaan aikaan. Myös Miemczyk et al. (2012, 491) totesivat tutkimuksessaan saman asian. Tämän lisäksi hankintoihinkin liittyvä termistö on monessa kielessä epätäsmällistä (Iloranta & Pajunen-

Muhonen 2008). Käsitteiden kirjon takia seuraavassa määritellään tässä tutkimuksessa käytettyjä keskeisimpiä käsitteitä tarkemmin.

Hankintojen johtaminen ymmärretään tässä tutkimuksessa yrityksen ulkoisten voimavarojen johtamiseksi ja sitä kautta myös toimittajasuhteiden hallinnaksi. Hankintojen kautta yritykselle tärkeät toimet varmistetaan tavaroiden, palveluiden sekä tiedon toimituksen oikea-aikaisuudella (van Weele 2005, 11). *Hankinnat* käsitteellä viitataan kaikkiin niihin toimintoihin, jonka seurauksena yritystä laskutetaan ulkopuoliselta osapuolelta (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 58).

Vastuullisuus laajassa merkityksessä ymmärretään yrityksen vaikutusten huomioimisena ympäröivään yhteiskuntaan taloudellisista, sosiaalisista ja ympäristövastuullisista näkökulmista. Yritysvastuu edellyttää, että yritykset ulottavat toimintansa yhteiskuntaa kohtaan yli taloudellisten velvollisuuksien, valtiollisen sääntelyn asettamien minimistandardien sekä satunnaisen hyväntekeväisyyden (Utting & Clapp 2008, 959). Hankintojen kontekstissa yhteiskuntavastuullisuuden ymmärretään tarkoittavan ei-taloudellisten kriteerien sisällyttämisenä hankintatoimintaan. Nämä kriteerit voivat liittyä laaja-alaisesti eettisiin, sosiaalisiin ja ympäristöllisiin näkökulmiin (Mont ja Leire 2009, 8).

Toimittajasuhteet ymmärretään dynaamisiksi sosiaalisiksi kokonaisuuksiksi, joiden mahdolliset hyödyt riippuvat paljolti osapuolten osallistumisesta ja siitä kuinka paljon osapuolet ovat valmiita aktiivisesti reagoimaan, mukautumaan ja investoimaan suhteeseen sekä oppimaan siitä (Ford, Gadde, Håkansson & Snehota 2003, 49). Toimittajasuhteet nähdään yrityksen voimavarana ja jopa kilpailuetuna, mutta myös mahdollisena riskinä. Suhteiden hallitseminen sisältää todellisia tai potentiaalisia haasteita.

2. VASTUULLISUUDEN TOTEUTTAMINEN TOIMITTAJASUHTEISSA

Liiketoiminnan lait ja rakenteet eroavat eri maiden välillä. Sen vuoksi kansainvälisten yritysten toimintaa eivät rajoita universaalit moraaliset periaatteet. Tämän johdosta voidaan väittää, että yrityksillä on käytännössä hyvin vapaa moraalit. (Amaeshi et al. 2008, 231) Yrityksillä on vapaus valita yritys vastuullisuuden taso ja se, mitä ne edellyttävät omilta toimittajiltaan. Mamic (2005, 81) kuitenkin toteaa, että kasvavan painostuksen edessä yritykset ovat pakotettuja kehittämään tehokkaita hankintaketjun johtamistapoja. Tämä on seurausta siitä, että yritykset ovat omaksuneet joustavia tuotantotapoja ja niiden mukana tulevien riskien hallinta tuottaa yrityksille ongelmia. Johtamistapojen on huomioitava laadun ja kustannusten lisäksi sidosryhmien huolenaiheet, kuten tuotanto-olosuhteet maissa, joista yritys hankkii tavarat ja palvelunsa.

Tässä luvussa käydään läpi lähdekirjallisuuden kautta toimittajasuhteisiin ja yritys vastuullisuuteen liittyvää teoriaa. Ensimmäiseksi tarkastellaan toimittajasuhteiden hallinnan ja suhteiden kehittämisen näkökulmia. Tämän jälkeen selvitetään, mitä vastuullisuudella tarkoitetaan hankintojen ja toimittajasuhteiden johtamisen kannalta. Viimeiseksi kartoitetaan, mitä haasteita yritys vastuullisuuden toteuttamisessa voidaan nähdä ja millä keinoin vastuullisuutta voidaan edistää, jotta päästään sidosryhmien odotuksiin ja yrityksen omiin vastuullisuuden tavoitteisiin.

2.1 Toimittajasuhteiden hallinta

Hankintojen johtajien päätavoite ei ole enää pelkästään oikeiden tuotteiden ostaminen oikeaan aikaan ja oikeaan hintaan, vaan nykyään on noussut keskiöön myös toimittajasuhteet ja niiden kehittäminen. Tämä näkemys on seurannut suosioon nousseista johtamiskonsepteista kuten JIT (*Just-In-Time*), kokonaislaatuajattelu (*Total Quality Management eli TQM*) ja täydellisen virheettömyyden periaate (*zero-defect principle*) (Ford et al. 2003, 92). Toisaalta myös riskien hallinta on johtanut toimittajasuhteisiin panostamiseen. Tse et al. (2011, 1003) ovat huomanneet, että

maailmanlaajuinen hankintaketju on kehittynyt monitasoiseksi ympäristöksi, josta seuraa lisääntyvää epävarmuutta, turbulenssia ja enemmän laatuvaihteluja lopullisiin tuotteisiin. Näin toimittajasuhteisiin liittyy aina myös riskejä, minkä takia suhteita on hyvä kehittää.

Toimittajasuhteiden hallinnalla tarkoitetaan optimaalisten menetelmien tunnistamista ja käyttämistä toimittajien johtamiseksi siten, että hankintojen arvo maksimoidaan ja riskejä minimoidaan tehokkaalla tavalla. Keskeistä on vuorovaikutteisuus ja se, että molemmat osapuolet saavuttaisivat hyötyjä liiketoimintasuhteesta. (Verkasalo 2013, 24) Toimittajasuhteiden hallinta voidaan nähdä liiketoimintaprosessina, joka määrittää rakenteen, jonka kautta suhteita toimittajiin kehitetään ja ylläpidetään. Toimittajasuhteiden hallinnasta on tullut kriittinen liiketoimintaprosessi. Syitä tähän ovat esimerkiksi kilpailun paine, toimittajiin liittyvät riskit, kustannustehokkuus, tarve rakentaa läheisempiä suhteita avaintoimittajiin, jotka voivat tarjota tuntemustaan innovatiivisten, uusien tuotteiden kehittämiseen. Lisäksi tärkeä syy toimittajasuhteiden hallintaan, on vastuullisuuden ottaminen huomioon toiminnassa. (Lambert & Schwieterman 2012, 337)

Yrityksiä ei tarvitse enää vakuuttaa siitä, etteikö tämän päivän globaalissa taloudessa kumppanuussuhteet olisi hankintaketjun elinehto (Liker & Choi 2004, 104). Yhteistyö toimittajien kanssa voidaan nähdä synnyttävän selviä etuja. Edut perustuvat kahteen hyvin yksinkertaiseen seikkaan. Ensinnäkin konflikteja voidaan parhaiten välttää kumpaakin osapuolta tyydyttävällä tavalla tilanteessa, jossa osapuolet ovat keskenään tiiviissä yhteistyössä. Toisaalta samaan päämäärään pyrkivä ja hyvin toimiva ryhmä pystyy useimmiten toimimaan tehtävissä ja tilanteissa paljon tehokkaammin kuin yksilö. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 313) Gadde & Snehota (2000, 305) painottavat, että vahvojen kumppanuussuhteiden luominen toimittajien kanssa johtaa hyödyn maksimointiin toimittajasuhteista. Tämä näkemys onkin perusteltu, koska toimittajat ovat nykyään vastuussa suuresta osasta arvon tuottoa. Tämä on seurausta toimittajien specialisoitumisesta. (Dupois & Pedersen 2002, 35)

Ongelmana on, että yritykset voivat harjoittaa keskinäisissä suhteissaan toimittajien kontrollointia vain tiettyyn pisteeseen saakka (Gadde & Snehota 2000, 306). Tämä hankaloittaa toimittajien kanssa työskentelyä, sillä toimittajat ajavat luonnollisesti omaa liiketoimintalogiikkaansa. Eri osapuolilla on omat tavoitteensa, jotka eivät tiiviistäkään yhteistyöstä huolimatta voi täysin kohdata. Ostajien ja toimittajien väliset suhteet ovat interaktiivisia ja sovelletut ratkaisut muuttuvat jatkuvasti, mikä voi helposti johtaa epävarmuuteen ja sekavuuteen. Pienikin puuttuminen toimittajasuhteeseen voi saada aikaan lukuisia monimutkaisia seurauksia. (Gadde & Snehota 2000, 306)

2.1.1 Yksittäiset suhteet verrattuna monitasoisiin hankintaketjuihin

Kahden osapuolen välisten suhteiden lisäksi voidaan puhua hankintaketjuista ja hankintaverkostoista (Miemczyk et al. 2012; Braziotis et al. 2013). Suhteita voidaan tarkastella ostajan ja yksittäisen toimittajan välillä, mutta hankintaketjujen ja toimittajaverkostoiden vaikutuksia ostajayritykseen ei voida sulkea pois. Kuten johdannossa todettiin organisaation vastuullisuuden tason määrittää sen ylöspäin kulkeva hankintaketju. Yksittäiset ostaja-toimittaja-suhteet sisältävät riskejä, ja ne lisääntyvät, jos taustalla on vielä monitasoinen hankintaketju.

Monen yrityksen hankintastrategia sisältää hankintoja globaaleilta markkinoilta. Tämä saattaa johtaa pitkiin hankintaketjuihin, jotka ulottuvat usealle maantieteelliselle alueelle. Nykyään ei ole yllättävää, jos yrityksen tuotannosta yli puolet tulee ulkoistamisen takia muualta kuin omilta tehtailta. Jos toimittajat ulkoistavat omia toimintojaan vielä eteenpäin, riskit kasvavat alkuperäiselle ostajayritykselle hankintaketjun venyessä. (Tse et al. 2011)

Tse et al. (2011, 1002–1010) ovat tutkimuksessaan selvittäneet monitasoisten hankintaketjujen riskejä, jotka liittyvät erityisesti laatuun ja turvallisuuteen. Samat monitasoisten hankintaketjujen piirteet voidaan nähdä synnyttävän riskejä myös yrityksen vastuullisuuteen. Tse et al. toteavat, että ongelmallisinta globaaleissa

ketjuissa on huono näkyvyys ja informaation epäsymmetrisyys, eli tilanteet, joissa toisella osapuolella on enemmän informaatiota kuin toisella. Tällöin toimittajilla on parempaa tietoa omasta vastuullisuudestaan kuin ostajalla. Toimittajat voivat yrittää piilotella ongelmiaan asiakkaiden menettämisen pelossa. Informaation epäsymmetria pitkässä ketjussa aiheuttaa sen, että realistinen tieto ketjun vastuullisuudesta hämärtyy.

Hankintaketjuissa osapuolet suosivat vakaita ja yhteistyöhön perustuvia toimenpiteitä, kun taas laajemmissa, dynaamisissa verkostoissa toimitaan myös muilla tavoin, jotta selviydytään verkoston monimutkaisuudesta, laajasta jäsenkunnasta ja kehittyvästä liiketoimintaympäristöstä (Bratziotis et al. 2013, 649). Käytännössä vain harvat yritykset pystyvät hallitsemaan vastuullisuutta verkostoissa. Verkostoon voi vaikuttaa ja sitä voi yrittää ohjata, mutta tämä on hyvin haastavaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 340) Ketjuihin ja verkostoihin liittyvät tutkimukset ovat vielä vähäisiä johtuen yleisesti hyväksytyjen mittareiden ja metodologian keskeneräisyydestä (Miemczyk et al. 2012, 491).

2.1.2 Toimittajasuhteiden johtaminen ja kehittäminen

Coxin (2004, 346) mukaan voidaan nähdä kaksi tutkimusääripäätä siinä, mikä on paras tapa johtaa liiketoimintasuhteita toimittajien kanssa. Yhdessä ääripäässä on näkemys läpinäkyvästä win-win -kumppanuudesta, joissa kumpikin osapuoli hyötyy, ja toinen ääripää on puolestaan nollasummapelellä win-lose -lopputuloksella. Win-win -tilannekaan ei tarkoita, että toimittajaan pitäisi sokeasti luottaa, vaan sitä, että toimittajien seuranta ja mittaus on aina tarpeen yhteistyön syvyydestä riippumatta (Liker & Choi 2004, 110; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 336). Paras tapa johtaa suhteita perustuu kuitenkin tilanteen tarkoituksenmukaisuuteen. Lähtökohtana toimittajasuhteiden hallinnalle on se, että yhtä oikeaa tapaa ei ole olemassa. Suhteiden hallinta on riippuvainen molempien osapuolien tilanteesta ja liiketoimintaympäristöstä. Ostajan näkökulmasta suhteen johtaminen riippuu ostajan voimasta ja vaikutusvallasta verrattuna toimittajaan. (Cox 2004, 346) Tämän lisäksi ei ole edes tarkoituksenmukaista, että kaikkia toimittajasuhteita viedään kumppanuustasolle asti. Gadde ja Snehota (2000, 305) ovat

tulleet tulokseen, että yritys pystyy resurssien rajallisuuden vuoksi vahvasti sitoutumaan vain muutamaankin toimittajaan. Yrityksen hankintastrategian kannalta on siksi oleellista, miten yritys pystyy hallitsemaan, ei pelkästään läheisiä toimittajasuhteita, vaan erilaisia toimittajasuhteita.

Perinteisessä hankintojen portfoliomallissa (Kraljic 1983) yrityksen hankkimat tuote- tai palveluryhmät voidaan jakaa niiden sisältämän tulosvaikutuksen ja niihin liittyvän hankintariskin mukaan. Park et al. (2009, 500) näkevät tutkimuksessaan, että korkean hankintariskin ja matalan hankintariskin tuote- ja palveluryhmissä tulisi toteuttaa erilaista toimittajasuhteisiin kohdistuvaa strategiaa. Korkean riskin nimekkeiden kohdalla tulisi toteuttaa yhteistyöhön nojaavaa strategiaa ja analysoida toimittajasuhteita. Toimittajat analysoidaan korkean riskin nimekkeiden kohdalla toimittajan houkuttelevuuden ja suhteen kestävyuden mukaan. Tämän pohjalta suoritetaan toimintasuunnitelma koskien toimittajasuhteita.

Cox (2004,349) puolestaan määrittelee erilaisen matriisimallin toimittajasuhteiden hallintaan liittyvän keskustelun pohjalta. Siinä esitellään hankintoja tekevän yrityksen lähestymistavat, jotka linkittävät yhteen osallistumisen tason ostajan suunnalta (reaktiivinen vs. proaktiivinen) ja yrityksen osallistumisen tason ja luonteen toimittajien kyvykkyyksien kehittämiseen (ensimmäisen tason toimittajat vs. hankintaketju). Kuvio 2 sisältää neljä lähestymistapaa, joiden kautta ostaja voi hallita suhteita.

Proaktiivinen fokus	Toimittajien kehittäminen	Hankintaketjun hallinta
Reaktiivinen fokus	Toimittajien valinta	Järjestelmällinen toimittajien valintaprosessi
	Ensimmäinen toimittajataso	Hankintaketju

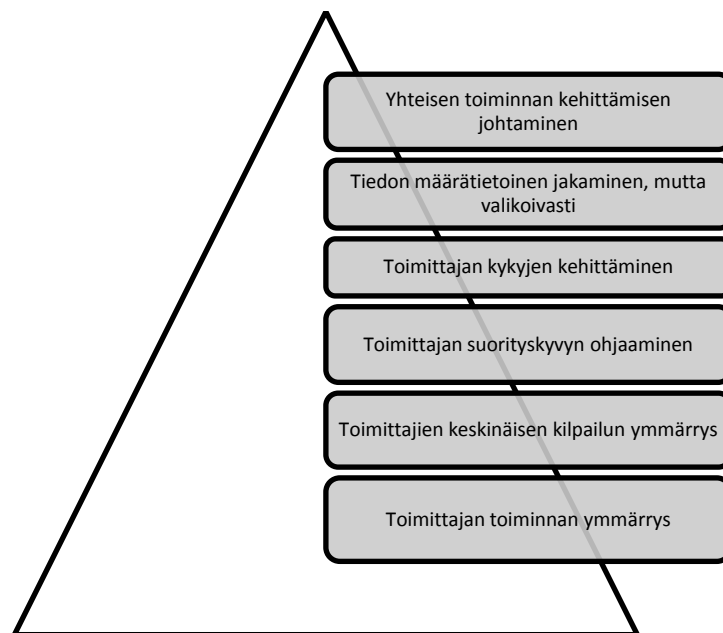
Kuvio 2. Neljä hankintojen vaihtoehtoa ostajille (mukaillen Cox 2004, 349).

Kuten edellä todettiin kaikki toimittajasuhteet eivät ole pitkäaikaisia tai yhteistyöhön pyrkiviä. Näin ollen lähestymistapa suhteisiin voi olla myös reaktiivinen ostajan puolelta. Tällainen tilanne voi olla, kun hankinnan kohteena on esimerkiksi massatuote ja ostaja edellyttää, että kilpailu markkinoilla voi lyhyellä aikavälillä synnyttää innovaatioita, jonka takia toimittaja on jossain vaiheessa syytä vaihtaa parempaan hinta-laatu-suhteen tuottavaan toimittajaan. Suhde on tällöin melko etäinen, eikä sisällä juurikaan yhteistyötä. Lähestymistapaa voidaan kuvailla *toimittajien valinnaksi*. Jos ostajayritys käyttää enemmän kustannuksia toimittajien - ei vain ensimmäisen tason, vaan myös koko hankintaketjuna – valintaan, voidaan kuvailla lähestymistapaa *järjestelmälliseksi toimittajien valintaprosessiksi*. Tämä lähestyminen on edelleen suhteiden näkökulmasta reaktiivista. (Cox 2004, 349) Näissä suhteissa ostaja reagoi siihen, mitä toimittajamarkkinoilla on tarjota ja hyödyntää saatavilla olevaa tarjontaa. Ongelmana reaktiivisissa suhteissa on esimerkiksi luottamuksen ja sitoutumisen puute osapuolten välillä (Pala et al. 2014, 34).

Kahden reaktiivisen suhdenäkökulman lisäksi voidaan nähdä kaksi lähestymistapaa, jotka tähtäävät pidempiaikaisiin yhteistyösuhteisiin. Näitä ovat *toimittajien kehittäminen* ja *hankintaketjun hallinta*, jotka eroavat edellisistä siinä, että ostajayritys käyttää resurssejaan yhteistyöhön toimittajan kanssa, jotta yhdessä pystyttäisiin luomaan innovaatioita. Toimittajien kehittäminen lähestymistapana on ostajayrityksen ja sen ensimmäisen tason toimittajien välistä yhteistyötä, josta kumpikin osapuoli hyötyy. Koko toimittajaketjun sisältävä suhteiden hallinta, eli *hankintaketjun hallinta*, on näistä neljästä näkökulmasta kaikista edistyksellisin suhteidenhallintatyyppi. Siinä ostaja ottaa haltuunsa proaktiivisen toimittajien kehittämisen, ei ainoastaan ensimmäisellä toimittajatasolla, vaan koko hankintaketjusta raakamateriaaleista lähtien. (Cox 2004, 349–350) Ostajayritys ei proaktiivisissa suhdetyypeissä tyydy siihen, mitä toimittajamarkkinoilla on valmiiksi tarjolla, vaan haluaa kehittää toimittajien kautta yhteistyössä, jotain parempaa. Ongelmina voidaan näissä suhteissa nähdä Palan et al. (2014, 34) mukaan osapuolten erilaiset voimasuhteet, mikä voi johtaa siihen, että

yhteistyössä toinen osapuoli voittaa ja toinen häviää. Myös investointien määrä ja omistautumisen korkea taso ovat ongelmallisia.

Liker & Choi (2004, 108–113) ovat puolestaan luoneet hierarkian aktiivisen toimittajasuhteen kehittämisen tueksi (kuvio 3). Toimittajien aktiivinen kehittäminen vaatii ostajayritykseltä investointeja ja toimittajan sitoutumista. Aktiivista kehittämishierarkiaa voisi hyödyntää edellä mainitussa Coxin ruudukossa sijaitseviin proaktiivisiin toimittajasuhteisiin.

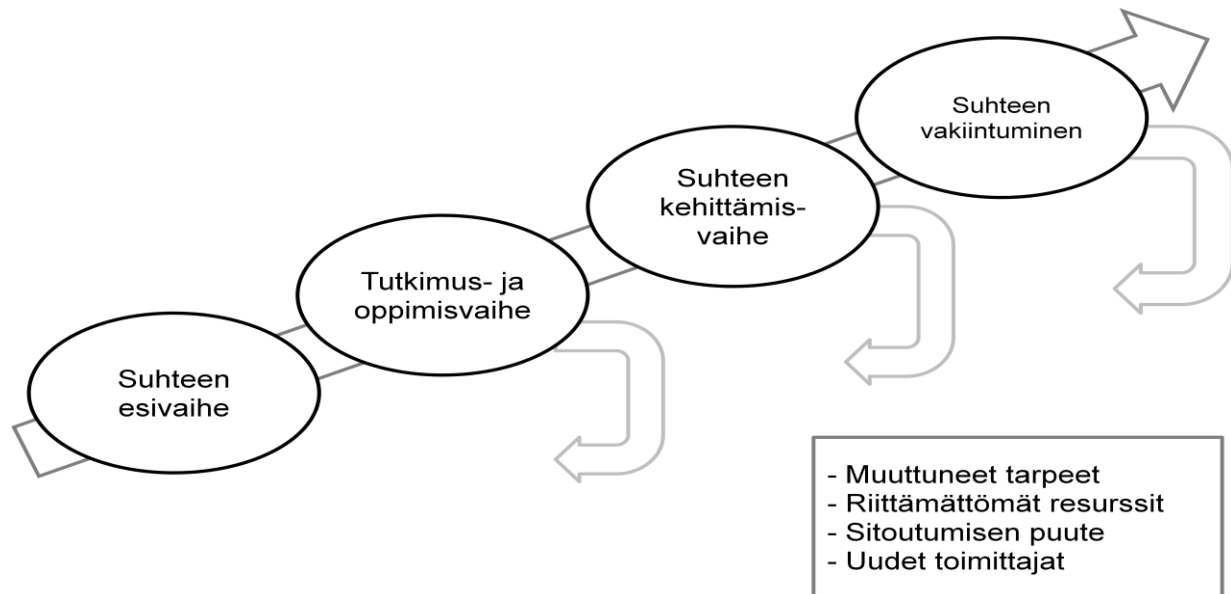


Kuvio 3. Aktiivisen toimittajasuhteen kehittämisen hierarkia (mukaillen Liker & Choi 2004, 108).

Alimmalla hierarkiatasolla ostajayrityksen tulisi ymmärtää toimittajamarkkinoiden toimintaa ja yksittäisen toimittajan sisäistä kulttuuria ja toimintatapoja. Hyvä suhde pystytään perustamaan vasta sitten, kun toisesta osapuolesta on saatu riittävästi tietoa. Tämä usein edellyttää toimittajien luona käymistä. Toiseksi yrityksessä tulisi hyödyntää toimittajien keskinäistä kilpailua niin, että kannustetaan toimittajia parempaan palveluun ja tehokkuuteen. Tämä edellyttää hyvää toimittajamarkkinoiden tuntemusta. Toimittajien annetaan ymmärtää, että läheisistä suhteista huolimatta, heidän on kehityttävä

saadakseen tilauksia. Kolmas askelma eli toimittajien suorituskyvyn ohjaaminen merkitsee, että toimittajia monitoroidaan aktiivisesti ja heille asetetaan tavoitteita. Näin toimittajat tietävät täsmällisesti, mitä heiltä odotetaan pitkällä tähtäimellä. Jos toimittajalla ilmenee ongelmia, ostaja-yrityksen tulisi parhaansa mukaan auttaa tietämyksellään ja lähettää asiantuntijoita paikalle. Toimittajan kykyjen kehittäminen liittyy läheisesti edelliseen hierarkian portaaseen. Ostajan tulisi kertoa toimittajalle näkemyksiään ja havaintojaan toimittajan osaamisesta. Toimittajien ongelmanratkaisu- ja innovointikykyjä tulisi kehittää, jotta he pystyvät parantamaan toimintaansa ja paremmin palvelemaan ostajayritystä. Määrätietoisella ja valikoivalla tiedon jakamisella pyritään siihen, että toimittaja ymmärtää ostavan organisaation tarpeita. Tieto, joka auttaa toimittajaa toimimaan tavoitteiden mukaisesti on syytä jakaa eteenpäin toimittajille. Viimeinen ylin hierarkian taso liittyy yhteisen toiminnan kehittämisen johtamiseen. Tällä tarkoitetaan yhteistyön lisäämistä organisaatioiden välillä esimerkiksi perustamalla yhteisiä kehitysprojekteja. (Liker & Choi 2004, 108–113)

Suhteet toimittajiin muuttuvat ja kehittyvät ajan myötä. Kuviossa 4 esitetään suhteen rakentamisen eteneminen eri vaiheiden kautta. Eteneminen voi tapahtua lineaarisesti kohti vakaampaa suhdetta tai suhde voi kehittyä ennalta odottamattomilla tavoilla ja esimerkiksi taantua taaksepäin. Taantumisen voi johtua esimerkiksi muuttuneista tarpeista, riittämättömistä resursseista, sitoutumisen puutteesta puolin ja toisin tai siitä, että ostajayritys haluaa vaihtoehtoisia toimittajia tietylle tuotteelle takaamaan saatavuuden ja kilpailun. Ford et al. (2003, 51–58) ovat erottaneet neljä eri vaihetta ostajan ja toimittajien välisten suhteiden kehityskaaresta. Näitä vaiheita ovat suhteen ennakkovaihe, kartoitusvaihe, kehitysvaihe ja vakiintunut vaihe.



Kuvio 4. Ostajien ja toimittajien välisten suhteiden kehittyminen (mukaillen Ford, Gadde, Håkansson & Snehota 2003, 51–58).

Suhteiden taloudellisia seurauksia on hankala määrittää, koska kriittiset toimittajasuhteet ovat usein monimutkaisia hankittujen tuotteiden ja palveluiden sekä suhteeseen sitoutuneiden ihmisten määrän takia (Gadde & Snehota 2000, 306). Suhteen arvoa on vaikea arvioida tähän hetkeen liittyvien kulujen ja hyötyjen kautta, koska kustannukset ja hyödyt muuttuvat ja kumuloituvat suhteen elinkaaren myötä. Suhteen alkupuolen suuremmat kustannukset on kestettävä ja uskottava, että jossain vaiheessa hyötyjäkin saadaan. Toinen mahdollisuus on suhteen alussa lyhytaikaisten hyötyjen saaminen esimerkiksi käyttämällä heikkoa toimittajaa hyväksi. Tämä lyhyen aikavälin näkökulma voi johtaa kuluihin ennemmin tai myöhemmin. (Ford et al. 2003, 98) Tällainen lähestyminen tuskin synnyttää muita hyötyjä suhteen kautta.

2.2 Tulkinnat vastuullisista hankinnoista

Tulkinnat siitä, mitä yritysten vastuullisuus pitää sisällään hankintojen osalta, eroaa kirjallisuudessa. Vastuun ulottuvuudet, joita voidaan edistää hankintatoimen kautta toimittajasuhteissa, poikkeavat usein lähteestä riippuen. (Lau 2011, 16) Hankintatoimen johtajien osallistumista vastuullisuuden edistämiseen hankintojen kautta viitataan esimerkiksi konseptilla vastuulliset hankinnat (englanniksi purchasing social responsibility eli PSR). Tämä konsepti sisältää Carterin ja Jenningsin (2000, 7) mukaan laaja-alaisesti toimia, jotka liittyvät ympäristöjohtamiseen, turvallisuuteen, erilaisuudenjohtamiseen/monimuotoisuuteen, ihmisoikeuksiin ja elämän laatuun, etiikkaan ja filantropiaan. Mont ja Leire (2009, 8) puolestaan jakavat yritys vastuullisuuden kolmeen osaan: ympäristölliset näkökulmat, sosiaaliset näkökulmat ja eettiset näkökulmat. Nämä sisältävät laaja-alaisesti eri tavoitteita, jotka liittyvät Carterin ja Jenningsin määrittelemiin alueisiin. Mont ja Leire (2009, 8) tarkoittavat eettisyydellä liiketoiminnan etiikkaan liittyviä toimia kuten korruption ja petoksen estämistä. Lisäksi eettisyys voisi liittyä esimerkiksi rehellisyyteen ja avoimuuteen toimittajasuhteissa.

Pagell et al. (2010, 58) kuvaavat vastuullisen hankintatoimen koko toimitusketjun johtamiseksi niin, että kolmoistilinpäätökseen liittyvä suorituskyky (*triple bottom line*) maksimoidaan. Tämä tarkoittaa, että yrityksen suorituskykyä ei määritellä pelkän taloudellisen tuloksen mukaan, vaan yrityksen taloudellisten, ekologisten että sosiaalisten vaikutusten suhteen. Vastaavasti Tate et al. (2010) odottavat vastuulliselta toimittajasuhteiden hallinnalta sitä, että toimittajasuhteiden kautta 1) saavutetaan hyvä liiketaloudellinen arvo kilpailukykyisin hinnoin, 2) kohdataan korkeat ympäristölliset standardit ja 3) vahvistetaan ostajayrityksen sosiaalisia arvoja ja standardeja.

Porter ja Kramer (2006, 84) painottavat, että yrityksen tulisi valita ne vastuulliset asiat, joita se painottaa tai edistää. Yritysten tulisi kohdistaa vastuupyrkimykset tiettyihin alueisiin, joiden epäkohtiin organisaatio voi tuottaa ratkaisuja ja joista yritys voi saavuttaa kilpailuetua. Porterin ja Kramerin mukaan näin on tehtävä, koska mikään

yritys ei pysty ratkaisemaan kaikkia yhteiskunnan ongelmia ja kantamaan niistä seuraavia kustannuksia. Jussila (2010, 19) tuo esiin olennaisuuden käsitteen tärkeyden yritysten vastuullisissa toimissa. Olennaisuudella hän tarkoittaa sitä, että yrityksen toimenpiteiden pitäisi vaikuttaa todellisiin yhteiskunnallisiin ongelmiin. Lisäksi toimet eivät saisi olla yrityksen varsinaisesta liiketoiminnasta ja tuotteista irrallista erillistoimintaa. (Jussila 2010,19) Esimerkiksi jos yrityksen tuote ja toimittajat huomioiden, yrityksellä on paremmat edellytykset keskittyä päästöjen vähentämiseen, niin yrityksen ei ole olennaista ja tarkoituksenmukaista keskittyä suojelemaan harvinaista eläinlajia maailman toisella puolella.

Isoilta yrityksiltä odotetaan usein muita yrityksiä enemmän vastuullisia toimia ja vastuullisuuden kokonaisvaltaista hallintaa. Tätä tukee Schneiderin ja Wallenburgin (2012,251) huomio siitä, että etenkin suurten yritysten vastuullisen hankinnan profiilit, jotka saavat muutenkin julkista näkyvyyttä, ovat joutuneet kansalaisjärjestöjen tarkkailun alle. Kansalaisjärjestöt keskittyvät erityisesti tunnettuihin yrityksiin ja laiminlyövät pienempiä yrityksiä, jotka vetävät vähemmän puoleensa yleisön huomiota ja julkisuutta. Heikkurinen ja Ketola (2011, 326) toteavat, että yritykset, jotka yrittävät näkyvästi kiinnittää huomiota vastuullisuuteen, saavat osakseen paljon huomiota ja kritiikkiä. Usein näiden yritysten koko vastuullista profiilia kyseenalaistetaan sidosryhmien toimesta – vaikka yritys epäonnistuisi vain yhdellä alueella. Esimerkkinä voidaan pitää kansainvälisesti tunnettua, urheiluvälineisiin ja vaatteisiin keskittyvää Nike -brändiä. Nike sai paljon kritiikkiä taannoin siitä, että se ei huomioinut työsuhteisiin liittyvää vastuullisuutta. Vaikka yritys oli edistyksellisesti huolehtinut esimerkiksi ympäristöön liittyvästä vastuullisuudesta, se ei riittänyt pelastamaan yritystä skandaalilta ja kritiikiltä. (Hollender 2004, 115) Tämä vahvistaa sitä, kuinka tärkeää on kaikkien vastuullisuuden alueiden yhtäaikaista huomioiminen.

2.3 Vastuullisuuden haasteet toimittajasuhteissa

Vastuullisuuden varmistaminen toimittajasuhteissa, vaatii yritykseltä resursseja. Yrityksillä, joilla on ylimääräisiä resursseja, on samalla myös kapasiteettia tehdä investointeja vastuullisuuteen, analysoida yhteiskunnan vaatimuksia ja kehittää hyviä suhteita sidosryhmiinsä. (Pedersen 2006, 155) Useissa yrityksissä vastuullisuus lienee juuri resurssikysymys. Ongelmallista on, jos resursseja ei ole ja yrityksen asiakkaat eivät halua maksaa ylimääräisiä kustannuksia, joita vastuullisuuden kehittämisestä koituu.

Haasteena on myös se, että toimittajien tuotantoyksiköt sijaitsevat usein kaukana yritysten päämajoista. Ihmisten tarpeet ja arvostukset ovat erilaisia eri maissa ja kulttuureissa. Länsimaissa odotukset vastuullisuudesta on korkeammalla kuin esimerkiksi Aasiassa. Keskenään ristiriitaiset eettiset vaatimukset hankaloittavat toimittajien sisällyttämistä vastuullisuuden piiriin. Myös päätöksenteon haittavaikutukset työntekijöihin, paikallisiin yhteisöihin ja luontoon jäävät usein päätöksentekijöille etäiseksi, kun tuotantoyksiköt sijaitsevat kaukana päätöksentekijöistä. (Joutsenvirta et al. 2011, 17)

Zakaria et al. (2012, 236) tutkimuksessa ilmeni, että ostajayritykselle ei ole helppoa löytää toimittajia, jotka tuottavat tuotteita tai palveluita hyvillä laatustandardeilla ja kohtuullisella hinnalla ja vielä niin, että samanaikaisesti vaativat omilta toimittajiltaan toimintaohjeiden noudattamista. Erityisen vaikeaa tämä on, jos toimittajien kotimaassa lainsäädäntö alittaa huomattavasti ostajayrityksen edellyttämät kriteerit. Riskinä on, että toimittajat pyytävät ostajayritykseltä lisämaksua pystyäkseen täyttämään korkeat vaatimukset.

Haasteena saattaa lisäksi olla se, että potentiaaliset hyödyt jakaantuvat hankintaketjussa epätasaisesti yritysten kesken. Useimmiten vastuullisuuteen liittyvä goodwill -imago liitetään brändiin, jonka vain yksi yritys useimmiten ketjusta omistaa. Hankintaketjun loput yritykset joutuvat jakamaan epäsuorat hyödyt keskenään.

Epäsuoria hyötyjä ovat esimerkiksi uudet toimitukset, joita tarjotaan palkintona vastuullisuuden noudattamisesta. (Pedersen & Andersen 2006, 230) Jos toimittajalla, joka on hankintasuhteen heikompi osapuoli, ei ole läheisiä suhteita ostajayritykseen, on epätodennäköistä, että se hyötyy yhtä paljon vastuullisista toimista kuin ostajayritys. Vastuullisuus hankintaketjussa edellyttää, että osapuolilla on sama näkemys vastuunjaon tavoitteista ja motiiveista. (Kujala & Kuvaja 2002, 101) Yhteisen näkemyksen saavuttaminen on haasteellista ja vaatii usein pitkäaikaista osapuolten välistä dialogia.

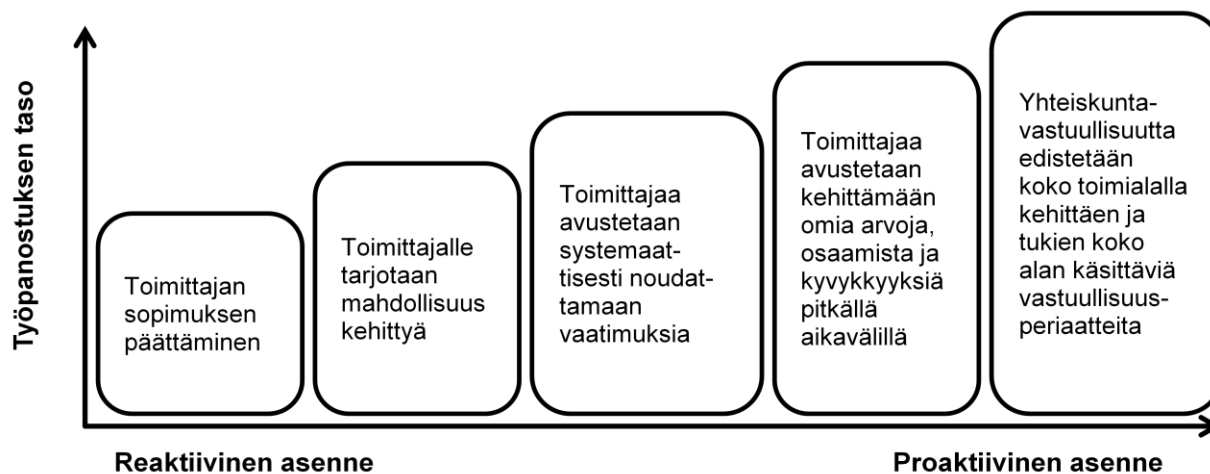
Koska yhdenkään yrityksen ei ole mahdollista saavuttaa täydellistä yritysvastuullisuutta, herää kysymys, milloin yritys tekee tarpeeksi vastuullisuuden eteen ja milloin se on saavuttanut hyväksyttävän tason sidosryhmiensä näkökulmasta. Haastavaa on määrittää, kuinka pitkälle hankintaketjua tulisi varmistaa vastuullisuuden toteutuminen. Mitä pidemmälle hankintaketjussa edetään, sitä useampia toimijoita tulee eteen.

2.4 Reaktiiviset ja proaktiiviset strategiat vastuullisuuteen

Maignan et al. (2002, 643) määrittelevät neljä strategiaa, joita yritykset käyttävät, kun kohtaavat sidosryhmien yritysvastuullisuuteen liittyviä vaatimuksia. Nämä strategiat ovat *reaktiivinen, defensiivinen, sopeutuva ja proaktiivinen*. Reaktiivinen strategia näkyy sidosryhmien vaatimusten kieltämisellä ja vastustamisella. Defensiivisessä eli puolustukseen perustuvassa strategiassa yritys epäsuorasti tiedostaa sidosryhmien osoittamat ongelmat. Yritys saattaa puolustella toimiaan ja vakuutella, että ongelmat eivät ole niin pahoja kuin mitä esiin on tullut. Sopeutuvassa strategiassa yritys tarttuu sidosryhmien osoittamiin ongelmiin, kunhan toimet eivät heikennä organisaation vakiintuneita prosesseja tai taloudellista suorituskykyä. Proaktiivisessa strategiassa pyritään systemaattisesti ennakoimaan ja vastaamaan sidosryhmien vaatimuksiin. Organisaation täytyy valita, mikä strategia sopii sen tavoitteisiin ja arvoihin parhaiten, ja onko sillä varaa olla reaktiivinen tai proaktiivinen kaikissa kysymyksissä (Mont & Leire

2008, 42). Todennäköisesti yritys ei pysty toteuttamaan ennakoivaa strategiaa kaikissa vastuullisuuden aloilla. Yritys saattaa myös ajan myötä muuttaa strategiaansa – useimmiten tämä muutos on reaktiivisesta proaktiivisempaan suuntaan.

Strategiat toimittajasuhteissa voidaan nähdä eroavan työpanostuksien tason ja reaktiivisen tai proaktiivisen asenteen suhteen (Mont & Leire 2008, 45). Kuviossa 5 on koordinaatisto, josta ilmenee eri toimien sijoittuminen reaktiivisuus ja proaktiivisuus -jatkumolle. Lisäksi y-akselilla nähdään yrityksen työpanostuksien taso. Käytännössä, mitä proaktiivisempaa eli ennakoivampaa toimintaa yritys harrastaa toimittajasuhteissa, sitä suurempia työpanostuksia valittu strategia vaatii. Kun yritys huomaa toimittajan rikkovan sovittuja vastuullisuuden standardeja, reaktiivista toimintaa on toimittajan sopimuksen päättäminen. Mitä enemmän proaktiivisempaan suuntaan liikutaan, sitä enemmän yritys käyttää resursseja toiminnan kehittämiseen. (Mont & Leire 2008,45) On kuitenkin syytä muistaa, että reaktiivisetkin toimet voivat joskus olla parempi vaihtoehto. Toimittajasuhteen lopettaminenkin on joskus välttämätöntä, vaikka yritys omaisi muuten proaktiivisen asenteen.



Kuvio 5. Vastuullisuuden tasot toimittajasuhteissa (mukaillen Mont & Leire 2008, 45).

2.5 Vastuullisuuden kriteerit toimittajavalinnassa

Aiemmin on todettu, että toimittajat ovat nykypäivänä tärkeä kilpailuedun lähde yrityksille. Samanaikaisesti toimittajat voivat olla merkittävä lähde arvaamattomille ongelmille. Tämän takia uusien toimittajien valintakriteereihin täytyy kiinnittää huomiota. Tutkimuksissa ja yrityksissä on perinteisesti keskitytty valitsemaan toimittajia pelkästään taloudellisten kriteerien perusteella (Noci 1997, 103) Tämä ei kuitenkaan nykypäivänä enää riitä johtuen globalisoitumisesta, kilpailullisista markkinoista ja muuttuvista asiakasvaatimuksista (Amindoust et al. 2012, 1669). Myös toimittajien strategisen roolin korostuminen ja pyrkimykset sellaisten innovatiivisten tuotteiden kehittämiseen, jotka liittyvät vastuullisuuden osa-alueisiin, ovat syitä, jonka takia taloudelliset kriteerit eivät yksistään sovellu toimittajien arviointiin (Bai & Sarkis 2010, 252). Organisaatioiden täytyy sisällyttää tyypillisten toimittajakriteerien, kuten hinnan, laadun, toimituksen ja palvelun lisäksi, myös ympäristöön ja sosiaalisiin näkökulmiin liittyviä kriteereitä toimittajavalintaan. (Amindoust et al. 2012,1669; Bai & Sarkis 2010, 253–255)

Toimittajien arviointiin sisältyy niin aineettomia kuin aineellisia vaikuttimia, joiden tulkinta ei ole aina yksiselitteistä. Arviointisysteemiin liittyy paljon harkintaa ja harmaita alueita. Toimittajien suorituksien ja toimittajasuhteiden lisääntynyt monimuotoisuus vaikeuttaa edelleen arviointia. (Bai & Sarkis 2010, 252–253) Tutkimuksissa on kuitenkin tuotu esiin erilaisia vastuullisuuden osa-alueiden alakriteereitä, joilla toimittajia pyritään arvioimaan. Lähdekirjallisuudessa on odotetusti käsitelty etenkin toimittajavalinnan taloudellisia alakriteereitä, mutta myös ympäristöllisiä ala-kriteereitä, kuten esimerkiksi ympäristöjohtamisen järjestelmiä, ekologista tutkimusta ja tuotekehitystä sekä päästöjen kontrollointia. Vähemmälle huomiolle on jäänyt sosiaaliset alakriteerit. Näitä ovat esimerkiksi työntekijän oikeudet, työolot ja turvallisuus, informaation läpinäkyvyys sosiaalisissa asioissa ja sosiaalisten toimintaohjeiden kunnioitus. (Amindoust et al. 2012, 1669) Toimittajavalintaan liittyvät kriteerit voivat liittyä joko itse valittavaan organisaatioon tai heidän tarjoamaan tuotteeseen (Igarashi et al. 2013, 250).

Porterin ja Kramerin (2006) lisäksi myös Amindoust et al. (2012, 1669) toteavat, että yrityksen tulee itse valita, mihin vastuullisuuden alueisiin se kiinnittää huomiota, ja tämän pohjalta muodostaa sopivat kriteerit parhaimpien toimittajien valintaan. Kriteerin pohjalla on luonnollisesti yrityksen tarpeet ja yritys vastuullisuuden strategian linjaukset. Igarashi et al. (2013, 259) huomauttavat tutkimuksessaan, että vastuullisuuden kriteereitä, esimerkiksi liittyen ympäristö vastuullisuuteen, ei tulisi huolettomasti lisäällä toimittajavalintaprosessiin. Tällainen lähestymistapa ei ole tutkijoiden mukaan tehokasta, vaan taustalla tulee olla suurempi näkemys siitä, mitä eri kriteereillä tarkoitetaan ja miten ne vaikuttavat yrityksen strategiaan. Muutoin valintaperusteet jäävät pinnalliseksi vaikutelmaksi, josta ei ole hyötyä yritykselle itselleen saati toimittajalle.

2.6 Keinot varmistaa vastuullisuus toimittajasuhteissa

Kuten edellisessä luvussa todettiin, ostajayritys voi toimittajiin kohdistuvissa valintakriteereissään ottaa huomioon vastuullisuuteen liittyviä asioita. On kuitenkin erittäin tärkeää, että ostajayrityksellä on olemassa keinoja, joilla voidaan varmistaa, että toimittaja vastaa odotuksiin ja sitoutuu vastuullisuuteen myös suhteen aikana. Tässä luvussa käsitellään lähdekirjallisuudessa käsiteltyjä erilaisia keinoja, joilla voidaan sitouttaa toimittajia ja valvoa heidän vastuullisuuttaan.

Björklund (2010, 347) toteaa tutkimuksessaan, että kirjallisuuslähteissä on jonkin verran eroa siinä, mitä keinoja niissä on painotettu vastuullisuuden edistämiseksi hankintojen kautta. Toimittajasuhteita käsittelevät keinot liittyvät tyypillisesti Code of Conduct - sopimukseen, toimittajien monitorointiin, toimittajien sopimusten hylkäämiseen, toimittajien opettamiseen sekä tiedottamiseen ja tukemiseen. Lähdekirjallisuudessa käsiteltyjä keinoja ovat myös toimittajien palkitseminen, yhteistyö toimittajien kanssa sekä suhteiden rakentaminen. (Björklund 2010, 347)

2.6.1 Toimittajien Code of Conduct -sopimukset

Jotta, yritykset voisivat vastata sidosryhmiensä huoliin ja noudattaa toimittajasuhteissa yrityksen ajamia arvoja, globaaleilla toimittajamarkkinoilla toimivat yritykset ovat ottaneet käyttöönsä Codes of Conduct -sopimuksia. Näiden sopimusten tarkoituksena on vaikuttaa sopimuskumppaneiden liiketoimintaan ja tarjota lähtökohta yrityksen tärkeinä pitämille normeille. (Mamic 2005, 81; Björklund 2010, 348) Code of Conduct -sopimukset voidaan ymmärtää suomeksi menettely- tai toimintaohjeiksi. Ne ovat standardisoituja dokumentteja, jotka liitetään ostajan ja toimittajan väliseen, juridisen suhteen osapuolten välille, muodostavaan sopimukseen. Code of Conduct edellyttää toimittajalta toimintaohjeessa ilmaistujen vastuullisuuskysymysten noudattamista. Yleensä ensimmäisen tason toimittaja vaaditaan edellyttämään samoja ohjeita omilta toimittajiltaan. Näin pyritään turvamaan ostavan yrityksen hankintaketju. (Zakaria et al. 2012, 227) Amaeshin et al. (2008, 230) mukaan Code of Conduct ilmaisee yrityksen arvot ja sen odotukset toimittajia kohtaan.

Code of Conductin kehittäminen ja siihen liittyvien hallintajärjestelmien implementointi on monimutkaista eikä ole olemassa yhtä ainuttakaan oikeaa mallia, jota voitaisiin hyödyntää kaikissa yrityksissä (Mamic 2005, 81). Näin ollen yrityksille jää itselle päätettäväksi, mikä toimii parhaiten sen omat vastuullisuuden tavoitteet huomioiden. Code of Conduct -sopimusta valittaessa ja suunniteltaessa yritys voi hakea inspiraatiota koodin kehittämiseen ohjeista, joita kansainväliset organisaatiot ovat laatineet. Näitä organisaatioita ovat esimerkiksi Yhdistyneet kansakunnat (YK) ja Kansainvälinen työjärjestö (International Labour Organization, ILO). (Björklund 2010, 348). Koodin sisältö riippuu yrityksestä, mutta yleisesti siinä ilmaistaan vastuullisuuden standardit, sidosryhmät, implementointi ja valvontamekanismit (Zakaria et al. 2012, 227). Mamicin (2005, 98) tutkimuksessa selvisi, että jatkuva dialogi yrityksen sidosryhmien kanssa oli ratkaiseva tekijä Code of Conduct -sopimusten suunnittelussa, implementoinnissa ja johtamisessa. Mitä enemmän sidosryhmien kanssa vuoropuhelua sisällytettiin mukaan, sitä tehokkaammin Code of Conduct -sopimuksia pystyttiin hallitsemaan. Tärkeitä

sidosryhmiä, jotka Mamiciin tutkimuksessa nousivat esille, olivat asiakkaat, kansalaisjärjestöt, työntekijät ja muut yritykset.

Yrityksen laatiman Code of Conduct -sopimuksen haasteena voidaan nähdä se, että yhtä ja samaa sopimusta käytetään kaikissa toimittajasuhteissa toimittajan maantieteellisestä sijainnista huolimatta. Zakaria et al. (2012, 233) saivat selville laajassa tapaustutkimuksessaan, joka käsitteli suuren kansainvälisen yrityksen Code of Conduct -sopimusta ja sen implementointia, että kulttuurisista tekijöistä ja kieliongelmissa kumpuavat väärinymmärrykset ovat mahdollisia. Ohjeita tulkitaan kulttuurisesta kontekstista ja kansallisen lainsäädännön kautta. Varsinkin sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen voi ilmetä ongelmia vaatimusten tulkintaan liittyen, sillä eettisen käyttäytymisen ja lain tulkitseminen eroaa eri maissa.

Yleensä ostajayrityksillä ja toimittajilla on jo lähtökohtaisesti erilainen näkemys menettelyohjeista. Toimittajat näkevät menettelyohjeet enemmänkin uhkana, erityisesti jos toimittaja on hyvin riippuvainen ostajasta. Ongelmallisena voidaan nähdä myös tilanne, jossa samalla toimittajalla on useita eri menettelyohjeita asiakkailtaan, joita sen tulee noudattaa. Vaikka, yleensä kaikki Code of Conduct -sopimukset pohjimmiltaan viittaavat samoihin globaalisti tunnettuihin ongelmiin (Zakaria et al. 2012, 232), toimittajille voi olla raskasta toimia monen eri ostajan menettelyohjeiden mukaisesti ja selvittää jokaiselle ostajalle erikseen toimintaansa.

2.6.2 Toimittajien valvonta ja seuranta

Kun otetaan huomioon yrityksen ulkoisten suhteiden monimutkaisuus ja hyvin erilaisissa sosiaalisissa ja poliittisissa ympäristöissä toimivat itsenäiset toimittajat, on erittäin tärkeää miettiä, miten voidaan olla varmoja, että toimittajat suoriutuvat velvollisuuksistaan (Pedersen & Andersen 2006, 229–230). Jotta voidaan tutkia noudattavatko toimittajat yrityksen menettelyohjeita ja asetettuja vaatimuksia, yrityksen on suoritettava valvontaa ja seuranta toimittajien keskuudessa (Amaeshi et al., 2008;

Cilibertiet al. 2008b; Pedersen and Andersen, 2006). Menettelyohjeiden toteuttaminen on erityisen hankalaa globaaleissa hankintaketjuissa, jossa ketjuun kuuluvat yritykset ovat erillään niin maantieteellisesti, taloudellisesti, laillisesti, kulttuurisesti kuin poliittisestikin (Pedersen & Andersen 2006, 228).

Kuten toimittajasuhteita käsittelevässä kappaleessa 2.1.2 todettiin, toimittajien seuranta ja suorituksen mittaus on tarpeellista yhteistyön syvyydestä riippumatta. Yrityksen täytyy perustaa menetelmät valvonnalle, palautteelle, kehittämiselle ja epäkohtien oikaisuun, jotta ongelmakohtat löydetään ja niistä saadaan informaatiota ostajayrityksen vastaaville henkilöille, jotka voivat puuttua näihin ongelmakohtiin. Tutkimuskirjallisuudessa on alettu kiinnittämään 2000-luvulla enemmän huomiota Code of Conduct -sopimusten sisällön sijasta juuri implementointiin ja seurauksiin. Monessa yrityksessä implementointi on haastavin alue, joka tuottaa ongelmia. (Mamic 2005, 81–82)

Toimittajien Code of Conduct -sopimukseen liittyen ostajayritys voi vaatia odotustensa toteutumisen seurannan tueksi toimittajilta raportteja vastuullisuudesta sekä oikeutta suorittaa tehdasvierailuja eli auditointeja. Näiden seurauksena voi olla rangaistuksia tai palkintoja. (Amaeshi et al. 2008, 230) Auditoinnit voidaan ymmärtää toimittajan yritystoiminnan tarkistamiseksi suhteessa ostajayrityksen määrittelemiін standardeihin. Ciliberti et al. (2008a, 1580) mukaan seurantamenettelyt pitävät tyypillisesti sisällään myös selvityksiä, haastatteluja, dokumentointia, korjaavia toimenpidesuunnitelmia ja jälkiseurantaa. Kyselylomakkeet, raportit ja haastattelut ovat ostajayritykselle halpoja ja verrattain helppo järjestää, mutta ongelmana on niiden luotettavuus (Björklund 2010, 349). Toimittajat pystyvät näissä kaunistelemaan omaa toimintaansa välttyäkseen resursseja vieviltä toimenpiteiltä tai sopimuksen päättymiseltä. Auditoinnit vaativat ostajayritykseltä kyselyitä ja haastatteluja enemmän resursseja, mutta tarjoaa luotettavamman kuvan toimittajien vastuullisuudesta. Lisäksi yritykset oppivat ymmärtämään yksittäisen toimittajan sisäistä kulttuuria ja toimintatapoja paremmin.

Auditoinneissa mahdollisuutena on joko yrityksen sisäisesti suorittama valvonta tai yrityksen ulkoinen valvonta (esimerkiksi valvontaan erikoistuneen ulkopuolisen yrityksen suorittamat tehdaskäynnit). Yritys voi myös hyödyntää sisäistä ja ulkoista valvontaa samanaikaisesti. Näin ollen sisäinen valvonta voi varmistaa jatkuvan menettelyohjeiden implementoinnin hallinnan ja ulkoinen valvonta voi hoitaa tehtaissa menettelyohjeiden vastaisten käytäntöjen seurannan. (Mamic 2005, 84) Jos sisäisen tai ulkoisen tahon suorittamassa valvonnassa havaitaan, ettei menettelyohjeita noudateta toimittajan toimesta, voi mahdollisena seurauksena olla suhteen päättäminen tai jäädyttäminen siihen asti, että tarvittavat muutokset on tehty (Ciliberti et al. 2008a, 1580).

Koska yrityksillä on yleensä juridinen sopimus ainoastaan ensimmäisen tason toimittajiin hankintaketjussa, haasteena on vastuullisuuden varmistaminen muualla hankintaketjussa. Mamicin (2005) tutkimuksessa ilmeni, että kansainväliset yritykset voivat implementoida menettelyohjeensa yrityksen koko hankintaketjuun ensin keskittämällä voimansa ensimmäisen tason toimittajiin ja tämän jälkeen käyttämällä näitä toimittajia apuna implementoitaessa menettelyohjeita pidemmälle hankintaketjuun. Tavoitteena on ajan myötä edetä hankintaketjussa ja lopulta kattaa kaikki toimittajat. (Mamic 2005, 86–87)

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008, 336) kritisoivat, että vaikka yritys seuraisi säännöllisesti toimittajien suoriutumista, kaikkia toimittajia mitataan yleensä samoilla mittareilla riippumatta toimittajasuhteen kriittisyydestä tai toimittajan tärkeydestä ostajayritykselle. Tämä voi olla seurausta siitä, että myös Code of Conduct -sopimukset ja ovat tyypillisesti samoja kaikille toimittajille, ja sitä kautta myös mittarit.

2.6.3 Yhteistyö ostajayrityksen ja toimittajien välillä

Yksi hankintatoimen tärkeimmistä tehtävistä on luoda ja säilyttää hyvät suhteet toimittajiin. Enää ei ole riittävää, että toimittaja valitaan ainoastaan tarjottavan tuotteen perusteella. (Björklund 2010, 351) Kuten toimittajasuhteita käsittelevässä kappaleessa

tuli ilmi, yhteistyön ostajan ja toimittajan välillä, voidaan nähdä synnyttävän etuja. Konflikteja voidaan välttää mahdollisimman hyvin, jos osapuolet ovat toistensa kanssa keskenään tiiviissä yhteistyössä. Tämän lisäksi yritys vastuullisuuteen liittyviin potentiaalsiin riskeihin voidaan puuttua tehokkaammin jo ennakoivasti. Näin ollen voidaan olettaa, että läheiset suhteet helpottavat vastuullisuuden edistämistä.

Pedersenin ja Andersenin (2006, 238) mukaan menettelyohjeet implementoidaan yleensä ylhäältä alaspäin, mutta toimittajien osallistaminen suunnitteluun ja implementointiin voi vähentää toimittajien opportunistin riskiä, sillä yhteistyö yhdistää intressejä ja saa aikaan sitoutuneisuutta hankkeeseen. Björklund (2010, 351) toteaa tutkimuksessaan, että toimittajasuhteiden rakentamisella voidaan nähdä olevan hyötyä niin vastuulliseen suoriutumiseen että taloudelliseen suoriutumiseen. Yleisesti yritykset, jotka pyrkivät opettamaan toimittajia ja kehittämään näiden suorituskykyä, omaavat pidempiä ja läheisempiä suhteita (Ciliberti et al. 2008a, 1585). Kuitenkin on tavallisempaa, että arvioitaessa hankintoja, keskitytään enemmän toimittajan suorituksiin, kuin miten hyvin suhde toimii ostajan ja toimittajan välillä.

Monet yritykset ovat huomanneet, että paras tapa lähestyä vastuullisuutta on yhteistyön kautta niin, että molemmat oppivat toisiltaan. Tämä voi myös syventää ostajan ja toimittajan suhdetta. (Björklund 2010,351) Parhaimmassa tapauksessa yhteistyön kautta voidaan kehittää uusia innovaatioita. Lippmanin (2001, 13) tutkimuksessa toimittajat ilmaisivat toistuvasti, että mitä enemmän vastuullisuuteen liittyvä hanke perustuu osapuolten yhteistyöhön, sitä suurempi todennäköisyys on hankkeen onnistumisella.

Ilman läheistä yhteistyötä seuranta ja auditoinnit voivat vaikuttaa yksipuoliselta pakottamiselta. Zakarian et al. (2012, 236) tutkimuksessa nousi esille, että ostajan ja toimittajan välisissä liikesuhteissa on siirrytty ostajan osalta pois poliisin roolista enemmän dialogipohjaiseen lähestymistapaan koskien auditointeja. Björklund (2010, 351) täydentääkin, että toimittajatapaamisia kuvaillaan tehokkaammiksi, kun ne perustuvat yhteistyöhön ja antavat mahdollisuuksia molemmille osapuolille osallistua.

Lippmann (1999) toteaa, että ostajayritys voi tarjota myös koulutusta tai teknistä apua toimittajilleen, varmistaakseen, että heillä on kaikki tarvittavat taidot suoriutua odotusten mukaan. Toimittajia voidaan kouluttaa käyttämällä koulutusohjelmia, työpajoja ja toimittajatapaamisia (Ciliberti et al. 2008b, 98). Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008, 331) mainitsevat, että vuosittaiset toimittajapäivät on hyvä tapa viestittää ostajayrityksen odotuksia toimittajille ja kuulla toimittajien näkemyksiä vapaasti ilman virallista neuvotteluasetelmaa. Lisäetuna organisaatioiden väliset kontaktit laajenevat ja lujittuvat. Yhteistyössä tulisi ottaa huomioon, että henkilöt, jotka suorittavat toimittajien koulutuksia ja jotka ovat toimittajiin muutenkin yhteydessä, omaavat tietoa toimittajan maan paikallisista ja kulttuurillisista ominaisuuksista (Björklund 2010, 350). Näin vältytään kulttuurisilta törmäyksiltä ja saadaan viestittyä yrityksen odotukset toimittajille tehokkaammin.

Muutamit tutkijat käsittelevät myös toimittajien palkitsemista keinona edistää suhteita ja varmistaa vastuullisuuteen liittyvien tavoitteiden toteutuminen (Björklund 2010, 347). Kannustimien käyttäminen voi olla erityisen viisasta tapauksissa, joissa toimittaja ei osoita kiinnostusta vastuullisiin toimiin ja ostajayrityksellä on hyvin vähäinen neuvotteluvoima toimittajaan nähden. Ostaja voi palkita toimittajan, kun tämä noudattaa esimerkillisesti menettelyohjeita, esimerkiksi yksinoikeudella toimittaa tiettyjä tuotteita. (Pedersen & Andersen 2006, 233) Lippmanin (2001, 13) tutkimuksessa toimittajat mainitsivat hyväksi kannustimeksi juuri hankintavolyymien lisäykset toimittajille, jotka osoittavat vastuullisuuteen liittyvää edelläkävijyyttä. Björklundin (2010, 351) tutkimassa lähdekirjallisuudessa ei kuitenkaan esiinny yksityiskohtaista tietoa siitä, miten kannustimia kannattaisi hyödyntää toimittajasuhteissa konkreettisesti.

3. YRITYSVASTUULLISUUS KOHDEYRITYKSESSÄ JA VASTUULLISUUDEN TOTEUTTAMINEN TOIMITTAJASUHTEISSA

Tutkimuksen empiirinen osuus keskittyy valitun kohdeyrityksen tarkasteluun kvalitatiivisen tutkimusotteen avulla. Tutkimuksessa haluttiin panostaa yhden yrityksen vastuullisuuden profiiliin ja vastuullisuuden keinojen kartoittamiseen. Tutkimuksessa keskityttiin vastuullisuuden tarkasteluun nimenomaan toimittajasuhteissa. Näin on pyritty lisäämään ymmärrystä eri keinoista, joilla voidaan edistää vastuullisuutta yrityksen ja sen toimittajien välillä. Lisäksi tutkimuksessa on selvitetty, mitä haasteita yritys kohtaa vastuullisessa toiminnassa. Tutkimuksen tuloksien ei ole tarkoitus olla yleistettävissä, vaan päämääränä on syventää ymmärrystä tutkittavasta alueesta.

Tutkimuksen kohdeyritys on suomalainen kuluttajatuoteyritys Fiskars Oyj. Empiriaa varten haastateltiin 11.3.2014 Fiskarsin laatu- ja vastuullisuuspäällikköä, jonka asemapaikka on Shanghain hankintayksikössä. Lisäksi tutkimuksessa on käytetty aineistona Fiskarsin vuosikertomusta 2013, Fiskarsin Internet-sivuja ja Fiskarsin toimittajille laatimaa Code of Conduct -sopimusta (Fiskars 2011).

3.1 Fiskars Oyj

Fiskars sopii tapaustutkimuksen aiheeksi, sillä yritys on julkisesti tuonut esille sen, että vastuullisuus on tärkeä osa yrityksen liiketoimintaa. Fiskars on lisäksi pörssiyritys, jonka takia yrityksestä löytyy runsaasti informaatiota. Mielenkiintoista yrityksessä on se, että se on Suomen vanhin yritys. Fiskars on perustettu jo vuonna 1649. Pitkän historiansa aikana yrityksen toimintatavat ovat muuttuneet. Kansainvälistymisen myötä tuotantoa on siirretty Suomesta ulkomaille ja omien tehtaiden lisäksi tuotantoa on siirretty myös yrityksen ulkopuolelle. (Fiskars 2014b) Fiskars on aiemmin toiminut holding-yhtiönä, sillä se oli organisoitu ryhmäksi itsenäisiä yhtiöitä, joita emoyhtiö hallinnoi. Vuodesta 2008 lähtökohdaksi yrityksessä tuli kasvun vauhdittaminen, johon

on pyritty yhteisillä prosesseilla ja järjestelmillä. Tätä kautta on syntynyt yhtenäinen yritys, jolloin toimintaa on pystytty tehostamaan. (Fiskars 2014c)

Fiskars valmistaa kuluttajatuotteita kotiin, puutarhaan ja ulkoiluun. Yrityksen pääbrändit ovat Fiskars, Iittala ja Gerber, jotka ovat kansainvälisesti tunnettuja. Tämän lisäksi yrityksellä on alueellisia brändejä, kuten Arabia, Royal Copenhagen ja Rörstrand, sekä muutamia vähemmän tunnettuja paikallisia brändejä, joiden tarkoituksena on avata ovia uusille markkinoille. Kyseessä on kansainvälinen yritys, jonka tuotteita myydään yli 60 eri maassa. Yrityksellä on vahva asema etenkin Pohjoismaissa ja Amerikassa. Kasvua haetaan myös Euroopasta, Venäjältä ja Aasiasta. (Fiskars 2014, Vuosikertomus 2013, 1-16) Fiskarsilla on siis hallinnassaan joukko maailmanlaajuisesti, alueellisesti ja paikallisesti tunnettuja tavaramerkkejä ja brändejä. Vahvat brändit ovat yrityksen arvokkainta pääomaa. Sen vuoksi on tärkeää, että brändien imago pysyy hyvänä ja yritys välttää toimittajasuhteiden kautta välittyviltä riskeiltä. Tapahtumat, jotka voivat vaikuttaa negatiivisesti kuluttajien luottamukseen, voivat haitata myös yrityksen liiketoimintaa.

Työskentely yhtenäisenä yrityksenä tuo suuruusetuja valmistuksessa, hankinnassa ja logistiikassa. Fiskarsin tavoitteena ylläpitää joustava, tehokas ja kysyntälähtöinen toimitusketju, jonka kautta pystytään vastaamaan kuluttajien muuttuviin vaatimuksiin. (Fiskars 2014, Vuosikertomus 2013, 11) Fiskarsin tuotteita myydään pääasiassa tukku- ja vähittäisliikkeille, mutta myös suoraan kuluttajille omien liikkeiden kautta. Myynti yksittäisille suurasiakkaille on osassa toimintaa hyvin tärkeää, mutta minkään asiakkaan osuus konsernin kokonaisliikevaihdosta ei ole yli 10 %. (Fiskars 2014d) Yritys ei ole siksi täysin riippuvainen yksittäisestä yritysasiakkaasta. Vuonna 2013 käynnistetyn rakennemuutosohjelman tarkoituksena on optimoida toimitusketju ja vahvistaa sen kilpailukykyä. Tuotantostrategia perustuu tällä hetkellä Fiskarsin oman valmistuksen ja tarkasti valittujen kumppanien yhdistelmään. Fiskarsin omilla tuotantolaitoksilla on tärkeä rooli tuotekehityksessä. Valmistuksessa ne keskittyvät tiettyihin ydinosaamisalueisiin, kuten esimerkiksi värilasin valmistukseen tai kilpailukykyiseen prosessiin. Valmistuksessa ulkopuolisten toimittajien osuus on kasvanut, ja tavoitteena

on rakentaa yrityksen arvoja ja laatuvaatimuksia noudattava ja asiakkaiden odotukset täyttävä vahva toimittajaverkosto. (Fiskars 2014, Vuosikertomus 2013, 11)

Yrityksellä on omia tehtaita, mutta merkittävä osa Fiskarsin myymistä tuotteista on sopimusvalmistajien valmistamia. Haastattelussa ilmeni, että näitä toimittajia on yhteensä noin 200. He tuottavat täysin valmiita tuotteita yritykselle. Lisäksi Fiskars ostaa osia ja raaka-aineita useilta eri toimittajilta. Lisääntynyt ulkoistaminen kasvattaa luonnollisesti toimitusketjuun liittyviä riskejä. Useimmat toimittajat sijaitsevat Aasiassa, kaukana Fiskarsin päämarkkinoista. Yritykseen kohdistuu yhä enemmän toimittajamaiden juridisia, taloudellisia, poliittisia ja sääntelyyn liittyviä riskejä. Hankintaketjuun ja toimittajiin liittyvät häiriöt voivat heikentää yrityksen imagoa, hankaloittaa tehokasta toimintaa tai aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia. Saumattomasti toimivan toimitusketjun tärkeyttä halutaan korostaa yrityksessä, jonka takia Fiskars vahvistaa jatkuvasti globaalia hankintatoimintaansa. Yrityksellä on hankintatoimistot Shanghaissa, Bangkokissa ja Helsingissä. Aasiassa sijaitsevien toimistojen kautta yritys on lähempänä siellä sijaitsevia toimittajia, jolloin toimittajasuhteita on helpompi ylläpitää ja valvoa. Yrityksen on myös helpompi etsiä potentiaalisia uusia toimittajia näiltä alueilta. Fiskarsin tavoitteena on yhdenmukaistaa yhtiön hankintaprosessit ja toimittajien hallintaa koskevat periaatteet maailmanlaajuisesti (Fiskars 2014d). Lisäksi yrityksen tavoitteena on päästä seuraavien 7 vuoden aikana globaalien asiakkaiden avaintoimittajaksi (Fiskars 2014c).

Fiskarsin arvoja ovat innovaatio, tiimityö, vastuu ja integriteetti, jolla viitataan siihen, että yritys haluaa olla hyvä yrityskansalainen. Fiskarsin vuosikertomuksessa (2013, 15) painotetaan sitä, että yrityksen vahvat brändit edustavat arvoja ja osaamista, joilla on merkitystä kuluttajalle. Näin ollen tuotteiden tulisi aina täyttää brändeihin sisältyvä lupaus, jonka yritys on viestinyt kuluttajille. Fiskars näkee, että brändilupaus luo tunnetason sitoutumista ja ruokkii asiakkaiden pitkäaikaista uskollisuutta, jonka voidaan nähdä pitkäaikaisen menestyksen lähteenä. Tämän takia yrityksen täytyy huolehtia vastuullisuudesta ja ehkäistä riskejä, joita liittyy hankintaketjuun. Fiskarsin on

varmistettava, että se ja sen kumppanit toimivat yrityksen julkituotujen arvojen mukaisesti.

3.2 Yrityksen käsitys yritys vastuullisuudesta toimittajasuhteissa

Sekä haastattelussa ja Fiskarsin vuosikertomuksessa 2013 tuli ilmi, että yrityksessä on selvästi pohdittu liiketoiminnan vastuullisuutta. Fiskarsin vastuullisuustyön painopisteet ovat: vastuullinen valmistus, kestävä muotoilu, huolenpito ihmisistä ja yhteisöistä sekä pitkän aikavälin kannattavuus. Yrityksessä koetaan tärkeäksi, että liiketoimintaa harjoitetaan ja kasvatetaan kestävän kehityksen periaatteiden mukaisesti huolehtien ihmisistä ja ympäristöstä. (Fiskars 2014, Vuosikertomus 2013, 35) Näin yrityksen toiminnassa vaikuttaisi yhdistyvän kaikki vastuullisuuden osa-alueet.

Yrityksessä pyritään keskittymään vastuullisuuteen sekä omissa tehtaissa että toimittajasuhteissa. Laatu- ja vastuullisuuspäällikkö ilmaisi haastattelussa, että toimittajasuhteissa Fiskarsin näkemys on se, että yritys ottaa vastuuta erityisesti toimittajista, joihin yrityksellä on juridinen suhde. Yrityksessä halutaan valita toimittajia, jotka noudattavat lainsäädäntöä. Kysymys on hyvin paljon kiinni resursseista, jos mietitään koko hankintaketjua. Koko hankintaketjun huomioiminen on hyvin kallista, jos sitä halutaan kontrolloida, varsinkin kun toimijoita voi olla jopa tuhat. Joillakin korkean riskin osa-alueilla voidaan kuitenkin varmistaa vastuullisuus ihan materiaaleihin asti, kuten joidenkin metallien ja puun kohdalla. Yrityksessä halutaan esimerkiksi varmistaa, mistä tuotteiden puutavara on peräisin, jottei vaaranneta sademetsiä. Laatu- ja vastuullisuuspäällikkö mainitsi, että toimittajia ei jaotella riskin perusteella eri ryhmiin, muuten kuin maantieteellisen sijainnin perusteella. Odotetusti Aasiassa nähdään kaikista korkeimmat riskit vastuullisuuteen liittyen. Ja siellä tehdäänkin tämän takia valvontaa kaikista aktiivisimmin. Euroopassa samassa mittakaavassa ei tarvitse toimia.

Fiskars tekee joidenkin sidosryhmiensä kanssa yhteistyötä vastuullisuuskysymyksissä. Esimerkiksi jotkut yritysasiakkaat toivovat, että vastuullisuus otetaan huomioon ja sen eteen tehdään yhdessä töitä. Yritysasiakkaista esimerkiksi Wal-Mart haluaa osallistua

heidän toimittajiaan Sustainability Index -ohjelmaan ja erilaisiin vastuullisuusaloitteisiin. Heiltä voi tulla myös aika ajoin uusia vaatimuksia tai he voivat tiukentaa aikaisempia vaatimuksia, jonka takia myös Fiskars tiukentaa vaatimuksia omilla tehtaillaan ja sopimusvalmistajillaan. Tämä on tärkeää, sillä Wal-Mart on merkittävä asiakas Fiskarsille. Kansalaisjärjestöistä laatu- ja vastuullisuuspäällikkö mainitsi, että Fiskars on ollut tekemisissä Finnwatchin kanssa. Finnwatch on yritystoiminnan globaaleja vaikutuksia tutkiva järjestö, joka yrittää edistää vastuullista liiketoimintaa vaikuttamalla yrityksiin, talouden sääntelyyn ja yhteiskunnalliseen keskusteluun (Finnwatch 2014). Finnwatch on laatinut kaksi raporttia, jotka käsittelivät muiden yritysten toiminnan lisäksi, myös Fiskarsin toimittajasuhteita Kiinassa ja Thaimaassa.

Fiskarsin toimittajavalinnassa korostetaan laatu- ja vastuullisuuspäällikön mukaan toimitusvarmuutta, toimittajan kykyä vastata kysynnän muutoksiin, laatua sekä toimittajan toiminnan eettisyyttä. Toimittajien valinnassa vastuullisuus on minimivaatimustaso. Fiskars toteuttaa aina uusille potentiaalisille toimittajille Code of Conduct -auditoinnin. Jos toimittaja suoriutuu huonosti eli täyttää alle 70 % vaatimuksista, Fiskarsin täytyy miettiä tarkkaan suhteen avaamista tämän toimittajan kanssa. Jos toimittajan tulos on alle 50 %, ei suhdetta avata tähän toimittajaan. Toimittajasuhteeseen liittyisi tällöin liian suuri työ saada toimittajan vastuullisuus oikealle tasolle. Kyseessä on tällöin aivan liian korkea riski, jota Fiskars ei halua ottaa kannettavaksi. Tässä tilanteessa ei ole enää väliä, mikä toimittajan hinta- tai laatutaso on. Laatu- ja vastuullisuuspäällikkö kuvaa, että vastuullisuus on hygieniataso, josta ei voi keskustella.

Haastattelussa tuli ilmi, että toimittajavalinnassa ja toimittajasuhteissa Fiskarsilla on olemassa muutamia nollatoleranssikriteereitä, jotka toimittajan on ehdottomasti täytettävä. Näitä ovat esimerkiksi lapsityövoima sekä se, että toimittajalla maksetaan vähintään minimipalkkaa ja noudatetaan säännöllisiä taukoja. Lisäksi on välttämätöntä, että toimittaja allekirjoittaa Fiskarsin vastuullisuuteen liittyvät menettelyohjeet eli toimittajien Code of Conduct -sopimuksen. Fiskars haluaa nollatoleranssikriteereissä varmistaa, että toimittajalla on olemassa jokin järjestelmä, jolla voidaan tarkistaa

esimerkiksi juuri työntekijöiden ikä. Toisin sanoen toimittajalta odotetaan näyttöä siitä, että se pystyy valvomaan, että toimittajan tehtaalla ei työskentele lapsia.

3.3 Käytetyt keinot vastuullisuuden toteutumiseksi

Fiskars ilmoittaa, että sillä on selkeät menettelytavat yrityksen toimittajien arvioimiseksi, valvomiseksi ja rikkomusten korjaamiseksi (Fiskars 2014a). Haastattelussa pääasiallisiksi keinoiksi toimittajasuhteissa nousi Fiskarsin toimittajille luotu Code of Conduct -sopimus sekä toimittajien auditoinnit. Samat keinot ovat käytössä kaikkien valmistuslaitosten toimittajien kesken. Myös yhteistyö strategisten toimittajien kanssa helpottaa vastuullisuuden varmistamista Fiskarsin näkökulmasta.

3.3.1 Fiskarsin Code of Conduct

Haastattelun mukaan Fiskarsin toimittajien Code of Conduct -sopimus eli vastuulliset toimintaohjeet ovat syntyneet vuonna 2011. Niiden kehittämistyöhön osoitettu henkilö kävi läpi muiden yritysten toimintaohjeita, sitä miten eri yritysasiakkaat ja kilpailijat ovat toimineet sekä ILO:n ja YK:n vaatimuksia ja ohjeita. Tämän kartoituksen perusteella syntyi niin sanotusti bruttolista vastuullisuuden kriteereistä, jonka pohjalta ruvettiin poimimaan, mitkä ovat Fiskarsille tärkeimpiä kysymyskohtia. Tässä työssä oli mukana Fiskarsin sisäinen tarkastaja ja yrityksen Operations Vice President. Tämän jälkeen syntyneet toimintaohjeet menivät toimitusjohtajalle ja Fiskarsin hallitukselle lopullisesti hyväksyttäväksi. Toistaiseksi Fiskarsissa on koettu, että Code of Conduct on toiminut hyvin, joten siihen ei ollut tehty muutoksia lukuun ottamatta pieniä ulkomuodon korjauksia. Tulevaisuudessa Code of Conduct käydään mahdollisesti läpi, jolloin tarkistetaan onko ohjeita tarpeellista päivittää.

Fiskarsin Code of Conduct edellyttää, että toimittajat sitoutuvat kaikissa toiminnoissaan noudattamaan toimintamaiden lakeja, sääntöjä ja ohjeita. Lisäksi toimittajat sitoutuvat noudattamaan myös Code of Conduct -sopimuksessa erikseen lueteltuja toimintaohjeita allekirjoittamalla kyseisen asiakirjan. Toimintaohjeet on jaettu viiteen eri

pääaihealueeseen: työ- ja ihmisoikeudet, terveys- ja turvallisuus, ympäristö, liiketoiminnan eettisyys sekä johtamisjärjestelmät ja sitoutuminen. Työ- ja ihmisoikeudet ja terveys- ja turvallisuus ovat laajimmin käsitellyjä aihealueita. Niissä käsitellään esimerkiksi lapsityövoimaa, pakkotyötä, oikeudenmukaista kohtelua, palkkoja, fyysisesti vaativia tehtäviä, tehdasympäristöä ja hygieniaa sekä terveys- ja turvallisuustiedotusta. Ympäristö osuudessa on muun muassa käsitelty ympäristölupien- ja raportoinnin tarve sekä ympäristöjärjestelmän tarve, vaaralliset aineet ja tuoteturvallisuus sekä ympäristön suojeluun liittyviä kohtia. Liiketoiminnan eettisyys käsittelee korruption vastaisuutta, toiminnan läpinäkyvyyttä, aineettoman omaisuuden suojelua ja Fiskarsin omaisuuden ja maineen suojelua. Johtamisjärjestelmät ja sitoutuminen -kohdassa on tuotu esille muun muassa vaatimukset asiaankuuluvien johtamisjärjestelmien käyttöönottamisesta lakien noudattamiseksi, johdon sitoutumisesta sekä vastuullisuuteen liittyvästä koulutuksesta johdolle ja työntekijöille. (Fiskars 2011)

Pääkohtiin liittyen toimintaohjeissa on lueteltu alakohdat ja se mitä mikäkin kohta velvoittaa toimittajalta. Esimerkiksi alakohhta, johdon vastuu ja vastuullisuus, velvoittaa seuraavaa: *"Toimittajan on nimettävä yksi johtaja yritysvastuuvastaavaksi. Tämän henkilön on kommunikoitava Fiskarsin kanssa aktiivisesti, avoimesti ja yhteistyöhenkisesti."* Code of Conduct -sopimuksessa on myös lueteltu toimintaohjeiden päälähteet, muun muassa edellisessä luvussa mainitut ILO ja UN. Alihankkijoiden käyttö kielletään toimittajilta ilman Fiskarsin kirjallista suostumusta. Jos alihankkijoita käytetään, toimittajan on itse varmistettava, että alihankkija noudattaa Fiskarsin toimintaohjeiden kaikkia vaatimuksia. Toimittaja ilmaisee allekirjoituksella ymmärtävänsä, hyväksyvänsä ja noudattavansa lueteltuja ohjeita sekä sitoutuu toimimaan Fiskarsin auditointiprosessin mukaisesti. Yhteensä Code of Conduct on viiden sivun mittainen. (Fiskars 2011)

Kun yrityksessä avataan uusi toimittajasuhde, ostaja käy läpi toimittajan kanssa suhteeseen liittyvät käytännön asiat ja sopimukset. Tässä vaiheessa käydään läpi myös Fiskarsin toimintaohjeet. Laatu- ja vastuullisuuspäällikkö mainitsi lisäksi, että olisi hyvä, jos yritykseen saataisiin suunniteltua sellainen standardoitu koulutusohjelma, joka

käytäisiin toimittajan kanssa suhteen alkuvaiheessa läpi. Se selventäisi toimittajalle vaadittavia toimia. Tällaista koulutusta ei ole vielä kuitenkaan otettu käyttöön.

Siihen, miten toimittaja suhtautuu toimintaohjeisiin vaikuttaa sen maan, jossa toimittaja sijaitsee, lainsäädäntö ja se kuinka hyvin lainsäädäntö on implementoitu. Haastateltavan mukaan Aasian maissa tilanne on se, että lainsäädäntö on olemassa, mutta sitä ei noudateta niin tiukasti kuin Euroopassa. Esimerkiksi Kiinassa on hyvin tiukka työaikalainsäädäntö, mutta sitä ei ole kunnolla implementoitu, eikä sitä sen takia juurikaan noudateta. Koska viranomaiset eivät valvo lain noudattamista, ei ole myöskään olemassa pakotteita. Tämä taas tarkoittaa sitä, että toimittajien ei tarvitse kiinnittää varsinaisesti huomiota asiaan oman kulttuurin lähtökohdista. Koska useilla Fiskarsin toimittajilla on monia suuria kansainvälisiä brändejä asiakkaana, toimittajat ovat jo pitkään toimineet vastuullisuuteen liittyvien kysymysten kanssa. Osaamista ja ymmärrystä asioista on kertynyt jonkin verran. Haasteena ovat puolestaan ne paikalliset toimittajat, jotka eivät ole aikaisemmin olleet vientiteollisuudessa mukana ja ne, jotka eivät ole toimineet länsimaalaisten kanssa aikaisemmin - silloin kaikki on hyvin uutta ja toimittajat täytyy kouluttaa alusta alkaen.

3.3.2 Auditointi

Fiskars on tehnyt laajoja toimittajiensa auditointeja vuodesta 2009 lähtien. Audittien vaatimukset päivitettiin vuonna 2010 uusimpien alan vaatimusten, kansainvälisten standardien ja teollisuuden käytäntöjen mukaiseksi. (Fiskars 2014a) Haastattelussa ilmeni, että yrityksen omat sisäiset tarkastajat, tekevät itse suurimman osan auditoinneista. Ulkopuolisena osapuolena käytetään Intertekiä, jonka kanssa tehdään yhteistyötä auditointeihin liittyen. Intertek on kansainvälinen konserni, joka on erikoistunut tarkastuksiin, testaukseen ja sertifiointeihin (Intertek Group 2014). He suorittavat osan Fiskarsin auditoinnista, jotta yritykseen saadaan vertailukelpoista raporttia. Fiskars haluaa seurata, tuleeko Intertekiltä samoja tuloksia kuin yrityksen sisäisiltä tarkastajilta ja kiinnittävätkö he samoihin asioihin huomiota. Code of

Conductissa mainitaan myös, että Fiskars voi myös ajoittain vaatia toimittajia tekemään itsearviointeja (Fiskars 2011).

Fiskarsin audit on kysymyspatteristo, jossa neljä osa-aluetta: *management systems and commitment*, (hallinnon ja johdon sitoutuminen ja se miten työ on organisoitu), *labour ja human rights* (työ- ja ihmisoikeudet eli muun muassa työaika ja palkka), *health and safety* (terveys ja työturvallisuus) ja *external environment* (ulkoinen ympäristö eli esimerkiksi jätteet, kemikaalit ja päästöt). Yhteensä kysymyspatteristo sisältää 75 kysymystä edellä mainittuihin osa-alueisiin liittyen.

Ennen kuin toimittaja tulee valituksi ja toimittajasuhde avataan, toimittajan täytyy läpäistä auditointi. Se on ensi kosketus siihen, mitä Fiskars edellyttää toimittajilta suhteen aikana. Toimittajien luona käydään muutamia kertoja ennen suhteen avaamista. Fiskars käy katsomassa millaista toimittajalla on. Tällöin toimittaja pääsee tuntumaan auditprosessista ja heihin kohdistuvista kysymyksistä. Toimittajat tietävät vaaditut kysymykset jo etukäteen ennen kuin suhde avataan. Siinä mielessä heidän täytyy ymmärtää se taso, mitä heiltä vaaditaan. Heille tehdään selväksi alusta asti, mitkä odotukset ovat.

Laatu- ja vastuullisuuspäällikkö kertoi, että Fiskarsissa pyritään auditoimaan kaikki toimittajat Aasiassa joka toinen vuosi. Tärkeimmillä toimittajilla käydään huomattavasti useammin, enemmän kuin kerran vuodessa. Pienillä toimittajilla, joilta ostetaan vain vähän, käynnit tehdään harvemmin. Suuret toimittajat suhtautuvat rutiinilla auditointiin. Heillä on usein omat osastonsa, jotka keskittyvät hoitamaan vastuullisuuden kysymyksiä. Haastattelussa ilmeni, että on myös mahdollista, että jollain toimittajalla voi olla yhteensä jopa 50 eri auditointia ostajayrityksiltä vuodessa. Näin ollen joillekin toimittajille vastuullisuuskysymysten valvonta on joka viikoista ja päivästä työtä. Pieni toimittaja tai sellainen toimittaja, joka ei ole toiminut aiemmin länsimaalaisten kanssa voi kokea valvonnan uudeksi ja hämmentäväksi. Tällöin toimittaja on intensiivisesti mukana ja tyypillisesti kyselee paljon. Tällaiset toimittajat tarvitsevat paljon enemmän tukea Fiskarsilta vastuukysymyksissä.

Vuosikertomuksen 2013 (s. 35) mukaan 100 % Aasiasta hankittujen valmiiden tuotteiden kokonaisvolyymista on auditoitu. Näistä toimittajista 83 % sai arvosanaksi tyydyttävä tai hyvä. Haastattelussa ilmeni, että strategisten toimittajien pitäisi olla auditointien mukaan aina hyvällä tasolla eli täyttää suorituskykymittarista 85 % tai paremmin. Strategiset toimittajat ovat yritykselle erittäin tärkeitä, joten heiltä edellytetään hyvää tasoa. Lisäksi riskit ovat suuremmat, jos näillä toimittajilla ilmenisi ongelmia. Kaiken kaikkiaan työturvallisuus on yksi toimittajien tärkeimpiä kehityskohteita. Fiskarsin havaitsemat haasteet ovat liittyneet etenkin turvallisuuteen, kuten oikeiden suojavälineiden käyttöön ja kemikaalien käsittelyyn sekä työaikoihin. (Fiskars 2014, Vuosikertomus 2013, 34–35) Työturvallisuus kysymykset saavatkin jo toimintaohjeissa suuren painoarvon. Jos tarkastajien auditoinneissa esiintyy poikkeamia, Fiskars aloittaa selvitykset parannustoimenpiteistä. Ensin oma sisäinen auditointiryhmä selvittää tilanteen toimittajan luona ja sen jälkeen poikkeamista keskustellaan toimittajan kanssa parannustoimenpiteistä samalla sopien. (Fiskars 2014a) Toimintaohjeissa vaaditaan, että toimittajalla on oltava järjestelmä, jonka kautta he pystyvät korjaamaan auditointien, arviointien ja tarkastusten aikana havaittuja puutteita. (Fiskars 2011)

Haastattelussa tuli ilmi, että toimittajasuhteiden lopettamiseen alkaa olemaan edellytyksiä, jos toimittajan tulos auditoinnissa on alle 50 % tavoitteesta. Toimittajan tulee nopeasti päästä ylös alhaiselta tasolta ja jos tämä ei onnistu, niin silloin Fiskarsissa katsotaan, että riskit toimittajaan liittyen alkavat olemaan liian suuret. Yhteistyö on tällöin purettava. Yleensä ongelmana ei ole laatu- ja vastuullisuuspäällikön mukaan se, että etteikö toimittaja pystyisi parantamaan suoritustaan, vaan ongelmana voi olla asenne, eli se ettei toimittaja yksinkertaisesti halua. Toimittaja saattaa nähdä, etteivät vastuullisuuteen liittyvät kysymykset ole heidän liiketoiminnalleen tärkeitä. Mikäli toimittaja ei pysty tai halua noudattaa Fiskarsin toimintaohjeita, yhteistyö päätetään. Päätös yhteistyön lopettamisesta tehdään johtotasolla, jotta varmistetaan toimittajien oikeudenmukainen kohtelu (Fiskars 2014a).

3.3.3 Yhteistyö toimittajien kanssa

Parista sadasta valmiiden tuotteiden toimittajasta noin 10–15 %:iin Fiskarsilla on läheiset suhteet. Nämä toimittajat ovat hyvin tärkeitä ja heihin ollaan päivittäisellä tasolla yhteydessä. Muilta toimittajilta ostetaan tuotteita säännöllisesti, mutta näihin toimittajasuhteisiin ei panosteta, eikä näitä suhteita koeta strategisiksi. Läheisimpien toimittajien luona Fiskarsilla on myös omia työntekijöitä töissä esimerkiksi laaduntarkastajina tai tuoteinsinööreinä. Juuri laaduntarkkailijat tekevät näillä strategisilla toimittajilla tiiviisti töitä. Läheiset suhteet edesauttavat vastuullisuuden varmistamista, koska yritys tietää tarkalleen, mitä toimittajan tehtaalla tapahtuu joka päivä. Ongelmakohtia on helpompi havaita ja niihin pystytään yhteistyössä löytämään ratkaisu.

Toimittajille on olemassa Fiskarsin puolelta myös vastuullisuuteen liittyvää koulutusta. Uusia toimittajia koulutetaan alkuvaiheessa ja suhteen aikana uusiin vaatimuksiin ja haasteellisiin kohtiin annetaan yrityksen puolesta konsultaatiota. Tätä konsultaatiota antavat Fiskarsin kestävä kehityksen asiantuntijat. Fiskars on järjestänyt toimittajille myös yhteistä koulutusta. Yhteistilaisuuksiin kutsutaan useampi toimittaja samanaikaisesti paikalle. Tällaista koulutusta järjestetään Kiinassa ja Kaakkois-Aasiassa. Strategisille toimittajille järjestetään toimittajapäivät, joissa puhutaan yhteiskuntavastuuseen liittyvistä asioista. Fiskarsin puolelta kerrotaan yrityksen odotusarvoista ja vaatimuksista. Myös toimittajat pääsevät kertomaan, mitä kaikkea he ovat tehneet vuoden aikana. Toimittajapäivät on hyvä tapa jakaa informaatiota muille toimittajille ja Fiskarsille. Konsepti on toiminut hyvin ja koettu onnistuneeksi käytännöksi.

Laatu- ja vastuullisuuspäällikkö kokee vastuullisuuteen liittyvät kannustimet ongelmalliseksi. Fiskarsilla on ollut kuitenkin paras toimittaja palkinto joka vuosi, joka jaetaan toimittajapäivillä. Se on jaettu myös paras ”sustainability performance” - kategoriassa. Paras palkinto olisi toimittajalle se, että voisi antaa toimittajille enemmän kauppaa, mutta se ei aina voi olla mahdollista, koska siihen vaikuttaa muutkin asiat. Osa toimittajista on - osittain vaatimusten kautta tai omasta inspiraatiosta – investoineet uusiin laitteisiin, jotka ovat esimerkiksi energiatehokkaampia tai käyttävät uusiutuvia

energiamuotoja. Yhden toimittajan kanssa on ollut myös yhteistyöhankkeita, joiden kautta on tehty yhteisölle hyvää.

Seuraava askel Fiskarsille on, että pyritään keräämään rekisteriä, jotta Fiskarsilla olisi tieto hankintaketjussa askeleesta taaksepäin. Kaikilla toimittajilla on lista omista toimittajistaan ja mistä komponentit Fiskarsin tuotteisiin tulevat. Fiskarsilla ei itsellään keskitetysti ole vielä sellaista rekisteriä olemassa. Ajatuksena on, että Fiskars keräisi rekisterin, jonka perusteella voidaan tehdä riskianalyysi. Tähän pohjautuen voidaan määrittää missä ovat korkeat riskit ja käydä yhdessä oman toimittajan kanssa tekemässä vierailuja alihankintaketjun tehtaisiin. Fiskarsilla ei ole oikeutta yksin lähteä valvomaan toimittajien toimittajia, sillä heihin ei ole juridista yhteyttä. Valvontaan tarvitaan Fiskarsin omien valmistuslaitosten apua.

3.4 Haastavaksi koetut tekijät toimittajasuhteissa

Haastattelussa tuli ilmi, että vastuullisessa toiminnassa koetaan muutamia sellaisia suurempia haasteita, jotka hidastavat tai vaikeuttavat vastuullisuuden edistämistä ja varmistamista toimittajasuhteissa. Suurimpana haasteena pidetään rajallista budjettia. Yrityksessä haluttaisiin tehdä enemmän, mutta käytettävissä on ainoastaan tietty määrä resursseja, jotka toimintaan on allukoitu. Nämä resurssit määräävät hyvin pitkälle, kuinka pitkälle esimerkiksi hankintaketjussa vastuullisuuteen voidaan puuttua. Työ vastuullisuuteen liittyen on laatu- ja vastuullisuuspäällikön mukaan loputonta ja siihen voisikin käyttää kuinka paljon tahansa aikaa ja vaivaa. Toimia täytyy siis priorisoida budjetin rajoissa.

Toiseksi haasteeksi toimittajasuhteissa nousi läpinäkyvyys. Tämä ilmenee siinä, että toimittajat saattavat peitellä ongelmiaan Fiskarsilta. Eteen on tullut tilanteita, joissa toimittaja ei välttämättä tiedä miten he pääsisivät lain tai yrityksen toimintaohjeiden vaatimukseen. Toimittaja ei ehkä pysty itse selvittämään ongelmaa, eikä tiedä mitä pitäisi tehdä, jolloin toimittaja pyrkii ratkaisuna peittämään ongelman Fiskarsilta. Näin

ollen Fiskarsin on haastava tietää vastuullisuuteen liittyvästä ongelmasta ja yritys ei pysty puuttumaan epäkohtaan, koska ei ole edes tietoinen siitä.

Haasteena tai pikemminkin resursseja vievänä seikkana nähdään se, että vastuullisuuteen liittyviä asioita pitää kerrata moneen kertaan, jotta toimittajat oppivat uuteen tapaan toimia. Työ vaatii näin ollen pitkäjänteisyyttä. Toimittajien oman vastuullisuusosaamisen puute voi olla suuri haaste, jos toimittaja ei ole aikaisemmin toiminut länsimaisten yritysten kanssa, eikä sille ole tätä kautta tietoa ennestään vastuullisuuskysymyksistä. Fiskarsin resurssit eivät riitä ohjeistamaan kädestä pitäen, jonka takia kokemattoman toimittajan kannattaisi palkata oma asiantuntija neuvomaan vastuullisuuskysymyksissä.

Toimittajien motivoiminen koetaan myös yhdeksi haasteeksi. Fiskarsilla on paljon vastuullisuuteen liittyviä vaatimuksia, mutta toimittajille ei välttämättä suoraan voida luvata enemmän tilauksia siitä hyvästä, että he täyttävät esimerkillisesti vastuullisuuden vaatimukset – vaikka toimittajat sitä toivoisivatkin. Tämä johtuu siitä, että tilauksiin ja niiden määrään vaikuttavat niin monet muutkin asiat, kuin pelkästään vastuullisuuden kriteerit.

4. LOPPUPÄÄTELMÄT

Yritysvastuullisuus on tärkeä osa nykypäivän liiketoimintaa, etenkin kun yritysten toiminta ulottuu sellaisiin maihin, jossa vastuullisuuskysymykset ovat osoittautuneet haastaviksi länsimaisesta näkökulmasta. Yritysten täytyy ottaa huomioon oman yritysvastuullisuuden lisäksi myös se, että sen toimittajat operoivat vastuullisesti ja noudattavat ostajayrityksen arvoja toiminnassaan. Toimittajia ei voida erottaa yrityksestä ulkopuolisiksi toimijoiksi, vaan ostajayritys kantaa sidosryhmien näkökulmasta myös vastuuta hankintaketjustaan. Mahdollisuudet varmistaa vastuullisuus toimittajasuhteissa vaikeutuu sitä enemmän, mitä pidempi ja mitä laajempi toimittajaketju yrityksillä on.

Tutkimuksessa tarkasteltiin yritysvastuullisuutta kansainvälisten hankintojen kontekstissa. Vastuullisuutta haluttiin tarkastella kaikkien vastuullisuuden osa-alueiden kautta. Tämä nähtiin tärkeäksi, sillä oletuksena oli, että yrityksen toimiessa vastuullisesti sen tulisi ottaa huomioon niin taloudelliset, sosiaaliset, ympäristölliset kuin myös eettiset näkökulmat yhtäaikaisesti. Tutkimuksen pääkysymyksenä oli vastuullisuuden toteutumisen varmistaminen toimittajasuhteissa ja vastuullisuuden edistäminen. Tavoitteena oli tunnistaa ne keinot, joilla kansainvälinen yritys pystyy hallitsemaan toimittajasuhteissa vastuullisuutta ja tunnistaa yritysten kohtaamat haasteet. Toimittajasuhteisiin liittyvien vastuullisuuden keinojen tutkiminen on tärkeää, sillä vastuullisuuden toteuttaminen toimittajasuhteissa on haasteellista ja suhteet ovat monimutkaisia.

4.1 Johtopäätöksiä tutkimuksesta

Tutkimuksen kohdeyrityksenä on kuluttajatuotteista tunnettu Fiskars Oyj. Yritys on menossa suuntaan, jossa vastuullisuutta parannetaan toimittajasuhteissa koko ajan. Yrityksellä vaikuttaa olevan proaktiivinen lähestymistapa vastuullisuuteen erityisesti juuri ensimmäisen tason toimittajasuhteissa. Fiskars myös pyrkii huomioimaan toimittajien kohdalla kaikki vastuullisuuden osa-alueet. Toisaalta yrityksessä tiedostetaan myös kohteet, jotka tarvitsevat eniten huomiota ja joihin sen kannattaa erityisesti keskittyä.

Tällainen kohde on etenkin työturvallisuus. Tässä mielessä vastuullisuuteen liittyvä toiminta on erittäin tarkoituksenmukaista ja oleellista. Yrityksessä keskitytään sellaisiin toimiin, jotka liittyvät yrityksen varsinaiseen liiketoimintaan ja tuotteisiin.

Fiskarsin kokoisella kansainvälisellä yrityksellä pitäisi olla resursseja puuttua vastuullisuuden ongelmiin monipuolisesti. Toisaalta pörssiyrityksellä on paineita tuottaa tulosta omistajilleen, jolloin vastuullisuustyöhön ei välttämättä haluta laittaa enempää rahaa kuin on aivan välttämätöntä. On myös otettava huomioon, että yrityksellä on hyvin suuri hankintaketju, jota on kokonaisuudessaan mahdotonta lähestyä ja hallita vastuullisuuskysymyksissä. Toimittajasuhteet ovat haastavia, sillä kuten teoriaosuudessa tuli ilmi, niitä pystyy kontrolloimaan vain tiettyyn rajaan saakka. Toimittajat ajavat luonnollisesti heidän omia tavoitteitaan. Tiiviissäkin yhteistyössä tavoitteet eivät täysin kohtaa. Mitä suurempi toimittajien ketju yrityksellä on, sitä hankalampaa suhteiden kontrollointi tulee olemaan. Tämä on selvää myös Fiskarsin tapauksessa. Yrityksellä on tällä hetkellä noin 200 valmiiden tuotteiden toimittajaa. Näillä toimittajilla on jokaisella omat alihankkijansa, jolloin hankintaverkoston toimijoiden määrä moninkertaistuu, mitä pidemmälle vastuullisuutta halutaan implementoida.

Lähdekirjallisuudessa tuli esille, että usein haasteena vastuullisuuden varmistamisessa on se, että toimittajat sijaitsevat fyysisesti kaukana ostajayrityksen päämajasta, jolloin valvonta on hankalaa ja päätöksenteko jää etäiseksi (Joutsenvirta et al. 2011, 17) Fiskarsilla toimii kaksi hankintayksikköä Aasiassa lähellä toimittajia, jolloin yhteydenpito toimittajiin on helpompaa. Myös valvonta onnistuu läheltä paremmin. Teoriassa koettiin haasteeksi toisaalta myös eri kulttuuriset, poliittiset ja lailliset lähtökohdat toimittajien ja ostajayrityksen välillä (Pedersen & Andersen 2006, 228). Fiskarsilla tämä haaste on huomioitu sillä, että toimittajien luona käydään jo ennen suhteen avaamista, eli suhteen esivaiheessa, tekemässä auditointi. Toimittajat saavat samalla esimakua siitä, mitä heiltä vaaditaan itse suhteen aikana. Myös toimintaohjeet käydään toimittajan kanssa yhdessä läpi, jolloin väärinymmärrysten riskiä voidaan pienentää. Lisäksi yrityksessä oli suunnitteilla koulutusohjelma, jolla toimittajaa voitaisiin suhteen esivaiheessa valmistaa tuleviin odotuksiin ja oikeanlaisiin toimintatapoihin.

Niin teoriaosuudessa kuin empiriassakin nousi samoja tärkeitä keinoja esille, joiden kautta vastuullisuus voidaan varmistaa toimittajasuhteissa. Tyypillisemmiksi keinoiksi nousivat ostajayrityksen ja toimittajien väliset toimintaohjeet eli Code-of-Conduct - sopimukset, jotka liitetään varsinaiseen osapuolien väliseen juridiseen sopimukseen. Toimintaohjeita valvotaan erityisesti yrityksen sisäisten tai ulkoisten tarkastajien suorittamien auditointien eli tehdasvierailujen kautta.

Fiskarsin toimintaohjeita tarkastelemalla on selvää, että yritys edellyttää hyvin laajoja toimia valmistuotetoimittajilta. Nämä edellytykset ovat perusteltuja ja tarpeellisia, mutta voivat joistain paikallisilta ja kokemattomilta toimittajista tuntua raskailta vaatimuksilta. Teoriassa nousi esille toimittajasuhteisiin liittyvä motivointi ja kannusteet vastuullisuuden edistämisen keinoina, mutta lähdekirjallisuudessa näitä keinoja ei ole yksikohtaisesti käsitelty sen enempää (Björklund 2010, 347; Lippman 2001,13; Pedersen & Andersen 2006, 233). Empiriassa nousi esille, että kannusteet on koettu ongelmalliseksi, sillä vaikka toimittajat haluaisivat lisää tilauksia vastuullisen suoriutumisen kannusteena, Fiskars ei voi pelkästään tällä perusteella luvata suurempaa kauppaa. Tilauksiin vaikuttavat monet muutkin seikat.

Ostajayrityksen odotusten toteutumisen seurannan tueksi toimittajilta voidaan vaatia raportteja toiminnasta sekä oikeutta suorittaa auditointeja toimittajien tehtaissa. Fiskarsissa tärkeimmät toimittajat auditoidaan useammin, kuin pienet toimittajat, joilta ostetaan vain vähän. Suuret toimittajat suhtautuvatkin rutiinilla auditointiin, sillä heillä saattaa olla muita suuria asiakkaita, jotka edellyttävät myös vastuullista toimintaa. Näin ollen on mahdollista, että toimittajalla on erilaisia noudatettavia toimintaohjeita useampi kappale, mikä edellyttää toimittajalta jo laajempaa työtä vastuullisuuskysymyksissä. Toisaalta teoriaosuudessa tuli ilmi, että ostajayritykset käyttävät yleensä samoja lähteitä toimintaohjeiden inspiraationa, jolloin eri yritysten vaatimukset lienevät lähellä toisiaan (Björklund 2010, 348). Haasteeksi toimintaohjeiden implementoinnissa ja valvonnassa voivat osoittautua paikalliset, kokemattomat toimittajat. He tarvitsevat enemmän tukea ja informaatiota.

Lähdekirjallisuudessa tunnustettiin myös yhteistyön merkitys toimittajien kanssa tärkeäksi vastuullisuuden varmistamisen keinoksi toimittajasuhteissa (Zakaria et al. 2012, 236; Lippman 2001, 13; Björklund 2010, 351). Yhteistyön edut perustuivat teorian pohjalta kahteen hyvin yksinkertaiseen seikkaan. Ensinnäkin konflikteja pystytään välttämään kumpaakin osapuolta tyydyttävällä tavalla ja samaan päämäärään pyrkivä ja hyvin toimiva ryhmä tai kaksikko pystyy useimmiten toimimaan tehtävissä ja tilanteissa paljon tehokkaammin kuin yksilö. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 313) Fiskarsilla yhteistyö on voimakasta strategisten toimittajakumppaneiden kanssa ja tiiviin yhteistyön koettiin helpottavan vastuullisuuden varmistamista. Strategisten toimittajien tehtäissä on myös Fiskarsin omia työntekijöitä töissä, jolloin ongelmien havaitseminen tapahtuu nopeasti. Teoriassa korostui myös se, että tiivistä yhteistyöstä huolimatta, toimittajia täytyy valvoa. Fiskars suorittaakin itse asiassa juuri eniten auditointeja tärkeimpien toimittajiensa luona.

Suurena haasteena nähdään vastuullisuuden varmistaminen koko hankintaketjussa. Ongelmana on se, että usein yrityksillä on vain ensimmäisen tason toimittajien kanssa juridinen yhteys, jolloin heihin pystytään vaikuttamaan, mutta pidemmälle toimittajaketjuun ei. Niin lähdekirjallisuudessa kuin Fiskarsilla asia oli huomioitu Code-of-Conduct -sopimuksessa sääntönä, joka kieltää toimittajaa käyttämästä alihankkijoita ilman ostajayrityksen lupaa. Näin on pyritty säätelemään, ketä hankintaketjussa toimii. (Zakaria et al. 2012, 227) Toisaalta Fiskarsilla tai muulla yrityksellä ei ole oikeutta lähteä auditoimaan toimittajiensa alihankkijoiden tehtaita ilman juridisia sopimuksia. Lähdekirjallisuudessa ilmeni, että osa kansainvälisistä yrityksistä on lähestynyt ongelmaa rekrytoimalla ensimmäisen tason toimittajia viemään vastuullisuutta eteenpäin hankintaketjussa (Mamic 2005, 86–87). Myös Fiskarsilla on suunnitteilla valmistuotevalmistajien hyödyntäminen tähän liittyen. Tarkoituksena on kerätä rekisteri omista toimittajista ja niistä toimittajista, joista Fiskarsin tuotteiden komponentit tulevat. Rekisterin perusteella voidaan tehdä riskianalyysi ja määrittää missä suhteissa piilee korkeat riskit ja käydä yhdessä oman toimittajan kanssa tekemässä vierailuja näihin tehtaisiin.

Vaikka yritys vastuullisuus on jo vakiinnuttanut sijaa yrityksissä ja eri sidosryhmät vaativat yrityksiltä vastuullisia toimia voidaan myös kyseenalaistaa kuinka pitkälle yksittäisen yrityksen on mentävä. Jos, isoilla yrityksillä hankintaketjuja etenee ylöspäin, vastaan tulee useita satoja toimijoita, joiden kaikkien huomioon ottaminen on haastavaa rajattujen resurssien takia. Kuten empiriassa tuli esille: työ vastuullisuuteen liittyen on loputonta ja siihen voisi käyttää kuinka paljon tahansa aikaa ja vaivaa.

4.2 Jatkotutkimusaiheita

Yritysvastuullisuuden tutkimus liittyen hankintoihin ja toimittajasuhteisiin on vielä suhteellisen nuorta, jolloin tärkeitä tutkimusaiheita on runsaasti. Niitä nousi esiin myös tämän tutkimuksen aikana. Tässä luvussa on tarkasteltu suoraan tutkimuksen aihepiiriin liittyviä mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

Ensimmäinen mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi selvittää voisiko Fiskarsin toimialan sisällä tehdä yhteistyötä toisten yritysten hankintayksikköjen kanssa. Haastattelussa tuli ilmi, että useampi suurempi brändi tilaa tuotteita samoilta toimittajilta, jolloin auditointeja yksittäiselle toimittajalle voidaan suorittaa jopa huimat 50 kappaletta vuodessa. Tähän liittyen voisi tutkia olisiko alan yhteisestä Code of Conduct -sopimuksesta tai yhteisistä auditeista hyötyä ja mitkä olisivat tähän liittyvät haasteet.

Kiinnostavaa olisi myös tutkia, miten toimittajia saataisiin motivoitua vastuullisuuteen. Eli päätutkimusongelma voisi olla, miten saadaan luotua toimiva kannustinohjelma vastuullisuudesta parhaiten suoriutuville toimittajille. Kuten Björklundin (2010) tutkimuksesta ilmeni on hankala löytää tarkempaa tietoa toimittajien motivoinnista ja kannustimien käytöstä toimittajasuhteissa. Fiskarsillakin kannustimien käyttö oli hyvin vähäistä. Tähän aiheeseen kaivattaisiin selvästi lisää parhaiden käytäntöjen tutkimista, erilaisten ratkaisujen etsimistä ja analysointia.

Mahdollinen mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe voisi olla sen selvittäminen, millainen standardoitu koulutusohjelma toimittajille voitaisiin kehittää, jotta heille saadaan viestittyä ostajayrityksen odotukset ja arvot yksinkertaisella tavalla. Ohjelmassa voisi esimerkiksi selvittää esimerkkien avulla, mitä erilaisissa vastuullisuuden ongelmatilanteissa kuuluisi toimia. Fiskarsin laatu ja vastuullispäällikkö mainitsi haastattelussa, että tällaisen kehittämisestä olisi hyötyä, mutta Fiskarsilla ei ole vielä sellaista käytössä – tosin suunnitelma sellaisen luomiseksi on jo olemassa.

Jatkotutkimusaiheena voisi nähdä vielä sen, miten ensimmäisen tason toimittajia voidaan hyödyntää vastuullisuuden edistämiseksi kauemmaksi hankintaketjussa. Kirjallisuuskatsauksessa Mamic (2005) toi esille, että jotkut kansainväliset yritykset hyödyntävät juuri ensimmäisen tason toimittajien apua tässä kohtaa. Yrityksellä saattaa olla tuhansia toimittajia, joihin kaikkiin ei edes ole juridista suoraa suhdetta. Tämän takia koko hankintaketjun vastuullisuuden varmistaminen on valtava urakka, johon tarvitaan apua. Tähän liittyen voitaisiin tutkia, millä tavoin ensimmäisen tason toimittajien hyödyntäminen on mahdollista.

LÄHDELUETTELO

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

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

Bai, C. & Sarkis, J. (2010). Integrating sustainability into supplier selection with grey system and rough set methodologies. *International Journal of Production Economics*, 124, 252-264.

Björklund, M. (2010). Benchmarking tool for improved corporate social responsibility in purchasing. *Benchmarking: An International Journal*, 17, (3), 340–362

Carter, G. R. (2004). Purchasing and Social Responsibility: A Replication and Extension. *The journal of supply chain management*, 40 (4), 4–16.

Carter, G. R. (2005) Purchasing social responsibility and firm performance: The key mediating roles of organizational learning and supplier performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35 (3), 177–194.

Carter, G. R. & Jennings, M.M. (2000). Purchasing's Contribution to the Socially Responsible Management of the Supply Chain. Center for Advanced Purchasing Studies.

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

Ciliberti, F., Pontrandolfo, P. & Scozzi, B. (2008b). Logistics social responsibility: Standard adoption and practices in Italian companies. *International Journal of Production Economics*, 113, 88-106.

Cox, A. (2004). The art of the possible: relationship management in power regimes and supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 9 (5) 346–356.

Davies, K. (1973). The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16 (2), 312-322.

Elkington, John (1997). *Cannibals with forks*. Oxford: Capstone publishing limited.

Finnwatch (2014). Keitä olemme. [verkkodokumentti]. [viitattu 1.4.2014]. Saatavilla: <http://www.finnwatch.org/fi/keitae-olemme>.

Fiskars Oyj. (2011). Fiskarsin toimittajien toimintaohjeet. [verkkodokumentti] [viitattu 28.3.2014] Saatavilla: http://www.fiskarsgroup.com/sites/default/files/Fiskars_Supplier_Code_of_Conduct_FI_0.pdf

Fiskars Oyj. (2014a). Vastuullinen toimittajayhteisö. [verkkodokumentti]. [viitattu 6.2.2014]. Saatavilla: <http://www.fiskarsgroup.com/fi/vastuullisuus/vastuullinen-toimittajayhteisty>

Fiskars Oyj. (2014b). Fiskarsin historia. [verkkodokumentti]. [viitattu 10.4.2014] Saatavilla: <http://www.fiskarsgroup.com/fi/yhtio/fiskarsin-historia>

Fiskars Oyj. (2014c). Strategia. [verkkodokumentti]. [viitattu 25.3.2014] Saatavilla: <http://www.fiskarsgroup.com/fi/yhtio/strategia>.

Fiskars Oyj. (2014d). Liiketoiminnan epävarmuustekijöitä. [verkkodokumentti]. [viitattu 24.3.2014]. Saatavilla: <http://www.fiskarsgroup.com/fi/sijoittajat/taloustieto/liiketoiminnan-epavarmuustekijoi>

Fiskars Oyj. (2014). Vuosikertomus 2013. Helsinki. Fiskars Oyj.

Hanfield, R., Sroufe, R. & Walton, S. (2005). Integrating Environmental Management and Supply Chain Strategies. *Business Strategy and the environment*. 14, 1-19.

Heikkurinen, P. & Ketola, T. (2012). Corporate Responsibility and Identity: from a Stakeholder to an Awareness Approach. *Business Strategy and the Environment*, 21, 326–337.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi

Igarashi, M., de Boer, L. & Magerholm Fet, A. (2013). What is required for greener supplier selection? A literature review and a conceptual model development. *Journal of Purchasing & Supply Chain Management*, 19, 247-263.

Intertek Group. (2014). About us. [verkkodokumentti] [viitattu 10.4.2014] Saatavilla: <http://www.intertek.com/about/>

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

Jussila, M. (2010). Yhteiskuntavastuu. Nyt. Hansaprint Oy. Vantaa.

Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply management, *Harvard Business Review*, September-October, 61(5), 109-17.

Krause, D.R, Vachon, S. & Klassen, R.D. (2009). Special topic forum on sustainable supply chain management: introduction and reflections on the role of purchasing management. *Journal of Supply Chain Management*, 45 (4), 18-24.

Kujala, J. & Kuvaja, S. (2002). Välittävä johtaminen – Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä. Helsinki: Tallentum.

Lambert, D. M. & Schwieterman, M. A. (2012). Supplier Relationship Management as a Macro Business Process. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(3), 337–352

Lau, A. K. W. (2011). The implementation of social responsibility in purchasing in Hong Kong/Pearl River Delta. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 4 (1), 13–46.

Liker, J. & Choi, T. (2004). Building deep supplier relationships. *Harvard Business Review*, 12, 104-113.

Lippman, S. (2001). Supply Chain Environmental Management. *Environmental Quality Management*, 11 (2), 11-14.

Maignan, I., Hillebrand, B. & McAllister, D. (2002). Managing Socially Responsible Buying: How to Integrate Non-economic Criteria into Purchasing Process. *European Management Journal*, 20 (6), 641-648.

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

Mont, O. & Leire, C. (2009). Socially Responsible Purchasing in the Supply Chain: The Present State in Sweden and Lessons for the Future. Miljöstyrningsrådet Rapport 2008:E8

Noci, G. (1997). Designing 'green' vendor rating systems for the assessment of a supplier's environmental performance. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 3 (2), 103-114.

Oehmen, J., De Nardo, M., Schönsleben, P. & Boutellier R. (2010). Supplier code of conduct—state-of-the-art and customisation in the electronics industry. *Production Planning & Control*. 21(7), 664–679.

Pagell, M., Wu, Z. & Wasserman, M. (2010). Thinking Differently about Purchasing Portfolios: an Assessment of Sustainable Sourcing. *Journal of supply chain management*, 46 (1), 57-73.

Pala, M., Edum-Fotwe, F., Ruikar, K., Doughty, N. & Peters, C. (2014). Contractor practices for managing extended supply chain tiers. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19 (1), 31–45.

Pedersen, E. R. (2006). Making Corporate Social Responsibility (CSR) Operable: How Companies Translate Stakeholder Dialogue into Practice. *Business and Society Review*, 111 (2) 137–163.

Pedersen, E. R. & Andersen, M. (2006). Safeguarding corporate social responsibility (CSR) in global supply chains: how codes of conduct are managed in buyer-supplier relationships. *Journal of Public Affairs*, 6 (3), 228-240.

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

Raiborn, A. & Dinah, P. (1990), "Corporate codes of conduct: a collective conscience and continuum", *Journal of Business Ethics*, 9, 879–89.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. Tapaustutkimus. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [verkkodokumentti]. [Viitattu 4.2.2014.] Saatavilla: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [verkkodokumentti]. [Viitattu 4.2.2014.] Saatavilla: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html>.

Schneider, Lena & Wallenburg, Carl Marcus (2012). Implementing sustainable sourcing – Does purchasing need to change. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 18 (4), 243–257.

Työ ja elinkeinoministeriö. 2010. Yrityksen vastuu toimittajaketjussa. Csr-kompassi. [verkkodokumentti]. [Viitattu 5.2.2014] Saatavilla:<<http://yksityinen.csr-kompassi.fi/yrityksen-vastuu-toimittajaketjussa>>.

Tate, W. L., Ellram, L. M. & Kirchoff, J. F. (2010). Corporate Social Responsibility Reports: A Thematic Analysis Related to Supply Chain. *Journal of Supply Chain Management*, 46, (1), 19 -44.

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

Utting, P. (2008). The Struggle for Corporate Accountability. *Development & Change*, 39 (6), 959-975.

Van Weele, A. J. (2010). Purchasing and Supply Chain Management. Singapore: Cengage Learning.

Verkasalo, J. (2013). Hankintojen toimittajaluokittelu ja toimittajasuhteiden hallinta investointiprojekteissa. Diplomityö. Oulu, Oulun yliopisto, tuotantotalouden osasto.

Zakaria, M., Garanc̃a, Z. & Sobeih, A. (2012). Cultural and legal challenges in implementing code of conduct in supply chain management of mobile phone industries: Sony Ericsson case study. *Social Responsibility Journal*. 8 (2), 227–241.

HAASTATTELU

Kaisa Mattson, Quality & Sustainability Manager, Fiskars Oyj, puhelinhaastattelu 11.3.2014.