



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

Lappeenrannan teknillinen yliopisto

School of Business and Management

Kandidaatintutkielma, Kansainvälinen liiketoiminta

Katrina Lintukangas

Yhteiskuntavastuullinen toimittajavalinta

9.5.2016

Kristian Kähärä

Tiivistelmä

Yritysten yhteiskuntavastuu on viime vuosina noussut merkittäväksi osaksi yritysten jokapäiväistä toimintaa. Yhteiskuntavastuun aseman kehittymiseen yritysten strategiseksi valinnaksi on edesauttanut internetin sidosryhmille tarjoama lähes rajaton informaatio, joka on pakottanut yritykset muuttamaan toimintatapojaan kestävämpään suuntaan. Nykyinen asetelma on myös pakottanut yritykset miettimään uudestaan mitä he yhteiskuntavastuullaan haluavat sidosryhmilleen viestiä, ja miten he sen tekevät. Vastauksena tähän yritykset ovat kehittäneet voimakkaasti yhteiskuntavastuuraportointikäytäntöjään viime vuosien aikana, mikä näkyy muun muassa erialaisten raportointiohjeistusten hyödyntämisen yleistymisenä yhteiskuntavastuuraportoinnin apuvälineenä.

Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää mitä yhteiskuntavastuu on, ja millaisia keinoja yrityksillä on integroida yhteiskuntavastuullinen toiminta osaksi hankintatoimeen kuuluvaa toimittajavalintaa. Työn empiriaosuus on toteutettu laadullisena tutkimuksena vertailemalla kahden suomalaisen eri toimialoilla toimivan yrityksen yhteiskuntavastuuraportteja, ja sen tavoitteena on löytää teemoja ja työkaluja, joiden avulla yritykset implementoivat yhteiskuntavastuuta toimittajavalinnassaan.

Tutkimuksen yksi merkittävimmistä löydöistä oli yritysten tarve nostaa sekä yhteiskuntavastuu että toimittajavalinta strategisiksi toiminnoiksi, mitä tukee molempien empiriaosuudessa käytettyjen yritysten yhteiskuntavastuuraporteista löytynyt maininta toimitusketjujen sekä toimittajavalinnan suuresta merkityksestä yritysten yhteiskuntavastuun toteuttamisen välineenä.

Abstract

Corporate social responsibility has become a major subject in corporations' daily actions during the past few years. The almost unlimited information that internet provides companies' stakeholders has been an important factor in CSR's rise to a strategic function. This has forced companies to rethink and adjust their actions to a more sustainable direction. The modern situation has also made companies to think on what they want to communicate to their stakeholders with the help of their CSR and how they are going to do it. The answer has been in the development of reporting practices and in the growth in popularity of different kinds of sustainability reporting initiatives that companies have started to use as guidelines for their reporting.

The aim of this study is to find out what corporate social responsibility is and what kind of tools companies have to integrate it to their supply chains and sourcing. The empirical part of this study has been done as a qualitative research. Sustainability reports of two Finnish companies operating in different industries have been compared in order to find out tools and themes that companies use to implement CSR in their sourcing activities.

One of the most important findings of this study was the need of companies to make both CSR and sourcing into strategic operations. The empirical part supports this since both companies used in this study highlights in their sustainability reports the importance of sourcing and supply chains in implementing CSR.

Sisällys

1 Johdanto.....	1
1.1 Tutkimuskysymys ja rajaukset	2
1.2 Käsitteet	3
1.3 Rakenne	3
2 Yrityksen yhteiskuntavastuu	5
2.1 Yhteiskuntavastuun ulottuvuudet	5
2.2 Kestävä kehitys.....	8
2.3 Yhteiskuntavastuun motiivit	10
2.4 Yhteiskuntavastuuraportointi	11
2.4.1 GRI-raportointiohjeistot.....	12
2.4.2 ISO 26000 –yhteiskuntavastuuohjeisto	13
2.4.4 OECD:n ohjeet monikansallisille yrityksille	16
3 Yhteiskuntavastuu osana toimittajavalintaa.....	17
3.1 Sidosryhmävaatimukset.....	18
3.2 Codes of conduct	20
4 Yhteiskuntavastuullinen toimittajavalinta elintarvike- sekä kemian alan yrityksessä.....	22
4.1 Yhteiskuntavastuullinen toimittajavalinta case-yrityksissä	22
5 Johtopäätökset.....	28
6 Yhteenvedo ja jatkotutkimuskohteet	31
Lähteet	32

Liitteet

Kuvat

Kuva 1. Teoreettinen viitekehys

Kuva 2. Yhteiskuntavastuun pyramidi

Kuva 3. Tripple bottom line

Kuva 4. BSCI Code of conductin käyttöönotto

Taulukot

Taulukko 1. BSCI-auditointijärjestelmän vaatimukset

Taulukko 2. Vastuulliset hankintastrategiat

Taulukko 3. Paulig Code of conduct for supplier

Taulukko 4. Neste Code of conduct

Taulukko 5. Nesteen tavat varmistaa toimittajan vastuullisuus

1 Johdanto

Lain silmissä yritys nähdään juridisena henkilönä jonka ainoa tehtävä on tuottaa voittoa. Onko asia kuitenkaan näin yksinkertainen? Internetin aikakaudella yritysten sidosryhmät ovat tulleet yhä kiinnostuneemmiksi yritysten toimintatavoista ja kyseenalaisia liiketoimintakeinoja käyttäviä yrityksiä ryöpytetään mediassa tasaisin väliajoin, joista tuoreimpana esimerkkinä voidaan käyttää Panama-vuotoon linkittyntä Nordeaa. Yritysten on siis varmistettava toimintansa eettisyys sillä nykyaikana asioiden todellisen laidan pimentäminen on huomattavan haastavaa, ja mikäli ulkopuoliset tahot havaitsevat kyseenalaisuuksia varsinkin suurten yritysten toiminnassa, on kyseenalainen mediahuomio taattu.

Yhteiskuntavastuu tarjoaa ratkaisun eettisellä pohjalla olevan liiketoimintamallin luomiseen, ja sen noudattaminen onkin nykyisin erityisesti suurten yritysten kohdalla enemmän sääntö kuin poikkeus, mikä on osoitus sidosryhmien kasvaneista mahdollisuuksista vaikuttaa yritysten liiketoimintamalleihin. Työn empiriaosuudessa käy ilmi, ettei yhteiskuntavastuu ja liiketoiminnan kannattavuus ole toisensa pois sulkevia asioita vaan yhteiskuntavastuullisella liiketoiminnalla päästään usein lopputulokseen, josta yritys sekä sen sidosryhmät hyötyvät. Näin ollen voidaan sanoa että yhteiskuntavastuu on win-win tilanteiden luomisväline.

Valitsin työni aiheeksi yhteiskuntavastuullisen toimittajavalinnan, sillä pitkät toimittajaketjut omaavilla yrityksillä ketjujen yhteiskuntavastuullisuuden varmistaminen on keskeinen strategisen tason yhteiskuntavastuun toteuttamisen väline. Toimitusketjijensa yhteiskuntavastuun kautta globaaleilla markkinoilla toimivilla yrityksillä on erinomainen mahdollisuus vaikuttaa toimitusketjijensa alkupään oloihin. Näin ollen voidaan sanoa että hyvin hoidettu yhteiskuntavastuullinen toimittajavalinta on avainasemassa hyvinvoinnin kasvattamisessa ketjujen alkuperämaissa.

1.1 Tutkimuskysymys ja rajaukset

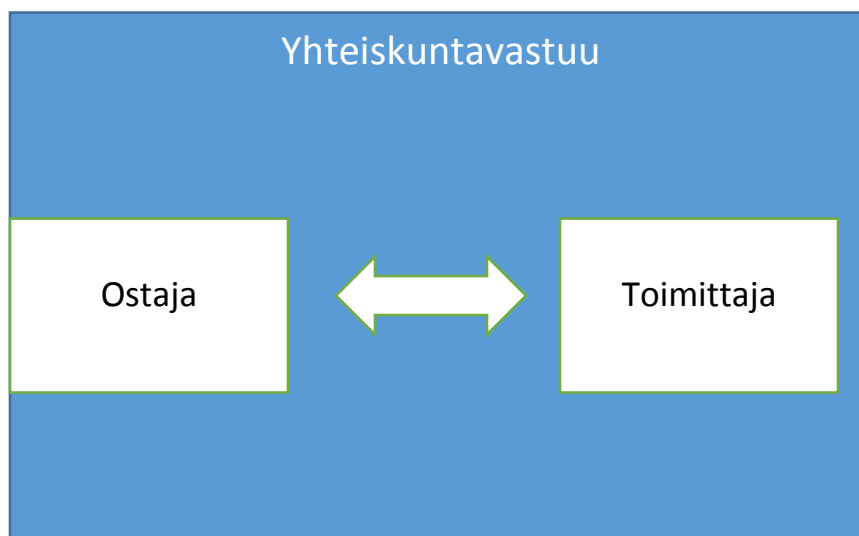
Päätutkimuskysymyksenä tässä tutkielmassa on miten yritykset soveltavat yhteiskuntavastuun periaatteita toimittajavalinnassaan. Täsmennän päätutkimuskysymystä alatutkimuskysymyksillä joita ovat:

-Mitä on yhteiskuntavastuu?

-Mitä keinoja yhteiskuntavastuun toteuttamiseen on olemassa toimittajavalinnassa?

-Miten yhteiskuntavastuun toteutumista voidaan valvoa toimittajavalinnan jälkeen?

Työn empiriaosuudessa käytän lähteinä kahden eri toimialoilla toimivan yrityksen yhteiskuntavastuuraportteja, minkä takia yhteiskuntavastuuraportointiin on kiinnitetty melko paljon huomiota myös työn teoriaosuudessa. Keskityn työssä ainoastaan yhteiskuntavastuun ulottuvuuksien huomioon ottamiseen toimittajavalinnassa, joten muita toimittajavalintaan mahdollisesti vaikuttavia kriteereitä ei oteta tässä työssä huomioon. Työn teoreettinen viitekehys on esitetty alla olevassa kuvaajassa.



Kuva 1. Teoreettinen viitekehys

1.2 Käsitteet

Puhuttaessa yhteiskuntavastuusta törmätään ongelmaan, joka liittyy käsitteen määritelmään. Yhteiskuntavastuulle ei ole olemassa yhtä yksiselitteistä määritelmää. Työn ensimmäisessä teorialuvussa käsittelen kyseistä määritelmäongelmaa ja esittelen keskeisimmät yhteiskuntavastuun määritelmät sekä niiden erot ja yhtäläisyydet. Esittelen työssä Dahlsrudin, Carrollin sekä Euroopan komission määritelmät yhteiskuntavastuullisuudesta. Tässä työssä tarkoitan yhteiskuntavastuulla Euroopan komission määritelmän mukaista yhteiskuntavastuuta.

Kestävällä kehityksellä tarkoitan tässä tutkimuksessa Elkingtonin (1999) määritelmää, jonka mukaan kestävään kehitykseen kuuluu sosiaalisen, ekologisen sekä taloudellisen vastuun huomioiminen liiketoiminnassa.

Toimittajavalinnalla tarkoitan tässä tutkimuksessa hankintatoimen osa-aluetta, joka keskittyy valitsemaan yrityksen kannalta parhaat toimittajat eli yritykset, jotka toimittavat hankkijayritykselle tuotteita tai palveluja hankkijan omiin tarpeisiin. (Business dictionary, 2016)

1.3 Rakenne

Tutkimus koostuu kuudesta luvusta. Ensimmäisen luvun tarkoitus on esitellä tutkimuksen aihetta ja antaa lyhyt katsaus tutkimusongelmiin. Lisäksi määrittelen ensimmäisessä luvussa tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet sekä rajaan aiheen.

Toinen ja kolmas luku muodostavat yhdessä tutkimuksen teoriaosuuden. Toisessa luvussa käsittelen yhteiskuntavastuun ulottuvuuksia, motiiveja, raportointia sekä standardeja olemassa olevan akateemisen kirjallisuuden perusteella. Toinen luku alkaa yhteiskuntavastuun osalla, jossa perehdyn tarkemmin yhteiskuntavastuun rakenteeseen ja motiiveihin. Tämän jälkeen siirryn käsittelemään kestävää kehitystä ja yhteiskuntavastuun kommunikointia erilaisten standardien ja raportointiohjeiden avulla.

Kolmannessa luvussa käsittelen puolestaan yhteiskuntavastuun roolia toimittajavalinnassa sekä sitä miten toimittajavalinnan rooli yrityksissä on muuttumassa operatiivisesta toiminnosta enemmän strategisen toiminnon suuntaan.

Neljäs luku on tutkimuksen empirialuku. Luku alkaa materiaalin sekä tiedonkeruumenetelmän esittelyllä sekä lyhyellä teorialla tiedonkeruumenetelmästä. Tämän jälkeen siirryn tarkastelemaan tutkimuksen tuloksia ja vertaan niitä teoriaosuudessa esitettyihin näkökulmiin.

Viidennessä luvussa esittelen tutkimuksen johtopäätökset sekä esille tulleet ongelmat ja viimeisessä eli kuudennessa luvussa teen työstäni yhteenvedon ja esittelen mahdolliset jatkotutkimuskohteet.

2 Yrityksen yhteiskuntavastuu

Nykyinen yhteiskunta, jossa kuluttajille on tarjolla lähes rajaton määrä informaatiota on pakottanut yritykset läpinäkyvämpään toimintaan, jossa ne antavat asiakkailleen ja muille sidosryhmilleen riittävän kuvan toimintansa yhteiskunnallisista vaikutuksista. Erityisesti suurille yrityksille vastuullinen toiminta on tärkeää, kun yritykset kilpailevat haastavassa taloudellisessa tilanteessa asiakkaista. Historia on osoittanut, että yritykset jotka ovat laiminlyöneet yhteiskuntavastuun periaatteita, ovat joutuneet huonoon valoon sidosryhmiensä silmissä. Hyvä esimerkki on öljy-yhtiö BP, jonka markkina-arvo putosi vuonna 2010 sattuneen Meksikonlahden öljyvuodon seurauksena noin 50 miljardia euroa (Taloussanomat, 2010).

Tässä työssä tarkasteltavan toimittajavalinnan kannalta yhteiskuntavastuullinen toiminta tarkoittaa alihankkijoiden reilua kohtelua, mutta toisaalta myös alihankkijoiden valvontaa ja valitsemista myös muiden kuin taloudellisten syiden pohjalta.

2.1 Yhteiskuntavastuun ulottuvuudet

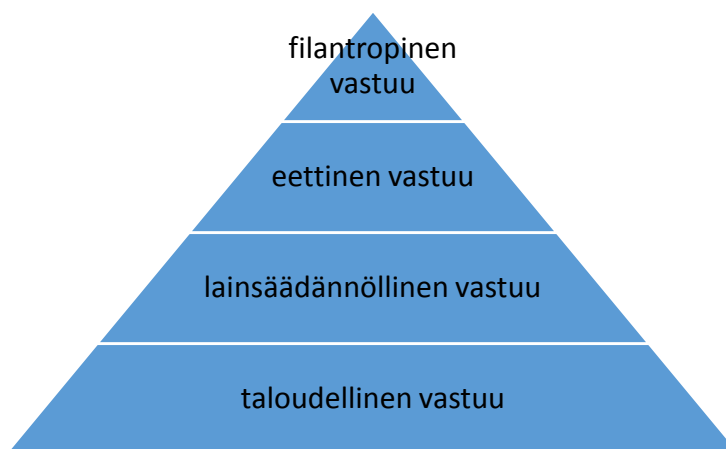
Yhteiskuntavastuu terminä ei ole täysin ongelmaton, sillä sille ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää. Suppeimmillaan yhteiskuntavastuun voidaan ajatella tarkoittavan osakeyhtiölain 1. luvun 5. § mukaista määritelmää yrityksen toiminnan tarkoituksesta. Pykälän mukaan yhtiön toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille (Finlex, 2014). Käytännössä yhteiskuntavastuu ymmärretään kuitenkin tätä laajempaa käsitteenä.

Yhtenä merkittävimpänä yhteiskuntavastuun tutkijana voidaan pitää Carrollia(1991), jonka mukaan yhteiskuntavastuu voidaan ymmärtää nelikerroksisena pyramidina joka koostuu taloudellisesta, lainsäädännöllisestä, eettisestä sekä filantropisesta vastuusta. Kuva 2 esittää pyramidin graafisessa muodossa. Pyramidin voidaan jakaa kahteen osaan, pakollisiin vastuisiin ja vapaaehtoisiin vastuisiin. Pyramidin tärkein osa on Carrollin mukaan taloudellinen vastuu, sillä taloudellinen kannattavuus mahdollistaa muitten vastuu-alueitten toteuttamisen. Taloudellinen vastuu kuuluu yhdessä lainsäädännöllisen vastuun kanssa pakollisiin vastuisiin, sillä niiden

noudattamatta jättäminen tekisi yrityksen toiminnan mahdottomaksi yhteiskunnassa. Pyramidin kaksi ylintä vastuualuetta eli eettinen ja filantropinen vastuu ovat puolestaan vapaaehtoisia vastuita siinä määrin, että niiden noudattamatta jättäminen ei suoraan tee yrityksen toimintaa mahdottomaksi, vaikkakin niiden noudattamatta jättäminen voi haitata sitä.

Eettinen vastuu tarkoittaa Carrollin mukaan sitä, että yritys toimii kuten yhteiskunta odottaa sen toimivan. Eli käytännössä eettisen vastuun noudattaminen tarkoittaa sellaisten toimien tekemistä ja tekemättä jättämistä, jotka lainsäädännön puitteissa olisivat sallittuja, mutta jotka ympäröivä yhteiskunta mieltää vääräksi tai oikeiksi.

Pyramidin ylin kerros eli filantropinen vastuu liittyy yhteiskunnan odotuksiin hyvästä yrityskansalaisuudesta, johon kuuluu yrityksen toimiminen yhteiskunnan hyväksi myös muiden kuin suoraan sen toimintaan liittyvien keinojen avulla. Ero filantropisen vastuun ja eettisen vastuun välillä voidaan määrittää siten, että yhteiskunta ei koe filantropisen vastuun toteuttamatta jättämistä eettisesti vääränä, vaikka odottaakin yrityksen toteuttavan sitä.



Kuva 2. Yhteiskuntavastuun pyramidi (Carroll, 1991)

Toinen merkittävä yhteiskuntavastuun määritelmä on Euroopan komission (2001) määritelmä yhteiskuntavastuulle. Määritelmän mukaan yhteiskuntavastuun periaatteisiin kuuluu sosiaalisten ja ympäristöllisten näkökulmien integroiminen yritysten vuorovaikutukseen sidosryhmiensä kanssa vapaaehtoisesti. Komission mukaan yhteiskuntavastuu voidaan nähdä työkaluna, joka lisää arvoa niin sitä soveltavalle yritykselle kuin myös sen sidosryhmille. Yrityksen saama arvo liittyy pienentyneisiin riskeihin, kustannussäästöihin sekä

yhteiskuntavastuun mahdollistaman pääsyn eettisesti sijoitettuun pääomaan (Euroopan Komissio, 2016).

Kolmas keskeinen yhteiskuntavastuun määritelmän esittäjä on Dahlsrud (2008), joka löysi tutkimuksessaan yhteensä 37 määritelmää yhteiskuntavastuulle, jotka hän tiivisti viiteen ulottuvuuteen, jotka kuvaavat yhteiskuntavastuuta eri yrityksissä. Tutkimuksessa havaitut ulottuvuudet ovat ekologinen, sosiaalinen, taloudellinen, vapaaehtoisuus sekä sidosryhmäulottuvuus.

Vaikka kaikki tässä työssä esitetyt yhteiskuntavastuun määritelmät ovat hieman erilaisia, löytyy niistä myös runsaasti yhtäläisyyksiä. Kaikkien määritelmien mukaan taloudellinen vastuu on yhteiskuntavastuun peruspilari, sillä se mahdollistaa muitten ulottuvuuksien toteuttamisen. Toinen yhteinen tekijä on yhteiskuntavastuun vapaaehtoisuus, mikä tarkoittaa käytännössä sitä että yhteiskuntavastuullinen toiminta on lainsäädännön minimivaatimukset ylittävää toimintaa.

Nykyään puhuttaessa yhteiskuntavastuusta esille nousee usein Elkingtonin (1999) kirjassaan *Cannibals with Forks: the Tripple Bottom Line of the 21st Century Business* esittämä tripple bottom line- käsite, jonka mukaan yrityksen on otettava huomioon toiminnassaan talous, ympäristö sekä ihmiset. Yleisesti käytetty yhteiskuntavastuun jako sosiaaliseen, taloudelliseen sekä ekologiseen ulottuvuuteen on peräisin Elkingtonin kirjasta.

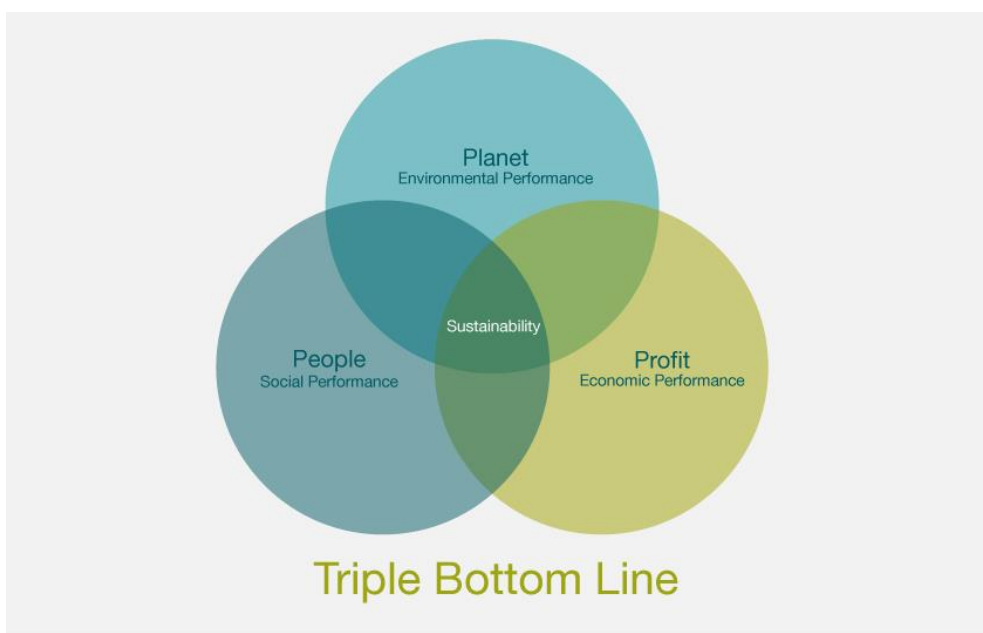
Määritelmä on siis muuten sama kuin Dahlsrudin yhteiskuntavastuun määritelmä, mutta Dahlsrud on vain lisännyt määritelmään kaksi uutta ulottuvuutta, vapaaehtoisuuden sekä sidosryhmät. Vapaaehtoisuus omana ulottuvuutena käytännössä täsmentää vain aikaisempia yhteiskuntavastuun määritelmiä, joihin vapaaehtoisuus on sisältynyt olettamana. Esimerkiksi Carrollin pyramidin kaksi ylintä ulottuvuutta ovat vapaaehtoisuuteen pohjautuvia, joten vapaaehtoisuus on läsnä myös Carrollin määritelmässä.

Dahlsrudin havaitsema sidosryhmäulottuvuus täsmentää puolestaan yrityksen sosiaalista vastuuta. Sidosryhmäulottuvuuteen kuuluu, että toimiakseen yhteiskuntavastuullisesti yrityksen on otettava huomioon myös yksilöt yhteiskunnan osana. Tämä tarkoittaa käytännössä esimerkiksi työntekijöiden, toimittajien sekä muiden läheisten sidosryhmien huomioon ottamista osana yhteiskuntaa.

2.2 Kestävä kehitys

Kun yhteiskuntavastuun kaikki osa-alueet yhdistetään, voidaan puhua kestävästä kehityksestä. Yleisesti käytettävä määritelmä kestäville kehitykselle on YK:n alaisen Brundtlandin komitean vuonna 1987 esittämä mietelmä, jonka mukaan kestävä kehitys on kehitystä, joka vastaa nykyajan tarpeisiin vaarantamatta tulevaisuuden tarpeita (WCED, 1987). Määritelmän ongelmana on kuitenkin se, että se on hyvin yleisellä tasolla oleva, eikä se anna minkäänlaisia ohjeita siitä miten määritelmää tulisi noudattaa tai miten se pitäisi ymmärtää (Gimenez et al, 2012). Ongelmia voi muun muassa syntyä määriteltäessä tulevaisuuden tarpeita ja varmistettaessa etteivät nykyiset toimintatavat vaaranna niitä.

Puhuttaessa kestävästä kehityksestä esiin nousee yleensä Elkingtonin (1999) lanseeraama käsite tripple bottom line, jota käytetään myös yhteiskuntavastuun määrittämisessä. Käsitteen avulla kestävä kehitys on paljon helpompi ymmärtää ja esittää yksinkertaisessa graafisessa muodossa (The economist, 2009). Ajattelun mukaan yrityksen toiminta on kestävällä pohjalla, kun se ottaa huomioon kaikki kolme osa-aluetta samanaikaisesti. Graafisesti esitettynä yrityksen kestävä toiminta näyttää seuraavalta.



Kuva 3. Tripple bottom line(Elkington, 1999)

Seuraavissa alakappaleissa käsittelen tripple bottom lineen kuuluvia ulottuvuuksia tarkemmin yksi kerrallaan.

Yhteiskuntavastuun ensimmäinen ulottuvuus eli taloudellinen vastuu tarkoittaa yrityksen kykyä pitää omasta taloudestaan huolta. Tämä on tärkeää, sillä taloudellisesti menestyvä yritys kykenee pitämään huolta sekä työvoimastaan että tuotantolaitostensa ajanmukaisuudesta. Taloudellisesti menestyvä yritys maksaa myös veroja tuloksestaan, joita käytetään myöhemmin yhteiskunnan kehittämiseen. Taloudellisen vastuun voidaan ajatella olevan selvempi ja helpommin ymmärrettävissä oleva yhteiskuntavastuun osa-alue kuin muut kaksi osa-aluetta. On kuitenkin tärkeä ymmärtää että käytännössä taloudellisesti vastuullinen toiminta mahdollistaa myös ekologisesti ja sosiaalisesti vastuullisen yritystoiminnan. (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2016)

Toinen yhteiskuntavastuun ulottuvuuksista eli ekologinen vastuu on jo huomattavasti monitulkintaisempi yhteiskuntavastuun osa-alue kuin taloudellinen vastuu. Ekologinen vastuu ajatellaan usein tarkoittavan tapaa jolla yritys pyrkii mahdollisimman tehokkaasti pienentämään jättemääriään sekä ilmansaasteitaan sekä tehostamaan raaka-aineiden käyttöään siten että raaka-ainehävikkiä olisi mahdollisimman vähän. Ekologiseen vastuuseen kuuluu kiinteästi myös erilaisten jalanjälkien pienentäminen, mikä tarkoittaa käytännössä sitä, että yritys pyrkii minimoimaan toiminnastaan aiheutuvat negatiiviset ympäristövaikutukset. (Gimenez et al, 2012)

Sosiaaliselle vastuulle ei puolestaan ole olemassa yleispätevää määritelmää, vaan se määritellään hyvin usein tapauskohtaisesti tutkimuksesta tai yrityksestä riippuen (Weingaertner&Moberg, 2014). Sosiaalisen vastuun on eri tutkimuksissa ajateltu tarkoittavan esimerkiksi demokratiaa eri muodoissaan sekä ihmisten välistä tasa-arvoa, kun taas toisten mukaan puhuttaessa sosiaalisesta vastuusta tulisi keskittyä erilaisten kulttuurien tasa-arvoon sekä sosiaaliseen oikeudenmukaisuuteen (Koning, 2002). On myös muistettava, että toimintaympäristö vaikuttaa keskeisesti sosiaalisen vastuun sisältöön. Esimerkiksi kehittyvässä taloudessa toimivan yrityksen sosiaaliseen vastuuseen kuuluu keskeisesti lapsityövoiman käytön välttäminen. Kehittyneessä taloudessa toimiva yritys ei todennäköisesti joudu

kosketuksiin lapsityövoimaan suoranaisesti, mutta se joutuu kuitenkin miettimään sosiaalista vastuutaan sellaisista näkökulmista kuin miten se kohtelee työntekijöitään työpaikalla ja miten se pyrkii edesauttamaan hyvän työilmapiirin kehittymistä. (Moilanen&Haapanen, 2006)

2.3 Yhteiskuntavastuun motiivit

Mintzbergin (1983) mukaan yritykset toimivat yhteiskuntavastuullisesti kolmesta eri syystä. Ensimmäisen syyn mukaan yritykset toimivat yhteiskuntavastuullisesti, koska katsovat sen olevan oikein, eivätkä tarvitse tämän takia yhteiskuntavastuulliseen toimintaan ulkopuolista motivaation lähdettä. Toisen syyn mukaan yritykset näkevät yhteiskuntavastuun investointina, josta ne saavat tuottoa tulevaisuudessa. Panostamalla sidosryhmiensä hyvinvointiin yritykset olettavat sidosryhmien toimivan jatkossa yrityksen kannalta tuottavammin. Mintzbergin kolmannen syyn mukaan yritykset toimivat vapaaehtoisesti yhteiskuntavastuullisesti, koska muuten lainsäädäntö pakottaa ne yhteiskuntavastuulliseen toimintaan. Syyn mukaan yritykset katsovat, että on kannattavampaa olla vapaaehtoisesti yhteiskuntavastuullinen kuin pakotettuna.

Tarkasteltaessa Mintzbergin toista syytä, huomataan, ettei osakeyhtiölain mukainen määritelmä ole sittenkään ristiriidassa laajemman kolmiosaisen yhteiskuntavastuun määritelmän kanssa. Jos ajatellaan yhtiön näkevän yhteiskuntavastuun sijoituksena, josta se saa myöhemmin tuottoa, tarkoittaa tämä käytännössä sitä, että yritys maksimoi voittoa osakeyhtiölain määritelmän mukaisesti samalla kun se toimii yhteiskuntavastuullisesti (Cruz&Wakolbinger, 2008). Tämä on toisaalta ristiriidassa Mintzbergin oman näkemyksen kanssa, sillä hänen mukaansa ainoa kestäväällä pohjalla oleva motivaation lähde yhteiskuntavastuulliselle toiminnalle oli hänen ensimmäinen syynsä, eli puhdas halu toimia yhteiskuntavastuullisesti olettamatta sen hyödyttävän yritystä mitenkään.

Wan-Jan (2006) antaa artikkelissaan Mintzbergin puhtaan halun syyllä tukensa. Esimerkkinä hän käyttää yrityksiä, jotka vetävät markkinoilta pois tuotteita tuotteessa ilmenneen vian takia. Normaalisti markkinat rankaisevat tällaista yritystä markkina-arvon laskulla. Tämä puolestaan

tukee väitettä etteivät yritykset toimi vastuullisesti koska haluavat maksimoida voittonsa käyttäen yhteiskuntavastuuta apuvälineenään. Tällaisessa tilanteessa yritys maksimoisi markkina-arvonsa pitämällä vialliset tuotteet markkinoilla. Näkemys ei kuitenkaan ole näin yksinkertainen, sillä voidaan myös ajatella yritysten oletettavan, että pidemmällä aikavälillä markkina-arvon lasku on voimakkaampi, mikäli ne eivät vedä takaisin viallisia tuotteitaan.

Kokonaan oma kysymyksensä on myös se, miten pitkälle yhteiskuntavastuun vaatimus ulottuu. Onko yritys vastuussa toimittajiensa epäeettisestä toiminnasta? Amaeshi et al (2007) mukaan monikansallisten yritysten tulisi olla lähtökohtaisesti vapaita ja vastuullisia ainoastaan omasta toiminnastaan. Silti markkinat rankaisevat lähes poikkeuksetta yrityksiä joiden toimittajat eivät toimi vastuullisesti.

Jenkinsin (2001) mukaan tämä on kuitenkin perusteltua, sillä toisiinsa linkittyneiden hankintaketjujen ansiosta suuret monikansalliset yhtiöt pystyvät melko helposti määrittelemään suuren markkinavoimansa ansiosta kuka valmistaa mitäkin ja missä. Tiivistettynä voidaan sanoa, että pohjoisella pallonpuoliskolla sijaitsevilla ostajaorganisaatiolla on niin paljon valtaa pääsääntöisesti eteläisellä pallonpuoliskolla sijaitseviin toimittajiin ja valmistajiin, että lainsäädännön ylittävää yhteiskuntavastuullista toimintaa tarvitaan turvaamaan tavarantoimittajien kestävät toimintamallit, jotta ne kykenevät toimimaan myös tulevaisuudessa.

Samassa tutkimuksessa todettiin myös että erityisesti kuluttajatuotteita myyvillä yrityksillä on erityisen suuret intressit tätä kohtaan, sillä toimitusketjuista löytyvien mahdollisten laiminlyöntien aiheuttama negatiivinen julkisuus on erityisen haitallista näille yrityksille.

2.4 Yhteiskuntavastuuraportointi

Yhteiskuntavastuuraportointi ei ole ilmiönä uusi, vaan sen voidaan alkaneen jo 1960 ja 1970 luvun vaihteissa. Ilmiö on kuitenkin yleistynyt huomattavasti viimeisen 20 vuoden aikana. Vuonna 1992 yhteiskuntavastuuraportin laati noin 10% maailman 250 liikevaihdolla mitattuna suurimmasta yrityksestä, kun taas vuonna 2010 vastaava luku oli noin 95%. (Perez-Lopez et al,

2015). Kolkin ja Peregon (2010) mukaan ilmiö on selitettävissä yritysten sidosryhmien lisääntyneillä yhteiskuntavastuuta koskevilla vaatimuksilla. He huomasivat myös tutkimuksessaan, että sidosryhmät arvostavat ulkopuolisen organisaation raportointiohjeiden mukaan laadittua yhteiskuntavastuuraporttia, sillä sen koetaan antavan luotettavamman kuvan yrityksen yhteiskuntavastuun tilasta, kuin ilman raportointiohjeistusta laadittu raportti.

Markkinoille on myös viimeaikoina ilmestynyt laaja joukko erilaisia organisaatioita tilintarkastusfirmoista kolmannen sektorin toimijoihin, jotka myöntävät vakuuksia yhteiskuntavastuuraportoinnin oikeellisuudesta. Ongelmana on kuitenkin markkinoiden hajaantuneisuus, sillä varsinkaan vakuuksien osalta ei ole löydettävissä yhtenäisiä standardeja, mikä puolestaan vaikeuttaa eri toimijoiden myöntämien vakuuksien vertailua huomattavasti.

Yhteiskuntavastuuraportointiin on olemassa laaja joukko ohjesääntöjä, joita yritykset voivat käyttää yhteiskuntavastuun mittareinaan. Niistä ehkä yleisin on GRI-raportointiohjeisto, joka antaa erilaisille yrityksille valmiuksia raportoida yhteiskuntavastuutaan. Esittelen tässä työssä GRI-raportointiohjeiston lisäksi myös ISO 26000-ohjeiston, BSCI-auditointijärjestelmän, sekä OECD:n ohjeistuksen monikansallisille yrityksille. Raportointiohjeiden kuvaukset ovat hyvin tiiviitä, sillä niiden yksityiskohtainen esittely ei ole tämän työn kannalta olennaista. Yhteiskuntavastuuraportointiohjeita on sekä kiitetty että kritisoitu akateemisessa kirjallisuudessa. Esimerkiksi Brown et al (2009) mukaan raportointiohjeet ovat olleet yksi merkittävimmistä tekijöistä yhteiskuntavastuuraportoinnin yleistymisessä. Toisaalta esimerkiksi Adams ja Frost (2008) kritisoivat raportointiohjeiden ylimalkaisuutta ja yksi koko sopii kaikille - ajatusmallia.

2.4.1 GRI-raportointiohjeistot

GRI on globaali järjestö, jonka pyrkimyksenä on luoda yhteiskuntavastuuraportointiohjeisto, jota yritykset voisivat käyttää kokoon tai maantieteelliseen sijaintiin katsomatta. GRI:n tarkoituksena on luoda yrityksille yhteiskuntavastuun raportoinnin väline, joka vastaa

mahdollisimman tehokkaasti yrityksen ja sen sidosryhmien yhteiskuntavastuuraportoinnin vaatimukseen (GRI, 2015).

GRI:n uusin raportointiohjeistus on vuonna 2015 julkaistu G4-raportointiohje. G4-ohjetta laatiessaan GRI on kiinnittänyt erityisesti huomiota raportointiohjeen helppokäyttöisyyteen. Ohjeistuksen yhtenä tarkoituksena on mahdollistaa uusien yritysten yhteiskuntavastuun raportoinnin aloittaminen ilman aiempaa kokemusta yhteiskuntavastuuraportoinnista. Käytännössä tämä on toteutettu siten, että G4-ohjeistus on edeltäjäänsä käytännönläheisempi ja siitä on pyritty karsimaan pois vaikeasti tulkittavia osia. GRI kehittää raportointiohjeitaan jatkuvasti ottamalla niissä huomioon sidosryhmiltään saaman palautteen. (GRI, 2015)

G4-ohjeistus on jaettu tripple bottom line- mallin mukaisesti taloudelliseen, ekologiseen sekä sosiaaliseen vastuuseen. Tämän lisäksi sosiaalista vastuuta on tarkennettu jakamalla se vielä neljään alakategoriaan, jotka ovat: Työvoimakäytännöt, kohtuullinen työ, ihmisoikeudet sekä tuotevastuullisuus. (GRI, 2015)

2.4.2 ISO 26000 –yhteiskuntavastuuohjeisto

ISO 26000 on International organisation for standardizationin vuonna 2010 laatima ohjesarja yhteiskuntavastuulliseen toimintaan. ISO 26000 poikkeaa monista muista järjestön standardeista siten, että se on vain ohjeistus eikä se sisällä vaatimuksia. Tämän takia standardia ei sertifioida. Standardi on julkaistu vuonna 2010 ja se on suunniteltu antamaan lisätietoa yhteiskuntavastuusta ja sen eri käytänteistä kaikenlaisille organisaatioille riippumatta niiden koosta tai maantieteellisestä sijainnista. Standardin laatiminen oli viisi vuotta kestänyt prosessi, jossa ISO otti huomioon globaalissa mittakaavassa eri toimijoiden näkemykset yhteiskuntavastuusta, joten standardin voidaan sanoa olevan kansainvälinen konsensus yhteiskuntavastuusta. (ISO, 2010)

2.4.3 Business Social Compliance Initiative BSCI-auditointijärjestelmä

BSCI-auditointijärjestelmä on vuonna 2015 julkaistu yhteiskuntavastuun toteuttamiseen tähtäävä normisto, johon kaikki sitä käyttävät yritykset sekä niiden kumppanit sitoutuvat. BSCI on siis code of conduct järjestelmä, jonka päätarkoituksena on varmistaa yhteiskuntavastuun sosiaalisen ulottuvuuden toteutuminen yritysten hankintaketjuissa. Järjestelmän ajatukseen kuuluu, että sen vaatimukset integroidaan osaksi yrityskulttuuria, jolloin vaatimusten toimeenpano on osa jokaisen työntekijän päivittäistä työtä. Käytännössä siis BSCI on enemmän kuin pelkkä yhteiskuntavastuun toteuttamisen työkalu. Se on ajattelumalli joka tulisi integroida sitä toteuttavien yritysten keskeisiin arvoihin.

Ottamalla käyttöön BSCI:n periaatteet yritys sitoutuu kehittämään hankintaketjuaan siten, että se pyrkii aktiivisesti varmistamaan että alla olevassa taulukossa esitetyt hankintaketjun vaatimukset toteutuvat ja että niiden toteutumista valvotaan ja kehitetään jatkuvasti

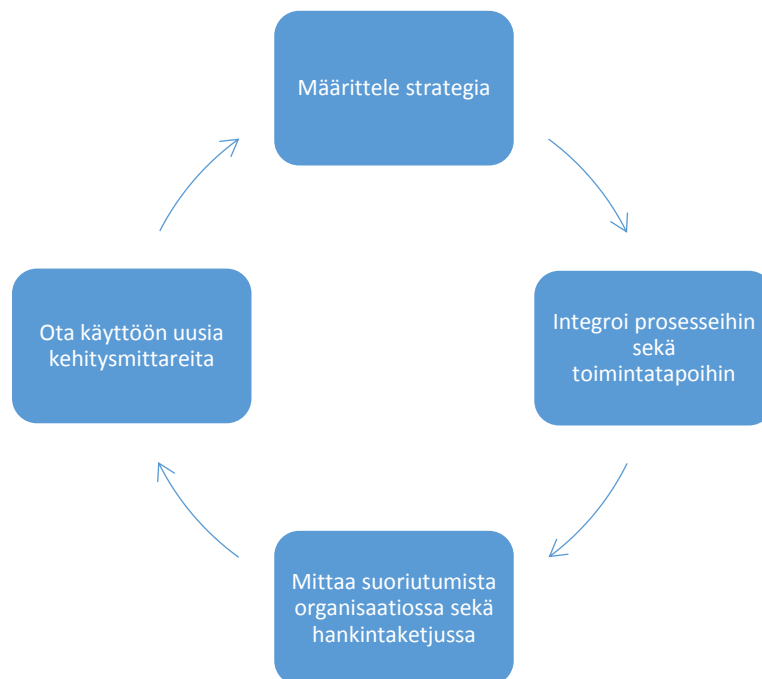
Työntekijän oikeus kuulua liittoon	Ei syrjintää	Reilu palkka	Kohtuullinen työaika
Turvallinen työympäristö	Ei lapsityötä	Nuorten työntekijöiden suojeleminen	Ei pimeää työtä
Ei pakkotyötä	Ympäristön suojeleminen	Eettinen liiketoiminta	

Taulukko 1. BSCI-auditointijärjestelmän vaatimukset (BCSI, 2015)

BCSI:n tavoitteisiin kuuluu myös vaatimuksia uhkaavien riskien tunnistaminen etukäteen sekä niiden torjunta ennen kuin ne ehtivät toteutumaan. BSCI:n mukaan tämä on jatkuva prosessi, jossa organisaatio tunnistaa yhteiskuntavastuun sosiaalista ulottuvuutta uhkaavat riskit, ehkäisee niitä, lievittää niitä ja pyrkii aktiivisesti korjaamaan toteutuneet riskit. Organisaation

työntekijöiden tulisi osallistua tähän prosessiin aktiivisesti, sillä heillä on viimekädessä paras sekä ajantasaisin tieto nykyisestä tilanteesta, sekä siitä mitä voitaisiin tehdä paremmin.

Käytännössä BSCI otetaan käyttöön määrittelemällä ensin sen toteutusstrategia. Tämän jälkeen ydinarvot –ja käytännöt jalkautetaan osaksi tärkeimpiä toimintatapoja ja prosesseja.



Kuva 4. BSCI Code of conductin käyttöönotto (BSCI, 2015)

2.4.4 OECD:n ohjeet monikansallisille yrityksille

OECD:n ohje monikansallisille yrityksille on alun perin vuonna 1976 annettu eettinen ohjeistus liiketoimintamalleista globaalissa ympäristössä toimiville yrityksille. Ohjeistusta on päivitetty useaan otteeseen, ja sen viimeisin versio on julkaistu vuonna 2011. OECD:n ohjeistus ei ole juridisesti sitova, kuten ei mikään muukaan yhteiskuntavastuun raportointiohjeistus. Raportointiohjeistus pitää sisällään yhteensä 11 eri osa-aluetta, joista huolehtimalla yritys toteuttaa yhteiskuntavastuutaan. OECD:n ohjeet on tämän lisäksi jaettu toimialoittain, mikä selkeyttää niiden käyttöä, sillä muut tässä työssä esitellyt ohjeet ovat toimialasta riippumattomia yleisohjeita. OECD:n käyttämät toimialat ovat: Agricultural supply chains, Extractive sector stakeholder engagement, Financial sector due diligence, Mineral supply chains sekä Garment and footwear supply chains. (OECD, 2016; OECD, 2011)

3 Yhteiskuntavastuu osana toimittajavalintaa

Viime aikoina toimittajavalinnan merkitys osana hankintatoimea on korostunut, sillä yritykset ovat huomanneet toimittajavalinnan strategisen merkityksen. Yritykset ovat siirtyneet käyttämään pienempää lukumäärää toimittajia, jotka on otettu kiinteämmin mukaan yrityksen strategiaan sekä jokapäiväiseen toimintaan (Harland et al, 1999). On sanomattakin selvää, että tämän kaltainen kehitys vaatii yrityksiltä entistä monipuolisempia keinoja valita toimittajansa. Toimittajiin tulisikin kiinnittää huomiota myös yhteistyön aloittamisen jälkeen, ja toimittajasuhteita tulisi kehittää jatkuvasti. Yksi toimittajavalinnan suurimmista haasteista on varmistaa toimitusten saatavuus ja luotettavuus siten, että ostaja kykenee säilyttämään suhteellisen etunsa toimialallaan (Sarkis&Talluri, 2002; Andersen& Skjoett-Larsen, 2009).

Sarkis ja Talluri (2002) esittävät, että valitessaan toimittajaa yrityksen tulisi jakaa valintakriteerit suoritusmittareihin sekä organisationaaliin tekijöihin. Tutkimuksessa mainittuja suoritusmittareita ovat hinta, laatu, aika sekä joustavuus, kun taas organisationaalisina tekijöinä mainitaan yrityskulttuuri, teknologia sekä suhteet. Käytettäessä Sarkis ja Tallurin valintakriteereitä apuna yhteiskuntavastuullisessa toimittajavalinnassa, voidaan yhteiskuntavastuun ajatella olevan toimittajan organisationaalinen tekijä. Mittareiden käyttöön ja arvostukseen liittyy kuitenkin se ongelma, että joissain tapauksissa mitattavat tekijät voivat olla riippuvaisia toisistaan. Toisin sanottuna yhden tekijän muuttaminen voi muuttaa myös muita tekijöitä.

Yhteiskuntavastuullisesti toimivan yrityksen tulisi myös ulottaa yhteiskuntavastuustrategiansa osaksi toimittajavalintaa, sillä toimittajavalinnalla on erittäin keskeinen rooli erityisesti ekologisen sekä sosiaalisen vastuun toteutuksessa. Viimeaikainen kehitys jossa yritykset ovat siirtäneet toimintojaan halvempien työvoimakustannusten maihin, on lisännyt yritysten kiinnostusta yhteiskuntavastuullista toimittajavalintaa kohtaan. Haastavaa modernissa hankintaympäristössä on se, että yhteiskuntavastuun toteuttamista ei voida rajata ainoastaan ostavaan yritykseen, vaan sen on ulotuttava myös koko toimitusketjuun. Ostaja kantaa usein

vastuun myös toimittajiensa väärinkäytöksistä, vaikka ostaja ei näitä omistaisikaan. Vastauksena tähän ostajien tulisi pyrkiä pitempiaikaisiin suhteisiin tavarantoimittajiensa kanssa, joissa ostaja ei ainoastaan vaadi toimittajalta tiettyä hintaa, laatu ja yhteiskuntavastuullisuuden tasoa, vaan kehittää näitä jatkuvasti toimittajiensa kanssa. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä että yritykset joutuvat panostamaan toimittajiinsa paljon, mikä puolestaan johtaa melko tiukkaan toimittajavalintaseulaan. Lopputulos on kuitenkin molempia osapuolia hyödyttävä, joten molempien osapuolten on kannattavaa sitoutua kumppanuuteen mahdollisimman tiiviisti. (Andersen&Skjoett-Larsen, 2009).

3.1 Sidosryhmävaatimukset

Maginan et al (2002) nostaa esille sidosryhmien vaikutuksen yhteiskuntavastuullisessa hankinnassa. Artikkelissa yhteiskuntavastuullinen hankinta määritellään toimintona jossa sidosryhmien vaatimat yhteiskuntavastuulliset tekijät integroidaan osaksi hankintapäätöksen tekemistä. Artikkelissa listataan neljä päätyyppiä vaatimuksista, joita sidosryhmät yleisesti vaativat vastuulliselta hankinnalta. Vastuullista hankintaa harjoittavan yrityksen tulisikin jatkuvasti kehittää keinoja, joiden avulla yrityksen toiminta vaikuttaisi positiivisesti alla listattuihin vaatimuksiin.

1. Työntekijöiden oikeudet
2. Paikallisten instituutioiden kunnioittaminen
3. Luonnonvarojen suojeleminen
4. Vähemmistötoimittajien käyttö (etniset vähemmistöt jne.)

Artikkelin mukaan 4. vaatimus tosin rajoittuu vahvasti yhdysvaltojen markkinoille historiallisten syiden takia, eikä sitä voida yleistää koskemaan myös muita markkinoita yhtä hyvin kuin kolmea muuta vaatimusta.

Maginan et al (2002) listaa myös neljä strategiaa, joilla yritykset vastaavat sidosryhmien vaatimuksiin.

Reaktiivinen	Defensiivinen	Mukaileva	Proaktiivinen
Sidosryhmien vaatimuksien kieltäminen. Yritys kiistää että sillä on vastuita sidosryhmiään kohtaan.	Yritys tiedostaa sidosryhmien vaatimukset, mutta välttelee niihin vastaamista.	Yritys huomio sidosryhmien vaatimukset kunhan ne eivät ole ristiriidassa yrityksen vakiintuneiden käytäntöjen kanssa tai heikennä yrityksen taloudellista suorituskykyä.	Yritys ottaa sidosryhmiensä vaateet huomioon toiminnassaan ja pyrkii ennakoimaan myös tulevia vaatimuksia erilaisten tutkimusten avulla.

Taulukko 2. Vastuulliset hankintastrategiat (Maginan et al, 2002)

Maginan et al (2002) mainitsee kuusi tapaa, joilla yritykset voivat siirtyä kohti proaktiivista hankintastrategiaa.

1. Henkilön nimeäminen vastuuseen yhteiskuntavastuullisesta hankinnasta

Ideana on että yritys ei voi esiintyä kasvottomana sidosryhmien vaatimuksille, vaan konkreettinen henkilö kantaa niistä vastuun.

2. Toimittajien kouluttaminen

Toimittajien kouluttaminen sitouttaa toimittajia ostajaorganisaatioon sekä levittää yhteiskuntavastuullisen hankinnan periaatteita toimialalla

3. Toimittajien valvonta

Ostajaorganisaatio tarkistaa säännöllisin väliajoin joko itsenäisesti tai yhteistyössä sidosryhmiensä kanssa, että toimittajan toimintatavat ovat linjassa sidosryhmien vaatimusten kanssa

4. Toimittajien rankaiseminen

Jotta ostajaorganisaatio otetaan vakavasti, täytyy sillä olla laadittuna selkeät toimintaohjeet siitä miten toimitaan toimittajien kanssa jotka eivät suostu toimimaan ostaja-organisaation arvojen mukaisesti.

5. Saavutusten kommunikoiminen sidosryhmille

Yleinen tapa kommunikoida saavutukset yhteiskuntavastuun osalta sidosryhmille on hankkia kolmannen osapuolen myöntämä sertifikaatti, joka vakuuttaa toiminnan olevan yhteiskuntavastuun normien mukaista. Tämä linkittyy puolestaan läheisesti yhteen aiemmin työssä mainittuihin yhteiskuntavastuuraportointiohjeisiin.

6. Sidoryhmäpalaute

Proaktiivisesta strategiaa noudattava yritys pyrkii keräämään aktiivisesti palautetta sidosryhmiltään, jotta yritys kykenee kehittämään toimintaansa vastaamaan vielä paremmin sidosryhmien vaatimuksia.

Vaikka proaktiivinen hankintastrategia voi vaikuttaa täydelliseltä ratkaisulta, liittyy siihen kuitenkin resurssiongelma. Kaikilla yrityksillä ei ole resursseja kerätä tarvittavaa määrää informaatiota sidosryhmistään optimaalisen proaktiivisen hankintastrategian toteuttamiseksi. (Maginan et al, 2002)

3.2 Codes of conduct

Codes of conduct on organisaation sisäinen säännöstö, joka ohjaa organisaation jäsenten toimintaa kohti haluttua päämäärää (Ndebele, 2015). Codes of conductin tarkoituksena on

varmistaa koko toimitusketjun vastuullisuus ja näin ollen sitouttaa toimittajat noudattamaan ostajaorganisaation arvoja. (Waddock et al, 2002)

Codes of conductin toteutuminen toimitusketjussa varmistetaan useimmiten suorittamalla toimittajien auditointeja. Toimittajien omat raportit eivät siis riitä, sillä kaikkien toimittajien tarkoituksena ei ole noudattaa ostajaorganisaation asettamia ohjeistuksia, vaan nämä toimittajat pyrkivät erinäisin keinoin saamaan ostajan uskomaan, että toiminta on vaatimustenmukaisella tasolla (Jiang, 2008).

Codes of conductin kykyä parantaa työntekijöiden asemaa kehittyvissä talouksissa on kritisoitu melko laajasti. Jiangin (2008) mukaan ongelman ydin on siinä, että länsimaisten ostajaorganisaatioiden näkemykset vastuullisesta toiminnasta saattavat olla hyvin eri tasolla kuin toimitusketjun päässä löytyvillä alihankkijoilla. Codes of conductin laatii usein ostajaorganisaatio eikä toimittajalla ole juurikaan mahdollisuutta vaikuttaa sen ehtoihin. Toimittaja pitäisi ottaa aktiivisemmin mukaan vähintään auditointien sisällön suunnittelemiseen, jolloin myös ostaja saisi realistisemmän kuvan siitä mikä on toimittajan mielestä mahdollista toteuttaa ja mikä ei. (Gould, 2005)

Toimittajalla on usein käytännössä kaksi vaihtoehtoa. Se voi joko noudattaa annettua ohjeistusta ja hyväksyä sille tehtävät auditoinnit, tai sitten toimittaja voi etsiä itselleen uuden ostajan. (Gould, 2005)

4 Yhteiskuntavastuullinen toimittajavalinta elintarvike- sekä kemian alan yrityksessä

Tässä luvussa käsiteltävä empiirinen tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä aineiston analysoiminen koko keräämisprosessin ajan sekä kokonaisvaltaisen ymmärryksen saavuttaminen yksittäisestä valitusta kohteesta mieluummin kuin koko ilmiöstä. Laadulliselle tutkimukselle on myös tyypillistä se, että se ei ota huomioon aineiston totuudenmukaisuutta toisin kuin määrällinen tutkimus (Tilastokeskus, 2016).

Tutkimustavaksi valikoitui tapaustutkimus eli case-tutkimus, sillä sen avulla pystytään tutkimaan yksittäisiä tapahtumia sekä rajattuja kokonaisuuksia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006) Tämän tutkimuksen tapauksena on: Mitä keinoja, yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia kahden eri toimialalla toimivan yrityksen yhteiskuntavastuullisessa toimittajavalinnassa on.

Case-yrityksiksi tutkimusta varten valikoituivat Paulig sekä Neste, sillä molemmat yritykset joutuvat operoimaan pitkien toimitusketjujen kanssa, jotka ulottuvat kehittyviin talouksiin asti. Näin ollen näillä yrityksillä on mahdollisuus vaikuttaa toimittajiensa hyvinvointiin erittäin laajasti yhteiskuntavastuunsa kautta. Nesteen osalta tutkimuksessa keskitytään ainoastaan palmuöljyn yhteiskuntavastuulliseen hankintaan, kun taas Pauligin osalta fokus on raakakahvin hankinnassa. Näin ollen yritysten muuhun hankintaan liittyvä toimittajavalinta jää tutkimuksen ulkopuolelle.

4.1 Yhteiskuntavastuullinen toimittajavalinta case-yrityksissä

Paulig julkaisee vuosittain Pavusta kuppiin- nimisen yritysvastuuraportin, joka perustuu teoriaosuudessa esiteltyyn GRI- raportointiohjeistukseen. Paulig toimii alalla, jossa yhteiskuntavastuun soveltaminen hankinnoissa on erittäin tärkeää raaka-aineen saannin turvaamisen kannalta myös tulevaisuudessa, joten on selvää että yhteiskuntavastuu on juurrutettu keskeiseksi osaksi koko organisaation toimintaa.

Paulig käynnisti vuonna 2013 Sustainable Coffe – vastuuhjelman, jonka tavoitteena on parantaa Pauligin toimitusketjun vastuullisuutta sekä läpinäkyvyyttä. Ohjelman tavoitteina on että Paulig siirtyy vuoteen 2018 mennessä ostamaan ainoastaan vastuullisesti tuotettua raakakahvia. Tämä toteutetaan käytännössä ostamalla ainoastaan kolmannen osapuolen sertifioimia kahveja. Pauligilla on paljon työtä tavoitteen saavuttamiseksi, sillä vuonna 2014 sertifioidun raakakahvin osuus kaikista raakakahviostoista oli ainoastaan 6,6%, mikä on vähemmän kuin vuonna 2013. Paulig myöntää että tavoitteessa riittää haasteita, sillä sertifioidun raakakahvin saatavuus markkinoilla vaihtelee vuosittain, ja saatavuuden varmistaminen on melko haastavaa. (Paulig, 2015)

Pauligin (2015) mukaan raakakahvin hinta ei saa olla tärkein tekijä valittaessa toimittajaa, sillä Pauligin periaatteiden mukaan sen tulee varmistaa viljelijän saama reilu korvaus tuotteestaan. Tämä nähdään myös riskienhallintakysymyksenä sillä kahvinviljelyn houkuttelevuus varmistaa kahvin saannin myös tulevaisuudessa. Tämä ei ole itsestään selvyyttä sillä kahvinviljely on hyvin hajautunutta ja keskimääräinen tilakoko on alle 2 hehtaaria. Näin ollen viljelijöiden motivaatio kehittää viljelyään ottamalla käyttöön tehokkaampia menetelmiä ja parempia laatuja ei ole paras mahdollinen jos siitä saatava korvaus ei ole houkutteleva. Toisaalta on muistettava, ettei Paulig voi pörssissä noteerattavalle raakakahvin hinnalle käytännössä mitään, joten sen heilahteluiden vaikutukset vastuullisuuteen eivät ole Pauligin käsissä. Toisaalta käytännön kahvikauppa tapahtuu suoraan vientiyrityksen ja ostajan välillä. Vaikka pörssihinnalla on toki suuri vaikutus kauppahintaan, pyrkii Paulig omien sanojensa mukaan ostamaan keskimääräistä laadukkaampaa kahvia ja maksamaan siitä laadullisää.

Toinen Sustainable Coffe – ohjelman tavoitteista on parantaa ostetun raakakahvin jäljitettävyyttä. Vuonna 2014 Paulig kykeni jäljittämään 100% alkuperämaissa toimiviin vientiyrityksiin asti, 89% osuuskuntiin ja käsittelylaitoksiin asti ja 40% kahvitilalle asti. Jäljitettävyyden taso vaihtelee kuitenkin merkittävästi maittain. Esimerkiksi Etiopiassa ja Keniassa kahvin jäljitettävyyttä tilalle asti on käytännössä mahdotonta paikallisten toimintatapojen vuoksi. Näissä maissa raakakahvi myydään keskitetysti valtion järjestämissä huutokaupoissa. Paulig toimii aktiivisesti, jotta sen ostamasta raakakahvista mahdollisimman

suuri osa voitaisiin jäljittää tilalle asti. Tämä on tärkeää, jotta voidaan varmistua siitä että Pauligin toimittajat toimivat oikeasti yhtä vastuullisesti kuin he väittävät toimivansa.

Pauligin toimittajavalinnassa on siis havaittavissa kaksi pääteemaa: Raakakahvin kolmannen osapuolen sertifiointi sekä kahvin jäljitettävyys.

Pauligin päätyökalu vastuullisen hankinnan varmistamiseksi on vuonna 2014 käyttöön otettu Paulig Group Code of Conduct for Suppliers, joka on laadittu vahvistamaan Pauligin sitoutumista kansainvälisten järjestöjen kuten OECD:n sekä International Labour Organisationin (ILO) vastuullista liiketoimintaa koskeviin ohjeistuksiin. (Paulig, 2014)

Pauligille on tärkeää että kaikki sen toimittajat sitoutuvat noudattamaan joko Pauligin ohjeistusta tai vastaavan tasoista sisäistä ohjeistusta. Mikäli toimittaja ei syystä tai toisesta kykene tai halua noudattaa ohjeistuksia, pyrkii Paulig avoimeen keskusteluun toimittajan kanssa ongelman selvittämiseksi ja ratkaisemiseksi. Mikäli tämä ei kuitenkaan tuota tulosta, ei Paulig voi jatkaa yhteistyötä toimittajan kanssa. (Paulig, 2015)

Code of conductin tarkoituksena on varmistaa kestävä kehitys kaikkien osa-alueiden toteutuminen toimittajaketjussa, minkä tarkoituksena on puolestaan edistää kahvinviljelijän hyvinvointia ja tätä kautta varmistaa laadukkaan kahvin saanti myös tulevaisuudessa. Taulukossa 3. on listattuna Pauligin Code of conduct for suppliersin sisältö.

Lain vaatimusten mukaan toimiminen
Säännöllinen ja vapaaehtoinen työllistäminen
Työntekijöiden yhdistymisvapaus
Reilu ja tasa-arvoinen kohtelu
Reilu korvaus tehdystä työstä
Kohtuulliset työajat
Turvallinen työympäristö
Ei lapsityövoimaa
Alkuperäiskansojen oikeudet
Ei korruptiota
Ympäristön huomioiminen
Eläinten suojelu
Käyttöönotto ja valvonta

Taulukko 3. Paulig Code of conduct for Suppliers (Paulig, 2014)

Nesteellä yhteiskuntavastuu on yksi yrityksen neljästä arvosta, ja se on integroitu osaksi yrityksen strategiaa (Neste, 2015). Tämä kommunikoidaan sidosryhmille muun muassa siten että GRI-raportointiohjeen mukaan laadittu yhteiskuntavastuuraportti on osana Nesteen vuosikertomusta. Neste ottaa vastuullisuudessaan huomioon sidosryhmiensä vaatimukset sekä noudattaa keskeisimpiä kansainvälisiä vastuullisuuteen liittyviä julistuksia kuten International labour organizationin (ILO) työntekijöiden oikeuksia koskevaa julistusta. Käytännössä vaatimukset otetaan huomioon Nesteen Code of conductin avulla, joka on juurrutettu osaksi organisaation jokapäiväistä toimintaa ja joka ottaa huomioon sekä sidosryhmien vaatimukset että kansainväliset julistukset. (Neste, 2015)

Vastuut sidosryhmiä kohtaan
Työskentely yhteistyössä asiakkaiden, toimittajien ja muiden liikekumppanien kanssa
Hyvän pääoman tuoton tarjoaminen osakkeenomistajille
Reilun työympäristön tarjoaminen
Turvallisen työympäristön varmistaminen sekä luonnon suojeleminen alueilla, joissa Neste toimii
Yhteiskuntavastuun toteutumisen varmistaminen
Liiketoimintatavat
Toiminta on vähintään lain edellyttämällä tasolla
Tilanteiden välttäminen, joissa henkilökohtaiset intressit ovat ristiriidassa liiketoiminnallisten intressien kanssa
Lahjontaa ja korruptiota ei hyväksytä missään muodossa
Avoin kommunikointi sidosryhmien kanssa
Yritys ei ole osallisena uskonnollisessa tai poliittisessä toiminnassa

Taulukko 4. Neste Code of conduct (Neste, 2015)

Toimittajavalinnan osalta Nesteellä ei ole vielä ainoastaan toimittajille tarkoitettua ohjeistusta vaan Neste työskentelee parhaillaan oman supplier code of conductin parissa, joten tältä osalta voidaan sanoa että Paulig on Nestettä edellä vastuullisessa toimittajavalinnassaan. Neste kuitenkin painottaa raportoinnissaan, että se käyttää toimittajinaan ainoastaan yrityksiä, jotka vastaavat Nesteen arvoja. Selvän ohjeistuksen puuttuminen tosin hankaloittaa tällä hetkellä toimittajien arviointia.

Tällä hetkellä Neste käyttää neljää pääperiaatetta, joilla se pyrkii varmistamaan toimitusketjunsä vastuullisuuden. Periaatteet on listattu alla olevassa taulukossa.

Toimittajavalinta	Jäljitettävyys	Sopimus	Sertifiointi
Neste ostaa ainoastaan toimittajilta, joitten yhteiskuntavastuun arvot vastaavat Nesteen arvoja.	Neste tietää toimittajiensa tehtaiden ja viljelysten tarkan sijainnin.	Neste tekee toimittajiensa kanssa kirjallisen sopimuksen, jossa toimittaja sitoutuu noudattamaan Nesteen yhteiskuntavastuun arvoja.	Neste vakuuttaa että kaikki uusiutuvat raaka-aineet tuotetaan vastuullisesti, eikä niiden tuotanto aiheuta metsien tuhoutumista tai heikennä biodiversiteettiä.

Taulukko 5. Nesteen tavat varmistaa toimittajien vastuullisuus (Neste, 2015)

Voidaan sanoa että tavat, joilla molemmat case-yritykset pyrkivät varmistamaan toimitusketjujensa vastuullisuuden ovat käytännössä samat. Molemmat ovat integroineet yhteiskuntavastuun osaksi strategiaansa, ja sen noudattaminen on osa molempien yritysten jokapäiväistä työskentelyä.

Itse toimittajavalintaprosessia kumpikin yritys pyrkii käyttämään toimittajia, joiden yhteiskuntavastuun arvot ovat linjassa omien arvojen kanssa. Tämän lisäksi molemmat yritykset panostavat toimittajien vastuullisuuden sertifiointiin joko itse tai käyttäen kolmatta osapuolta.

5 Johtopäätökset

Yhteiskuntavastuu on konseptina ongelmallinen siinä mielessä, ettei sille ole olemassa yksiselitteistä määritelmää. Yleisesti ottaen yhteiskuntavastuulla tarkoitetaan kuitenkin lainsäädännön vaatimukset ylittävää sidosryhmien huomioon ottamista. Haasteena työtä tehdessä oli kuitenkin ymmärtää mitä eri termeillä tarkoitetaan missäkin yhteydessä. Sama ongelma liittyy myös toimittajavalintaan, sillä lähteissä käytettiin monia eri termejä samasta aihepiiristä, jotka kuitenkin tarkoittivat kaikki käytännössä samaa asiaa. Lisähaasteen toi vielä lähteiden kieli, sillä englannin kielessä esimerkiksi hankinnalle, ostamiselle ja toimittajavalinnalle on huomattavasti enemmän termejä kuin suomen kielessä.

Yritysten yhteiskuntavastuuraportit julkaistaan käytännössä aina nimellä Sustainability report, mikä puolestaan viittaa teoriaosassa esiteltyyn Elkingtonin määritelmään kestävästä kehityksestä. Käytännössä kuitenkin yritysten yhteiskuntavastuuraporteissa on nähtävissä piirteitä laajemmin eri yhteiskuntavastuun määritelmistä, ja kukin yritys määrittää itse mitä he haluavat yhteiskuntavastuuraportoinnissaan painottaa. Painotusalueet liittyvät keskeisesti toimialaan sillä esimerkiksi Nesteen yhteiskuntavastuuraportoinnissa ekologisuus on erittäin keskeinen teema, kun taas Pauligin vastaava painottaa enemmän yhteiskuntavastuun sosiaalista ulottuvuutta.

Yhteiskuntavastuullisesti toimivassa yrityksessä yhteiskuntavastuu on integroitu osaksi strategiaa, ja sen noudattaminen on osa jokapäiväistä työskentelyä. Yhteiskuntavastuun motiiveista käydään kirjallisuudessa laajaa keskustelua kts. Minzberg (1983). Moderni käsitys on kuitenkin se, että yritykset toimivat yhteiskuntavastuullisesti sidosryhmien lisääntyneiden vaatimusten vuoksi. Modernissa maailmassa yhteiskuntavastuutaan laiminlyövä yritys joutuu helposti sidosryhmiensä silmätikuksi, mikä aiheuttaa yritykselle negatiivista julkisuutta, minkä seurauksena markkinat saattavat rangaista yritystä esimerkiksi osakkeen arvon laskulla tai asiakasmäärän vähenemisellä.

Yritykset kommunikoiivat yhteiskuntavastuutaan sidosryhmilleen yhteiskuntavastuuraporttiensa avulla. On olemassa laaja joukko kolmansien osapuolien julkaisemia raportointiohjeita, joista

yrietykset saavat ohjenuoran yhteiskuntavastuuraporttinsa laatimiseen. Yksi yleisimmistä raportointiohjeista on Global reporting iniciativen (GRI) raportointiohje. Sidosryhmät kokevat myös kolmannen osapuolen raportointiohjeen mukaan laaditun yhteiskuntavastuuraportin luotettavampana kuin ilman ohjetta laaditun raportin kts. Kolk ja Perego (2010). Tämä ei välttämättä kuitenkaan pidä paikkaansa sillä useiden yhteiskuntavastuun raportointiohjeiden laatijat eivät sertifioi heidän ohjeillaan laadittuja vastuuraportteja millään tavalla.

Yhteiskuntavastuullisen toimittajavalinnan osalta on puolestaan havaittavissa, että yhteiskuntavastuun strategiaansa integroineet yritykset määrittelevät toimitusketjut keskeisenä osana yhteiskuntavastuun toteuttamista. Tätä ei voida kuitenkaan yleistää tämän työn aineiston ulkopuolelle. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että näin toimivat yritykset mieltävät yhteiskuntavastuullisen toimittajavalinnan ikään kuin itsestään selvänä arvovalintana. Käytännön toteutus ei sitten olekaan enää yhtä helppoa.

Molemmat case-yritykset mainitsevat yhtenä tärkeimpänä toimittajavalinnan kriteerinä yhteiset yhteiskuntavastuun arvot toimittajan kanssa. Tämän lisäksi toinen tärkeä kriteeri kummallakin on ostetun tuotteen jäljitettävyyys. Sekä Neste että Paulig tekevät töitä, jotta ne pystyisivät jäljittämään raaka-aineen tuotantotilalle asti. On toimialasta ja markkina-alueesta kiinni miten helposti tämä onnistuu. Esimerkiksi Pauligin mukaan raakakahvin jäljittämien viljelijälle asti on osassa Afrikkaa tällä hetkellä lähes mahdotonta paikallisten toimintatapojen vuoksi, kun taas Neste kykenee jo tällä hetkellä jäljittämään kaiken ostamansa palmuöljyn tilalle asti.

Pauligilla on jo tällä hetkellä käytössä supplier code of conduct- ohjeisto, joka on puolestaan Nesteellä vielä työn alla. Molemmat käyttävät sitä toimittajavalinnan jälkeisen laadun arviointivälineenä. Vaikka code of conduct on työkalu, jota kirjallisuus arvostelee melko laajasti kts. Jiang (2008) ja Gould (2005). Siitä huolimatta code of conduct on yksinkertainen ja helppokäyttöinen työkalu toimitusketjun yhteiskuntavastuun varmistamiseksi.

Neste linjaa vuosikertomuksessaan suoraan, ettei osta raaka-aineita toimittajilta, jotka eivät ole sitoutuneita sen arvoihin. Teoriaan peilattuna tämä on hieman ongelmallista, sillä esimerkiksi Maignan et al (2002) mukaan proaktiivisesti sidosryhmiensä vaatimuksiin

suhtautuvien yritysten tulisi kouluttaa toimittajiaan ja pyrkiä yhteistyössä näiden kanssa saavuttamaan vaadittava yhteiskuntavastuun taso ennen sanktioiden asettamista toimittajalle. Tosin kumpikin yritys mainitsee käyvänsä aktiivista dialogia toimittajiensa kanssa, joten aineistonkeräämismenetelmällä, jolla tutkimus toteutettiin, ei saada tarkempaa vastausta siihen, millaisin perustein yhteistyöstä toimittajan kanssa luovutaan.

6 Yhteenveto ja jatkotutkimuskohteet

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää millä tavoin yhteiskuntavastuu näkyy yritysten toimittajavalinnassa. Aihetta lähestyttiin aiemman akateemisen kirjallisuuden kautta, jonka pohjalta työn teoriaosa tehtiin. Teoriaosassa yhteiskuntavastuun käsite esiteltiin laajasti eri näkökulmista ja eri määritelmiä käyttäen.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että yhteiskuntavastuun toteuttamisen keskeinen motivaattori on sidosryhmien lisääntyneet vaatimukset yrityksiä kohtaan, mikä on pakottanut yritykset vastaamaan vaateisiin. Merkittävä tapa kommunikoida nykyinen yhteiskuntavastuun taso sidosryhmille on tehdä se yhteiskuntavastuuraportoinnin kautta, jonka laatimisessa sidosryhmien vaatimukset tulisi ottaa huomioon.

Yhteiskuntavastuullisen toimittajavalinnan merkittävimmät kriteerit ovat tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella toimittajan sitoutuminen ostajan yhteiskuntavastuukäytäntöihin sekä ulkopuolisen toimijan suorittama sertifiointi toimittajan yhteiskuntavastuun varmistamiseksi. Kolmanneksi tärkeäksi tekijäksi yhteiskuntavastuullisessa toimittajavalinnassa osoittautui toimittajien prosessien läpinäkyvyys, sillä ostajat pyrkivät mahdollisimman tehokkaasti saamaan selville raaka-aineidensa alkuperän.

Tutkimus keskittyi selvittämään millaisia keinoja yrityksillä on valita toimittajansa vastuullisesti, mutta mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde olisi millä tavoin vastuullisuutta kehitetään olemassa olevien toimittajien kanssa. Molemmat yritykset mainitsevat tekevänsä yhteistyötä toimittajiensa kanssa näiden toiminnan parantamiseksi, mutta yhteistyön sisältö ja laajuus jäi aineistonkeruumenetelmän ja aiheen rajauksen vuoksi selvittämättä. Myös kirjallisuus tukee näkemystä siitä, että yritysten tulisi panostaa olemassa olevien toimittajiensa yhteiskuntavastuun kehittämiseen halutulle tasolle ennemmin kuin vaihtaa heti toimittajaa joka ei kykene toimimaan halutulla yhteiskuntavastuun tasolla.

Lähteet

- Adams, C; Frost G. (2008). Integrating sustainability reporting into management practices. *Accounting Forum* 32, 288-302
- Amaeshi, K ;Osuji, O; Nnodim, P. (2008). Corporate Social Responsibility in Supply Chains of Global Brands: A boundaryless responsibility? Clarifications, expectations and implications. *Journall of Business Ethics* 81, 1, 223-234
- Andersen, M; Skjoett-Larsen, T. (2009). Corporate social responsibility in global supply chains. *Supply chain management* 14, 2, 75
- Business Dictionary. (2016). Sourcing [Verkkodokumentti][Viitattu 18.4.2016] Saatavilla <http://www.businessdictionary.com/definition/sourcing.html>
- Business Social Compliance Initiative. (2015). Easy guide to to BSCI 2.0 [Verkkodokumentti][Viitattu 16.2.2016] Saatavilla http://www.bsci-intl.org/sites/default/files/BSCI-2015-12-14-EasyGuide_final.pdf
- Brown,H; de Jong, M; Lessidrenska, T. (2009). The rise of the Global Reporting Initiative: a case of institutional entrepreneurship. *Environmental Politics* 18, 182-200
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34, 39-48
- Christopher, M. (2005). *Logistics and Supply Chain Management. Strategies for Reducing Cost and Improving Service*, 3. painos, Financial Times Pitman Publishing, Lontoo
- Cruz, J; Wakolbinger, T. (2008). Multiperiod effects of corporate social responsibility on supply chain networks, transaction costs, emissions, and risk, *International Journal of Production Economics* 116, 61-74
- Commission of the European Communities. (2001). Promoting a European framework for corporate social responsibilities. Brussels

- Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is Defined: an analysis of 37 definitions, *Journal of Sport Management* 22, 3, 374
- Elinkeinoelämän keskusliitto. (2016). Vastuullisuus liiketoiminnan ytimessä [Verkkodokumentti][Viitattu 9.2.2016] Saatavilla <http://ek.fi/mita-teemme/energia-liikenne-ja-ymparisto/vastuullisuus/>
- Elkington, J. (1999). *Cannibals with Forks: the Tripple Bottom Line of the 21st Century Business*. Oxford: Capstone
- Elkington, J. (2006). Governance for sustainability, *Corporate Governance* 14, 6, 522-529
- European Comission. (2016). Corporate social responsibility CSR [Verkkodokumentti][Viitattu 22.2.2016] saatavilla http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility/index_en.htm
- Finlex. (2014). Osakeyhtiölaki [Verkkodokumentti][Viitattu 2.11.2014] Saatavilla <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>
- Gimenez, C; Sierra, V; Rodon, J.(2012). Sustainable operations: Their impact on the triple bottom line, *International Journal of Production Economics* 140, 1, 149-159
- Global Reporting Initiative. (2015). G4 Sustainability reporting guidelines, frequently asked questions
- Global Reporting Initiative. (2015.) G4 Sustainability reporting guidelines, reporting principles and standard disclosures. [Verkkodokumentti][Viitattu 25.2.2016] Saatavilla <https://www.globalreporting.org/reporting/reporting-framework-overview/Pages/default.aspx>
- Gould, D. (2005). The Problem with Supplier Audits, *Corporate responsibility management* 2, 1, 24-29
- Harland, C; Lamming, R; Cousins, P. (1999). Developing the concept of supply strategy, *International Journal of Operations & Production Management* 19, 7, 650-673

- Harms, D; Hansen, E; Schaltegger, S.(2013). Strategies in Sustainable Supply Chain Management: An Empirical Investigation of Large German Companies, Corporate Social Responsibility and Environmental Management 20, 4, 205-218
- ISO. (2010). ISO 26000 - Social responsibility [Verkkodokumentti][Viitattu 10.1.2016] Saatavilla <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>
- Jenkins, R. (2001), Corporate Codes of Conduct. Self-Regulation in a Global Economy, United Nations Research Institute for Social Development, Geneva.
- Jiang, B. (2008), Implementing Supplier Codes of Conduct in Global Supply Chains: Process Explanations from Theoretic and Empirical Perspectives, Journal of business ethics 85, 77-92
- Kolk, A; Perego, P. (2010). Determinants of the Adoption of Sustainability Assurance Statements: An International Investigation, Business Strategy and the Environment 19, 3, 182-198
- Koning, J. (2001). Social sustainability in a globalizing world context, theory and methodology explored, Unesco/Most meeting 22-23 November, The Hague, The Netherlands
- Maignan, I; Hillebrand, B; McAlister, D. (2002). Managing Socially Responsible Buying: How to integrate non-economic criteria into the purchasing process. European Management Journal 20, 6, 641-648.
- Mintzberg, H. (1983). The case for corporate social responsibility, Journal of Business Strategy 4, 2, 3 -15
- Moilanen, L; Haapanen, A. (2006). Yhteiskuntavastuun sosiaalinen ulottuvuus, Työpoliittinen tutkimus, Työministeriö
- Ndebele, P. (2015). Codes of conduct, Encyclopedia of global bioethics, Springer, E-kirja
- Neste. (2016). Annual report 2015[Verkkodokumentti][Viitattu 11.4.2016] Saatavilla https://www.neste.com/sites/default/files/neste_in_2015_final.pdf

- Neste. (2015). Neste Code of conduct [Verkkodokumentti][Viitattu 11.4.2016] Saatavilla https://www.neste.com/sites/default/files/attachments/neste_code_of_conduct_en_0.qpdf
- OECD.(2011). The guidelines for multinational enterprises.[Verkkodokumentti][Viitattu 3.3.2016] Saatavilla <http://www.oecd.org/daf/inv/mne/48004323.pdf>
- OECD.(2016).Responsible business conduct [Verkkodokumentti][Viitattu 10.3.2016] Saatavilla <http://mneguidelines.oecd.org/>
- Paulig. (2014). The Paulig Group Code of Conduct for Suppliers [Verkkodokumentti][Viitattu 4.4.2016] Saatavilla <http://www.pauligroup.com/wp-content/blogs.dir/4/files/Paulig-Group-Code-of-Conduct-for-Suppliers.pdf>
- Paulig. (2015). Pavusta kuppiin [Verkkodokumentti][Viitattu 1.4.2016] Saatavilla http://www.paulig.fi/sites/default/files/media/responsibility/paulig_vastuullisuussivusto_arkistokappale_2014_fi_hr.pdf
- Perez-Lopez, D; Moreno-Romero, A; Barkemeyer, R. (2015). Exploring the relationship between sustainability reporting and sustainability management practices, *Business Strategy & the Environment*, 24, 8, 720-734
- Pullman, M; Maloni, M; Carter, C.(2009). Food for thought: Social versus environmental sustainability practices and performance outcomes, *Journal of Supply Chain Management* 45, 4, 38-54
- Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkodokumentti][Viitattu14.4.2016] Saatavilla http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html
- Sarkis, J; Talluri, S.(2002). A model for strategic supplier selection, *Journal of Supply Chain Management* 38, 4, 18-22
- Talous Sanomat. (2010). Öljykatastrofi pakottaa BP:n myymään omaisuuttaan? [Verkkodokumentti][Viitattu 22.2.2016]. Saatavilla

<http://www.taloussanomat.fi/energia/2010/06/03/oljykatastrofi-pakottaa-bpn-myymaan-omaisuuttaan/20107935/12?pos=related>

The Economist. (2009). The triple bottom line [Verkkodokumentti][Viitattu 21.2.2016] Saatavilla <http://www.economist.com/node/14301663>

Tilastokeskus. (2016). Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot [Verkkodokumentti][Viitattu 1.4.2016] Saatavilla <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>

Waddock, S; Bodwell, C; Graves, S. (2002). Responsibility: The new business imperative, *Academy of management executive* 16, 2, 132-148

Wan-Jan, W.(2006). Defining corporate social responsibility, *Journal of Public Affairs* 6, 3-4, 176-184

WCED .(1987). *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development*, WCED, Sveitsi

Weingaertner, C; Moberg, Å.(2014). Exploring social sustainability: Learning from perspectives of urban development and companies and products, *Sustainable Development* 22, 122-133