Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

Kauppakorkeakoulu

Kandidaatintutkielma

Kansainvälinen liiketoiminta

Vastuullinen hankinta ja sen ohjaaminen Ruokakesko Oy:n Tavarakaupan tuotelinjoissa

Purchasing responsibility and its guidance at Kesko Food Ltd

1.1.2016

Tekijä: Alina Väänänen

Opponentti: Annariikka Virtanen

Ohjaaja: Katrina Lintukangas

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Alina Väänänen
Tutkielman nimi:	Vastuullinen hankinta ja sen ohjaaminen Ruokakesko Oy:n Tavarakaupan tuotelinjoissa
Tiedekunta:	Kauppakorkeakoulu
Suuntautuminen:	Kansainvälinen liiketoiminta
Vuosi:	2016
Kandidaatintutkielma	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 59 sivua, 8 kuvaa, 1 taulukko ja 5 liitettä
Ohjaaja:	Katrina Lintukangas
Hakusanat:	Vastuullinen hankinta, yritysvastuu, vastuullisen hankinnan motiivit ja toimintatavat, vastuullisuusraportointi, toimintaohjeet, omat merkit

Yritysvastuun merkitys liiketoiminnassa kasvaa jatkuvasti ja se luo yrityksille uudenlaisia liiketoiminnan vaatimuksia. Hankintatoimi on tärkeässä roolissa yritysvastuuseen pyrittäessä ja tässä tutkielmassa keskitytään yritysvastuuseen juuri vastuullisen hankintatoimen näkökulmasta. Yritysvastuulla käsitetään tutkielmassa triple bottom line –mallin mukaisesti sosiaalinen, taloudellinen ja ympäristövastuu. Tutkielma toteutetaan toimeksiantona Ruokakesko Oy:lle ja työn tarkoituksena on selvittää kohdeyrityksen vastuullisen hankinnan ja sen ohjauksen nykytilaa. Kaiken kaikkiaan tutkimuksen tavoitteena on muodostaa kokonaisvaltainen kuva vastuullisesta hankintatoimesta ja sen ohjaamisen keinoista. Tutkimuksessa syvennytään vastuullisen hankinnan motiiveihin, toimintatapoihin ja haasteisiin. Lisäksi tutkimus rajautuu tarkastelemaan kaupan omia merkkejä ja niiden erityispiirteitä hankinnan näkökulmasta.

Tutkimus on kvalitatiivinen, mutta siihen yhdistyy myös kvantitatiivinen analyysi. Empiriassa perehdytään ensin Kesko Oyj:n vastuullisuustyöhön ja sen tavoitteisiin yhtiön omien julkaisujen pohjalta. Tämän jälkeen verkkokyselyn avulla on selvitetty ostotoiminnasta vastaavien työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia hankintatoimen vastuullisuudesta ja sen ohjaamisesta. Ruokakesko Oy:n vastuullisessa hankintatoimessa on tunnistettavissa paljon yhtäläisyyksiä teoriassa käsiteltäviin motiiveihin, toimintatapoihin ja haasteisiin. Kaupan omat merkit tunnistetaan myös hyväksi keinoksi lisätä hankintojen vastuullisuutta. Verkkokyselyn

tuloksista voidaan nähdä, että työntekijöillä on hyvä osaamis- ja ymmärrystaso vastuullisuusasioista, mutta vastuullisten hankintojen toteuttamisessa koetaan jonkin verran haastavuutta. Myös vastuullisen hankintatoimen ohjaaminen mielletään joissain määrin puutteelliseksi. Tuloksia on analysoitu tuotelinjakohtaisesti ja näin on huomattu merkittäviäkin eroja eri tuotelinjojen työntekijöiden näkemysten ja kokemusten välillä. Analyysin pohjalta on esitetty keinoja, joiden avulla on mahdollista parantaa vastuullisen hankinnan toteuttamista ja sen ohjaamista.

ABSTRACT

Author:	Alina Väänänen
Title:	Purchasing responsibility and its guidance at Kesko Food Ltd
Faculty:	School of Business
Bachelor's Programme:	International Business
Year:	2016
Bachelor's Thesis	Lappeenranta University of Technology 59 pages, 8 pictures, 1 table ja 5 appendices
Examiner:	Katrina Lintukangas
Keywords:	Purchasing responsibility, corporate social responsibility, motives and methods of responsible purchasing, sustainability reporting, codes of conduct, private label

The importance of corporate social responsibility in business is increasing which creates entirely new business demands for companies. Purchasing activities play an important role in corporate social responsibility and in this study the focus is in purchasing responsibility. In this study, corporate social responsibility encompasses all three areas of triple bottom line model: social, environmental and financial. The study is implemented as a commission to Kesko Food Ltd. The purpose of the work is to analyze current state of the target company's purchasing responsibility and its guidance. Thus, the goal of the study is to understand comprehensively purchasing responsibility and how it can be guided. The study investigates the motives, methods and challenges of responsibility in purchasing. In addition, the study focuses on private label brands and special features of them, from the perspective of purchasing activities.

The study is qualitative but it includes also quantitative analysis. Based on Kesko's reports and reviews, we deepened to Kesko's responsibility work. After that there is accomplished an online survey about purchasing social responsibility and its guidance, which inquired opinions and knowledge of employees who are responsible for purchasing activities. There is a lot of similarity in Kesko Food's purchasing responsibility when compared to the motives, methods and challenges discovered in theory part. As a conclusion, private label brands are seen as a good way to enhance purchasing responsibility. The results of the survey confirm that employees of Kesko Food have a good know-how and understanding of purchasing responsibility but employees still experience some challenges in implementation of purchasing

responsibility. Employees also perceived a bit insufficiency in guidance of purchasing social responsibility. The results have been analyzed per functional units of Kesko Food and that revealed significant differences in opinions and knowledge between various units. In the end there is gathered ways to enhance purchasing social responsibility and its guidance.

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO 1
1.1 Tutkimusongelma ja tavoitteet 2
1.2 Tutkimusmenetelmä 4
1.3 Työn rajaukset 5
1.4 Teoreettinen viitekehys ja kirjallisuuskatsaus 6
2 VASTUULLISUUS HANKINTATOIMESSA 8
2.1 Yritysten motiivit vastuulliseen hankintaan 9
2.2 Vastuullisen hankinnan toimintatavat 11
2.2.1 Strategian merkitys 12
2.2.2 Codes of conduct –toimintaohjeet 14
2.2.3 Vastuullinen hankintaprosessi 15
2.2.4 Vastuullisuusraportointi 16
2.3 Haasteet vastuullisissa hankinnoissa 18
2.4 Omat merkit ja vastuullisuus 20
3 VASTUULLISUUS RUOKAKESKON HANKINNOISSA 21
3.1 Keskon vastuullisuusohjelma ja motiivit vastuulliseen hankintaan 22
3.2 Keskon vastuullisuusraportointi ja kestävän kehityksen indeksit 24
3.3 Ruokakeskon tuotelinjojen ohjaus vastuullisissa hankinnoissa 25
3.4 Ruokakeskon omat merkit ja niiden erityispiirteet hankinnassa 28
4 VASTUULLISTEN HANKINTOJEN TOTEUTTAMINEN JA OHJAUS RUOKAKESKOLLA 29
4.1 Verkkokyselyn tulosten analysointi 31
4.1.1 Vastuullisen liiketoiminnan merkitys ja vastuullisten hankintojen toteutus 32
4.1.2 Vastuullisen hankinnan toteutuksen haastavuus 34
4.1.3 Vastuullisen hankinnan ohjaaminen ja ohjausmateriaalit 35

5 JOHTOPÄÄTÖKSET 37
5.1 Jatkotutkimusaiheet 42
LÄHDELUETTELO 44
LIITTEET 51

LIITTEET

Liite 1. Sähköposti-ilmoitus tulevasta verkkokyselystä
Liite 2. Verkkokyselyn saatekirje
Liite 3. Keskon olennaisuusarvio (Kesko Oyj 2015d)
Liite 4. Verkkokyselyn pohja
Liite 5. Verkkokyselyn tulokset prosenttiosuuksina tuotelinjoittain esitettynä

1 JOHDANTO

Yritysvastuullisuus on noussut viime vuosina puheenaiheeksi niin mediassa kuin akateemisissa piireissä ja aiheesta on kirjoitettu paljon eri kanavissa. Ajankohtaiseksi aiheen ovat muun muassa tehneet viime vuosina paljastuneet merkittävät eettiset yritys-skandaalit, joiden myötä vastuullisuuden merkitys yritystoiminnassa on korostunut (Dillard & Layzell 2014, 213). Informaatioaikaudella vastuullisuuspuutteiden tai -rikkeiden piilottelu medialta ja sidosryhmiltä onkin lähes mahdotonta ja monet yritykset ovat heränneet yritysvastuullisuus – aiheeseen erehdyksen kautta (Porter & Kramer 2006, 80). Kuvaja ja Malmelin (2008, 37) kiteyttävät aiheeseen liittyen, että nykyään kaikki yritykset ovat media-alalla yritystoimintansa luonteesta riippumatta. Myös kuluttajien kasvanut tietoisuus kulutuspäätösten vaikutuksista on johtanut siihen, että yhä useampi arvostaa vastuullisesti tuotettuja tuotteita ja huomioi vastuullisuuden ostopäätöstä tehdessään. Tämän seuraamuksena yritysten halu tarjota kuluttajille mahdollisuus tehdä eettisesti kestäviä kulutuspäätöksiä on lisääntynyt (Uusitalo & Oksanen 2004, 214). Lisäksi yritysvastuullisuuden avulla saavutetut hyödyt liiketoiminnalle ovat saaneet huomiota viime aikoina ja niiden merkitys on tunnustettu laajasti, mikä osaltaan on ollut lisäämässä yritysvastuullisuuden suosiota (Erwin 2010, 535).

Yritysvastuullinen (Corporate Social Responsibility) liiketoiminta on nyky-yhteiskunnassa, erityisesti kehittyneissä talouksissa, noussut monen yrityksen strategiseksi valinnaksi. Yritysvastuullisuuden (CSR) juuret ovat 1950-luvulla, jolloin yritykset heräsivät ajattelemaan eettisiä kysymyksiä etenkin ympäristönäkökulmasta (Grant et al. 2013, 181). Yritysvastuullisuus ei ole yksioikoinen aihepiiri ja käsitteen laajuudesta kertoo, ettei sitä ole monien yritystenkään jälkeen onnistuttu määrittelemään niin täydellisesti, että olisi saatu yleisesti hyväksytty määritelmä aiheelle (Mihalache 2013, 131). Euroopan komission (2011, 4) määritelmän mukaan yritysvastuullisuudessa yhdistetään vapaaehtoisesti sosiaaliset ja ekologiset huolenaiheet osaksi yrityksen liiketoimintaa ja vuorovaikutusta sidosryhmien kanssa.

Perinteinen yritysten päätehtävä on ollut mahdollisimman suuren tuoton luominen omistajille, mutta sittemmin sidosryhmät ovat alkaneet vaatia tämän toteutusta vastuullisin keinoin (Mihalache 2013, 131; Salam 2008, 364). Nykyään yrityksiä arvioidaankin yhä enemmän sen mukaan, kuinka ne onnistuvat vastaamaan sidosryhmävaatimuksiin (Pedersen & Andersen

2006, 229). Näin ollen kiristyvässä kilpailussa pärjätäkseen, yritysten on otettava sidosryhmien näkemykset huomioon ja koetettava vastata niihin parhaansa mukaan (Dillard & Layzell, 2014, 223). Yritysvastuullisuutta on kuitenkin kritisoitu siitä, että yritykset tekevät vastuullisuustoimia vain siihen pisteeseen asti, kun toimet eivät syö yrityksen tulosta (Mihalache 2013, 142). Onkin kiinnostava kysymys, mitkä motiivit loppujen lopuksi ajavat yrityksiä vastuulliseen liiketoimintaan.

Yritysten vastuullisuustoimien lisäännyttyä on syntynyt tarve mitata ja arvioida yritysvastuullisuutta ja yksi yritysten uusista viestinnän sekä liiketoiminnan kehittämisen välineistä on vastuullisuusraportointi. Vastuullisuusraportoinnilla välitetään sidosryhmille tietoa siitä, miten ja millä vaikutuksilla yritykset toimivat (TEM 2015). Lisäksi globaalit sekä yritysten sisäiset toimintaohjeet, linjaukset ja yritysvastuuta mittaavat indeksit ovat kasvattaneet suosiotaan. (Siew 2015, 185) Yritysvastuullisuuden ympärille on muodostunut kokonaan uusi mittaus- ja raportointikulttuuri, joka vaikuttaa nykyiseen liiketoimintaympäristöön hyvin vahvasti.

Tutkielmassa keskitytään hankinnan vastuullisuuteen, joka on läheisesti sidoksissa yritysvastuuseen ja sen toteuttamiseen yrityksissä. Yleisesti hankintatoimi nähdäänkin yhtenä tärkeimmistä keinoista vaikuttaa yritysvastuullisuuteen (Carter & Easton 2011, 47, Salam 2008, 364). Vastuullisen hankinnan tärkeä ominaispiirre on hankintahenkilöstön asema, sillä heillä on mahdollisuus tiiviiseen vuorovaikutukseen sidosryhmien, kuten ostajien, toimittajien, alihankkijoiden, yhteisön ja yrityksen sisäisten työntekijöiden kanssa. Nämä suhteet ovat erityisen tärkeässä roolissa rakennettaessa vastuullista hankintaketjua. Voidaan ymmärtää, että hankinnalla on mahdollisuus lisätä sidosryhmien yhteistyötä yritysvastuullisuuden edistämiseksi ja toimeenpanemiseksi toimittajasuhteissa. (Carter & Jennings 2004, 146) On siis erittäin mielenkiintoista keskittyä tutkimaan vastuullisuutta juuri hankinnan näkökulmasta.

1.1 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Tutkielman tutkimusongelma kumpuaa Ruokakesko Oy:n (jatkossa Ruokakesko) tarpeesta selvittää vastuullisen hankinnan ja sen ohjauksen nykytilaa Tavarakaupan tuotelinjoissa. Ruokakeskon vastuullisuuteen liittyviä periaatteita ohjaa Kesko Oyj:n (jatkossa Kesko) vastuullisuusohjelma, joka viimeksi päivittyi vuonna 2012 ja on tuonut mukanaan muutoksia organisaation strategiaan ja toimintaan. Toimia vastuullisen hankinnan juurruttamiseksi on

tehty, mutta työntekijöiden hankinnan vastuullisuuteen liittyvän ymmärryksen ja osaamisen tasosta ei ole täyttä varmuutta. On myös epäselvää, tukeeko tämän hetkinen vastuullisuuden ohjaus riittävästi varsinaista hankintatyötä. Tutkielmassa keskitytään Ruokakeskon vastuullisuuteen hankintatoimen näkökulmasta ja jätetään muut liiketoiminnan osa-alueet vähemmälle tarkastelulle.

Kuten johdannosta kävi ilmi, hankinnoilla on tärkeä merkitys vastuullisen liiketoiminnan onnistumisessa, joten on tärkeää ymmärtää niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat hankintatoimen vastuullisuuteen. Tutkielman yhtenä tavoitteena onkin kasvattaa ymmärrystä vastuullisesta hankinnasta kokonaisuutena. Vastuullista hankintaa lähdetään tutkimaan niiden motiivien kautta, jotka ajavat yrityksiä yhä etenevässä määrin kohti vastuullista hankintaa. Tarkastelussa on myös vastuullisen hankinnan toimintatavat sekä haasteet. Tutkielman toisena tavoitteena on kartoittaa Ruokakeskon vastuullista hankintaa ja sen ohjausta yrityksen omien julkaisujen ja yrityksessä toteutettavan verkkokyselyn avulla. Tämän kartoituksen pohjalta on tarkoitus koota nykytilan selvitys työntekijöiden vastuullisuusosaamisen ja –ymmärryksen tasosta sekä siitä, tukeeko vastuullisen hankinnan ohjaus tarpeeksi käytännön hankintaa. Ruokakeskolla esitetyn toiveen mukaisesti tutkielmassa keskitytään lisäksi kaupan omien merkkien vastuullisen hankinnan erityispiirteisiin. Tavoitteisiin lähdetään pyrkimään alla olevien tutkimuskysymysten avulla.

Päätutkimuskysymys

1. *Miten omien merkkien hankinnan vastuullisuus ja sen ohjaus toteutuvat Ruokakeskon tuotelinjoissa ja voidaanko vastuullisen hankinnan ja sen ohjauksen toteutusta parantaa?*

Alatutkimuskysymykset

2. *Mitä on vastuullinen hankinta ja mikä yrityksiä motivoi siihen?*
3. *Mitkä ovat vastuullisen hankinnan toimintatavat?*
4. *Millaisia haasteita vastuullisen hankinnan toteuttamisessa koetaan?*
5. *Mikä on omien merkkien merkitys vastuullisessa hankinnassa?*

1.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksessa on laadullinen eli kvalitatiivinen lähestymistapa, mutta siihen yhdistyy myös määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusote. Tutkimusotteiden yhdistely lisää tutkimuksen luotettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena ja siinä korostuu merkitystulkintojen teko ja ongelmien ratkaisu (Alasuutari 1994, 22-23, 28). Merkitystulkintojen teko ja ongelmien ratkaisu ovat keskeisessä asemassa, kun analysoidaan Ruokakeskon Tavarakaupan tuotelinjojen vastuullista hankintaa ja sen ohjausta. Määrällisessä tutkimuksessa taas etsitään säännönmukaisuuksia tavasta, jolla muuttujien arvot liittyvät toisiinsa ja analyysissa korostuu argumentointi lukujen ja niiden välisten yhteyksien avulla (Alasuutari 1994, 25-28). Työn empiriassa on toteutettu verkkokysely (Liite 4), jonka tulokset antavat numeerisen kuvan kohdeyrityksen vastuullisten hankintojen ja sen ohjauksen tilasta. Nämä kaksi tutkimusmenetelmää täydentävät toisiaan, kun ensin keskitytään Keskon ja Ruokakeskon vastuullisuustyöhön ja sen jälkeen selvitetään työntekijöiden kokemuksia vastuulliseen hankintaan liittyen.

Verkkokysely, joka on toteutettu Digium Enterprise –kyselytyökalulla, lähetetään Ruokakeskon Tavarakaupan hankinnasta vastaaville työntekijöille, jotka muodostavat tutkimuksen perusjoukon. Perusjoukko edustaa ostotyötä tekeviä työntekijöitä, millä pyritään selvittämään operatiivista näkemystä vastuullisista hankinnoista ja niiden ohjauksesta. Verkkokysely työkaluna on helppokäyttöinen ja tulokset ovat usein helposti muokattavassa muodossa. Tähän kyselymuotoon liittyy kuitenkin usein tavoitettavuusongelmia ja erilaisten verkkokyselyiden lisäännyttyä, on kasvanut myös vastausväsymys. (Vehkalahti 2008, 48) Tavoitettavuusongelman ja vastausväsymyksen minimoimiseksi tutkielman tutkimuskohteita on tiedotettu tulevasta verkkokyselystä etukäteen. Ilmoitusviestissä (Liite 1) kerrotaan tutkimuksen taustasta sekä perustellaan, miksi tutkimukseen on tärkeää vastata.

Tutkielma toteutetaan tapaustutkimuksena eli siinä tutkitaan yksittäistä kohdetta, jota pyritään selittämään ja kuvailemaan yksityiskohtaisesti. Tapausta tutkittaessa ei pyritä yleistettävään tietoon, vaan keskitytään lisäämään ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Tapaustutkimus on hyvä menetelmä, kun halutaan ymmärtää kohdetta syvällisesti ja samalla huomioida kohteeseen liittyvä konteksti. (Myers 2013, 77-79) Tässä tutkielmassa kohdeyrityksenä ja kontekstina ovat Ruokakeskon Tavarakaupan tuotelinjat ja tutkimuksen kohteena vastuullinen hankinta ja sen ohjaus.

Tutkielman teoria osuudessa käsitellään laajasti aiheesta aiemmin julkaistua tieteellistä kirjallisuutta, joka muodostaa pohjan empirian kohdeyrityksen vastuullisten hankintojen ja niiden ohjauksen tarkastelulle sekä omalle analyysille. Vastuullista hankintatoimea ja yritysvastuullisuutta on tutkittu paljon ja siksi siitä aiempaa kirjallisuutta etsiessä on kiinnitetty erityisesti huomiota julkaisujen laatuun. Myersin (2013, 150) mukaan aineistojen, kuten yrityksen omien julkaisujen, ottaminen mukaan tutkimukseen auttaa rakentamaan parempaa kuvaa tutkittavasta kohteesta, kuin mitä yksittäisellä tutkimusmenetelmällä olisi saavutettu. Tutkielman empiriaosuudessa hyödynnetään Keskon verkkosivuja, vuoden 2014 *Liiketoimintakatsausta*, *Vastuulliset hankintatavat* -ohjetta sekä *Vastuullisuus lukuina 2014* raporttia. Näiden pohjalta muodostetaan kuva yrityksen vastuullisuustyöstä sekä vastuullisista hankinnoista ja niiden ohjauksesta. Kohdeyrityksen vastuullisuustyötä ymmärtämällä voidaan arvioida verkkokyselyn tuloksia syvällisemmin.

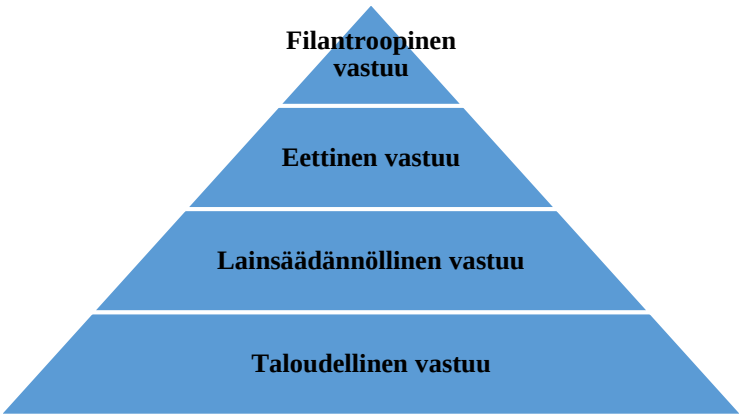
1.3 Työn rajaukset

Tutkimukseen on jouduttu tekemään rajauksia, jotta valittuun aiheeseen pystytään perehtymään laajasti ja syvällisesti. Painoarvo tutkielmassa on hankintojen vastuullisuudella. Tutkimus on luontevasti rajattu koskemaan operatiivista hankintatoimea, sillä tutkimus lähestyy käytännön ostotoimintaa ja sen vastuullisuutta. Hankintatoimi voidaan kääntää englanniksi monilla eri tavoilla, mutta aiempaa kirjallisuutta etsittäessä on keskitytty pääasiassa käsitteeseen *purchasing*, koska kuten Grant et al. (2013, 130) jäsentelee eri termejä, kuvaa se parhaiten operatiivista näkökulmaa ostotoiminnasta. Tutkielmassa ei käsitellä vastuullisuusrikkomusten ominaisuuksia eikä riskejä, vaan keskitytään vastuullisen hankinnan toteuttamisen haasteisiin.

Tutkimus rajautuu kohdeyrityksen mukaan Ruokakeskon Tavarakauppaan ja päivittäistavarakaupan toimialaan. Ruokakeskon tavarakaupan tuotelinjoista tutkielma rajautuu koskemaan elintarviketta sekä kodintarviketta ja kosmetiikkaa. Yrityksen käyttötavarayksikkö poikkeaa tuotteiden ja samalla vastuullisuus-säädösten osalta huomattavasti elintarvikkeista sekä kodintarvikkeista ja kosmetiikasta, jolloin sen mukaan ottaminen olisi laajentanut aihepiiriä kohtuuttomasti tutkielmassa käytettävissä oleviin resursseihin nähden. Tutkimus on rajattu koskemaan Ruokakeskon omia merkkejä, eli Pirkkaa, K-Menua ja Euro Shopperia. Ruokakeskon omiin merkkeihin liittyy vastuullisen hankinnan näkökulmasta

erityisvaatimuksia verrattuna brändi- ja maahantuontiyrityksiltä hankittaviin tuotteisiin ja siksi omien merkkien tarkasteluun keskittyminen on tutkielman aiheen kannalta mielekkäämpi.

Carroll (1991, 42) on esitellyt laajasti käytössä olevan ja yleisesti arvostetun yritysvastuun pyramidin (kuva 1), jossa yritysvastuu jaetaan neljään osaan. Osiot ovat taloudellinen, lainsäädännöllinen, eettinen ja filantrooppinen, eli hyväntekeväisyys, vastuu. Taloudellinen vastuu nähdään perustana muille vastuullisuuden tasoille ja sen katsotaan tarkoitettavan sekä yritystä että yhteiskuntaa hyödyttävää taloudellista vastuuta. Lainsäädännöllisellä vastuulla tarkoitetaan yritysten velvollisuutta toimia lainsäädännön asettamissa rajoissa. Eettinen vastuu sisältää kysymyksiä oikeasta ja väärästä ja käsittää sosiaalisten ja eettisten normien ja arvojen noudattamisen sekä yhteiskunnan odotukset. Filantrooppisella vastuulla tarkoitetaan hyvää yrityskansalaisuutta ja sitä, että yritys edistää toimillaan vapaaehtoisesti sosiaalisia ja taloudellisia resursseja ja parantaa näin yleisesti elämän laatua. Tässä tutkielmassa keskitytään enimmäkseen eettiseen ja filantrooppiseen vastuuseen, sillä kuten Euroopan Unionin Komission yritysvastuun määritelmästä kävi ilmi, yritysvastuussa vastuulliset toimet viedään vapaaehtoisesti pidemmälle, kuin mitä laissa määrätään.

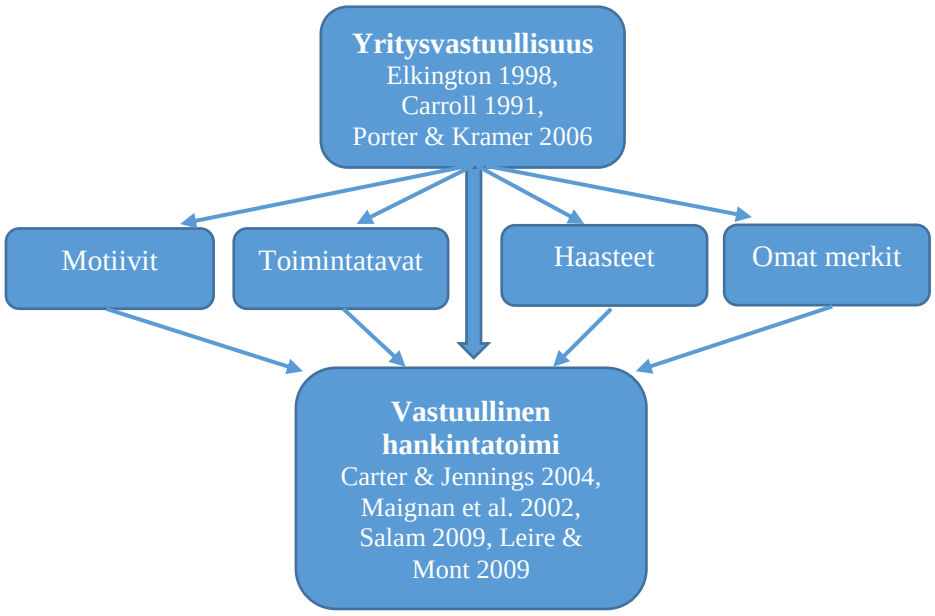


Kuva 1. *Yritysvastuun pyramidi (Carroll 1991, 42)*

1.4 Teoreettinen viitekehys ja kirjallisuuskatsaus

Tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä (kuva 2) kuvataan tutkielman kokonaisuutta. Ylhäällä on yritysvastuullisuus, jota ei käsitellä teoriassa erillisenä osiona, vaan se kietoutuu osaksi muita aihepiirejä, kuten nuolet osoittavat. Keskellä on aihepiirit, joihin teoria osuudessa

keskitytään ja joilla on tärkeä merkitys vastuullisessa hankinnassa. Vastuullisen hankinnan ja yritysvastuun osalta viitekehyksessä on nähtävillä keskeisimmät tutkijat, joiden tutkimuksiin teoria pohjaa. Kokonaisuudessaan viitekehyksen muodostaman kokonaisuuden avulla on tarkoitus luoda kattava teoreettinen pohja empirialle.



Kuva 2. *Teoreettinen viitekehys*

On ymmärretty, että liiketoiminnan vastuullisuuspyrkimyksissä hankinnalla on ratkaiseva merkitys. Yksi asian aikaisin esille tuonut on Drumwright (1994, 17), joka tutkimuksessaan ennusti maailman kansoittuessa ja luonnonvarojen ehtyessä, ei-taloudellisten kriteerien nousevan ostopäätöksenteossa merkittävään rooliin. Sittemmin hankintojen vastuullisuutta (purchasing social responsibility) ovat tutkineet ja tämän tutkimuksen aihepiirin kannalta tärkeitä tutkimuksia ovat tehneet Maignan et al. (2002), Carter ja Jennings (2004), Carter ja Rogers (2007), Salam (2009) Leire ja Mont (2009) ja Carter ja Easton (2011). Yritysvastuu liittyy läheisesti vastuulliseen hankintaan ja se on nähtävillä vastuullista hankintaa käsittelevässä kirjallisuudessa. Yritysvastuuta on tutkittu pidemmän aikaa kuin vastuullista hankintaa ja sen osalta tähän tutkielmaan merkittävästi vaikuttavia tutkimuksia ovat tehneet muun muassa Elkington (1998), Carroll (1991) sekä Porter ja Kramer (2006).

Yritysvastuun tutkijoista Carroll (1991), on tutkimuksessaan määritellyt yritysvastuun dimensiot ja yritysvastuun pyramidin, joka esiteltiin kappaleessa 1.3. John Elkington lanseerasi

vuonna 1998 *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business* kirjassaan, triple bottom line –mallin, eli kolmen pilarin mallin, jossa yhdistyivät taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun merkitys. Elkingtonin (1998, 37) mukaan vastuiden yhdistämisen avulla voidaan saavuttaa kilpailuetua. Triple bottom line – mallin ajatukset ovat nykyisin hyvin keskeisessä roolissa pohdittaessa yritysvastuuta ja mallin ajattelutapa toistuu yritysvastuuta käsittelevässä kirjallisuudessa yhä uudestaan. Tästä kolmen vastuun yhdistämisestä näkee käytettävän myös käsitettä *kestävä* (sustainable) liiketoiminta. Porter ja Kramer (2006) ovat tutkimuksessaan etsineet kilpailukyvyn ja yritysvastuun välistä yhteyttä ja tunnistaneet tärkeitä toimintatapoja ja haasteita liittyen tähän yhteyteen.

Maignan et al. (2002) ovat tutkineet vastuullisen hankinnan luonnetta ja vastuullisuuden sisällyttämistä yritysten ostotoimintaan. Heidän tutkimuksessaan korostuvat yritysten motiivit vastuulliseen hankintaan ja hankintastrategiat sekä niiden hyödyntäminen. Carterin ja Jenningsin (2004) tutkimuksessa syvennytään yritysvastuuseen hankinnan näkökulmasta ja tunnistetaan vastuullisen hankinnan ajureita ja dimensioita. Myös Salamin (2009) tutkimuksessa keskitytään vastuullisen hankinnan ajureihin sekä toimintatapoihin ja hänen sekä Carterin ja Jenningsin tutkimuksissa on nähtävissä monia yhteneväisyyksiä. Leire ja Mont (2009) ovat pureutuneet vastuullisen hankinnan nykyisten toiminta- ja menettelytapojen rajallisuuteen ja puutteisiin ja luoneet niiden pohjalta vastuullisen hankintaprosessin. Carter ja Rogers (2007) ovat tutkineet sosiaalista, ympäristöllistä ja taloudellista suorituskykyä hankintaketjun hallinnan yhteydessä ja Carter ja Easton (2011) ovat tutkineet vastuullisen hankintaketjun johtamista. Näiden kahden tutkimusten merkitys jää aiempia tutkimuksia vähäisemmäksi, koska tässä tutkielmassa keskitytään operatiiviseen hankintatoimeen ja sen toimintatapoihin.

2 VASTUULLISUUS HANKINTATOIMESSA

Hankintatoimi on perinteisesti nähty rutiininomaisena ja mekaanisena osana liiketoimintaa, mutta ajan saatossa tilanne on muuttunut ja nykyään se nähdään strategisena elementtinä, jonka avulla voidaan saavuttaa kilpailuetua (Schoenherr et al. 2012, 4556). Perinteisesti hankintatoimen tavoitteena on ostaa oikea määrä oikean laatuisia tuotteita, oikeasta paikasta, oikeaan paikkaan, oikeaan aikaan ja oikealla hinnalla (Lysons & Farrington 2006, 6).

Nykyisessä liiketoimintaympäristössä korostuvat kilpailu sekä tehokkuus ja tämä näkyy myös hankintatoimessa, jossa kilpailu on siirtynyt yhä enemmän tehokkaimman hankintaketjun tavoitteluun, yksittäisten toimittajien sijaan. Lisäksi hankinta- ja toimitusketjut voivat olla nykyisin hyvinkin globaaleja, mihin ovat vaikuttaneet globalisaatio, kilpailun kiristyminen ja tietotekniikan kehitys. Nämä trendit ovat johdattaneet yrityksiä etenevästi hankkimaan tuotteita matalan kustannuksen maista, kuten Aasiasta. (Schoenherr et al. 2012, 4560-4561, 4566) Kehittyvissä maissa vastuullisuustoimet eivät ole likimainkaan samalla tasolla kuin esimerkiksi Suomessa ja siksi yritykset kohtaavat erilaisia vastuullisuuskysymyksiä ja vastuullisuusrikkeiden uhkia näistä maista hankkiessaan.

Grant et al. (2013, 127) summaa hankintaketjuilla kilpailemisen muuttaneen vastuullisuusajattelun yrityksen sisäisestä yrityksen sidosryhmät kattavaan ajatteluun. Kokonaisuudessaan vastuullisuuden merkitys hankintatoimessa on korostunut ja vastuullisuuden varmistaminen itse hankkijayrityksessä ei enää riitä, vaan vastuullisuuden odotetaan ulotuttuvan myös kaikkiin sidosryhmiin, kuten asiakkaisiin, toimittajiin ja alihankkijoihin, eli koko hankintaketjuun. Tämä asettaa yrityksille uudenlaisia hankintaan liittyviä haasteita, joihin on vastattava oikeanlaisin toimenpitein.

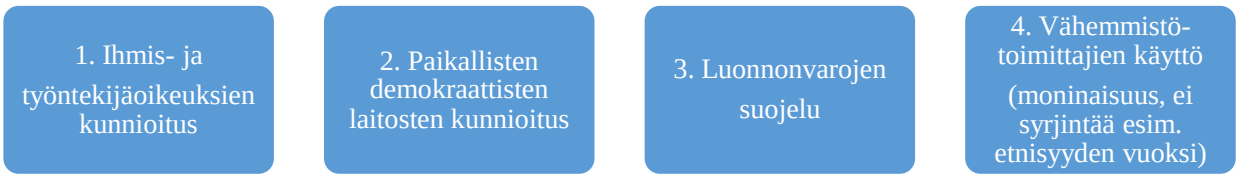
2.1 Yritysten motiivit vastuulliseen hankintaan

Yritysten motiiveja vastuulliseen hankintaan voidaan tunnistaa itsenäisinä motiiveina, mutta useimmat niistä ovat sidoksissa yritysvastuun motiiveihin. Yritysvastuuseen pyrittäessä hankintatoimella on tärkeä rooli ja siksi motiivit, jotka kyetään yhdistämään yritysvastuuseen, voidaan yhdistää myös vastuullista hankintaa edistäviksi motiiveiksi.

Vastuullisen hankinnan tärkeimmäksi motiiviksi voidaan tunnistaa sidosryhmien asettamat vaatimukset yrityksen vastuullisuudelle. Yritysvastuuta puolustavat sidosryhmät saattavat löytyä yhtä hyvin yrityksen sisältä kuin sen ulkopuolelta. (Maignan et al. 2002, 641) Sidosryhmät muodostavat mielipiteitä yrityksestä sen toiminnan perusteella ja näin muodostuu myös yrityksen maine, joka voi luoda yritykselle kilpailuetua tai toisaalta romuttaa sitä. Hur el al. (2014, 82) mukaan yritysvastuullisuudella katsotaan olevan merkittävä vaikutus yrityksen brändin uskottavuuteen ja sitä kautta maineeseen. Smithin (2012) tutkimuksessa on selvinnyt, että asiakkaan ostohalukkuuteen vaikuttaa 60 % hänen mielipiteensä yrityksestä ja mielipiteeseen vaikuttaa 42 % se, kuinka henkilö kokee yrityksen vastuullisuustoiminnan.

Vastuullisuuden merkitystä yrityksen maineen luomisessa ei voidakaan korostaa liikaa. Porter ja Kramer (2006, 82) ovat esittäneet kuitenkin huomion siitä, etteivät sidosryhmät voi koskaan täysin ymmärtää yrityksen liiketoiminnan osa-alueita, kuten sen kyvykkyyksiä tai kilpailuasemaa. Tästä syystä sidosryhmävaatimuksia on punnittava myös yrityksen kyvykkyyksien sekä arvojen ja sidosryhmävaateisiin vastaamisella saavutettavien hyötyjen kautta.

Maignan et al. (2002, 643) tunnistavat hankintaan liittyvät sidosryhmien hallitsevat vaatimukset, jotka voidaan jakaa neljään ryhmään (kuva 3). Yrityksen kannattaa pitää huolta, että ostopäätöksenteolla on positiivinen vaikutus ainakin näihin tunnistettuihin sidosryhmävaatimuksiin. Yrityksen maine on voimakas kilpailuvaltti ja jonkin sidosryhmävaatimuksen rikkominen saattaisi vaikuttaa ratkaisevasti yrityksen maineeseen, millä voisi olla kohtalokkaat seuraamukset. (Maignan et al. 2002, 643) Monikansalliset suuryritykset ovat olleet yleisesti aktiivisia yritysvastuullisuuden suhteen, osaksi juuri maineen takia, sillä niiden kohtaamat vastuullisuusrikkomukset saavat paljon enemmän huomiota, kuin pienempien yritysten vastuullisuusrikkomukset, ja voivat näin vaurioittaa vahingollisestikin yrityksen mainetta (Kolk 2003, 289).



Kuva 3. *Sidosryhmien hallitsevat vaatimukset (Maignan et al. 2002, 643)*

Yritysvastuullisuuden tiedetään lisäävän työntekijöiden organisaatioon sitoutumista ja sitä kautta myös työn tuottavuutta (Carmeli et al. 2007, 986, Porter & Kramer 2006, 88, Maignan et al. 2002, 647). Henkilöstökulut ovat mittava kuluerä yritykselle ja jos näihin kuluihin voidaan vaikuttaa niin, että työntekijöiden vaihtuvuus ja poissaolot vähenevät ja samalla työn tuottavuus kasvaa, on se monelle yritykselle varmasti houkutteleva mahdollisuus ja motiivi vastuulliseen hankintaan.

Aiemmin kappaleessa 1.4 esitellyssä Elkingtonin (1998) luomassa kolmen pilarin mallissa yhdistyy vastuullisuuden kolme osa-aluetta, joita samanarvoisesti kehittämällä on mahdollista

saavuttaa kilpailuetua. Painter-Morlandin (2006, 363) näkemyksen mukaan triple bottom line –malli on menestyksekäs sekä yritykselle että yhteiskunnalle, kun noudatetaan tiivistä sidosryhmäyhteistyötä ja edistetään vuorovaikutusta sidosryhmien kanssa. Yritysten etsiessä keinoja saavuttaa kilpailuetua, voi kolmen pilarin mallin mukainen lähestyminen motivoida yrityksiä kohti yritysvastuuta ja vastuullista hankintaa. Näin ollen kilpailuedun saavuttaminen vastuullisen hankinnan kautta voi olla yksi motivaation lähde.

Vastuulliseen hankintatoimeen yrityksiä näyttäisi motivoivan ainakin sidosryhmien vaatimukset, organisaation arvot, maineen rakennus ja ylläpito sekä vastuullisista toimista syntyvät hyödyt, kuten kilpailuetu tai työntekijöiden parempi sitouttaminen, liiketoiminnalle. Mitä voimakkaammin jokin tai jotkin näistä motivaatioista vaikuttavat, sitä kovemmin yritys pyrkii vastuulliseen hankintaan.

2.2 Vastuullisen hankinnan toimintatavat

Vastuullisen hankinnan toteuttamisessa ja siinä onnistumisessa valituilla toimintatavoilla on luonnollisesti tärkeä merkitys. Vastuullisen hankinnan toimintatavoilla tarkoitetaan niitä keinoja, joilla yritys voi toteuttaa ostotoiminnassaan vastuullisuutta, ohjata sitä ja viestiä siitä. Yritysvastuun ja vastuullisen hankinnan toimintatapoja voidaan tunnistaa monia, mutta niistä tärkeimmiksi nousevat strategia, toimintaohjeet ja vastuullisuusraportointi. Leiren ja Montin (2009, 37) mukaan vastuullisen hankinnan toimintatavat ovat yrityksissä vielä melko hajanaisia, eikä parhaita käytänteitä voida yksiselitteisesti nimetä.

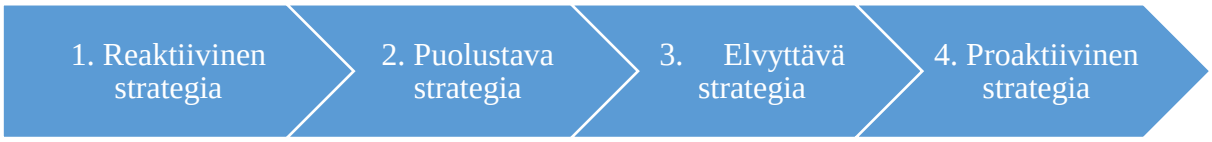
Organisaatiokulttuurin, ja tarkemmin ihmisorientoituneen kulttuurin, tunnistetaan edistävän vastuullisten hankintojen toteuttamista. Esimerkiksi yritykset, joiden arvoina on reiluus ja hyvä yrityskansalaisuus, saavuttavat parempia tuloksia vastuullisten hankintojen saralla. Niin ylimmällä johdolla kuin alemmilla johtoportailla on tärkeä merkitys vastuullisen hankinnan aloittamisessa ja toimeenpanemisessa. Myös työntekijöiden vastuullisilla mielipiteillä ja arvoilla on positiivinen vaikutus vastuullisten hankintojen onnistumiseen. (Carter ja Jennings 2004, 168-169) Ihmisorientoitunut organisaatiokulttuuri edesauttaa vuoropuhelun syntymistä työntekijöiden ja työnantajien välillä ja voi johtaa työntekijöiden näkemysten suurempaan arvostukseen.

Myös rekrytoinnin onnistumisella katsotaan olevan merkitystä vastuullisten hankintojen edistäjänä ja yritysten tulisi rekrytoida ihmisiä, joiden arvot tukevat vastuullisuutta (Salam 2008, 364). Henkilön arvomaailma tulisi huomioida jo rekrytointivaiheessa, jotta vastuullisilla arvoilla on edellytykset toteutua myös työpaikalla. Tutkimuksissa on todettu vahvasti vastuullisesti toimivien yritysten houkuttelevan sitoutuneita ihmisiä töihin, sillä ihmiset ovat ylpeitä työskennellessään vastuullisessa yrityksessä (Bammer 2007). Tästä muodostuu hyvä kehä, joka tukee itseään. Vastuullisesti toimivan yrityksen voidaan ajatella huomioivan myös työntekijöiden edut ja sekin voi olla kannuste ihmisille hakeutua tällaiseen yritykseen töihin.

Carter ja Jennings (2004, 170) esittävät myös tärkeän huomion yrityksen sisäisten yksiköiden välisen yhteistyön merkityksestä. Koska vastuullisen hankinnan tavoitteena on tuotteen koko arvoketjun vastuulliseksi saattaminen, tulee ostoyksiköiden tehdä tiivistä yhteistyötä esimerkiksi markkinointi- ja jakeluyksiköiden kanssa. Onhan esimerkiksi tuotteen varastoinnin ja pakkauksenkin vastattava vastuullisia periaatteita.

2.2.1 Strategian merkitys

Strategia määrittää sen, mitä yritys tekee ja kuinka se sen tekee. Se on yleensä suunnitelma, jonka avulla koetetaan saavuttaa tietty päämäärä. Päämääränä on usein jollakin tavalla lisätä kilpailuetuja tai poistaa kilpailuesteitä. (Wheelen & Hunger 2010, 67) Vastuullisen hankinnan tapauksessa tulisi arvioida keinoja yhdistää se osaksi strategiaa. Maignan et al. (2002, 643) on esitellyt vastuulliset hankintastrategiat, jotka jaetaan neljään tasoon ja joissa yritykset usein etenevät yhä pidemmälle sidosryhmien suunnalta tulevan paineen vaikuttamina (kuva 4).



Kuva 4. *Vastuulliset hankintastrategiat (Maignan et al. 2002, 643)*

Ei ole selvää, että kaikki yritykset pyrkisivät proaktiiviseen strategiaan, jossa systemaattisesti ennakoidaan, tutkitaan ja vastataan sidosryhmien vaatimuksiin. Huomion arvioista on, että

yritys voi olla hankinnassaan proaktiivinen esimerkiksi luonnonsuojelun osalta, mutta samaan aikaan se saattaa olla reaktiivinen työolojen suhteen. Tämä viittaa siihen, että yrityksen on päätettävä jokaisen sidosryhmä vaatimuksen osalta erikseen, mitä vastuullisuuden hankintastrategiaa se aikoo noudattaa ja kuinka voimakkaasti. Kun yritykset miettivät pyrkiäkö kohti proaktiivista hankintastrategiaa, tulee kiinnittää huomiota sidosryhmien luoman paineen lujuuteen, organisaation arvoihin ja liiketoiminnalle muodostuviin hyötyihin ja niiden merkittävyyteen. Hyötyjä liiketoiminnalle voivat olla esimerkiksi negatiivisen julkisuuden välttäminen, innovaatioiden lisääntyminen, yrityksen markkinointi vastuullisena toimijana ja työntekijöiden parempi organisaatioon sitoutuminen. (Maignan et al. 2002, 646-647)

Tällä vastuullisten hankintastrategioiden -asteikolla, pyrittäessä proaktiiviseen hankintastrategiaan, tulee yrityksen määritellä vastuullisuustavoitteet hankintayksiköille, nimetä vastuullisesta hankinnasta vastuussa olevat henkilöt, kouluttaa toimittajat, seurata toimittajia, osoittaa toimittajille seuraamukset vastuurikkomuksista, viestiä saavutukset sidosryhmille ja vastaanottaa sidosryhmien palaute. Viestiminen sidosryhmille meneillä olevan hankkeen eri vaiheissa on välttämätön osa onnistunutta prosessia. (Maignan et al. 2002, 647) Tiivis kommunikaatio yrityksen sisäisten yksiköiden kesken on perusedellytys strategian läpiviennille. Kuvajan ja Malmelinin (2008, 27) mukaan helpointa yritysvastuun viestimisen kannalta on, jos vastuullisuus ei ole erillinen johtamisen osa-alue, vaan strategiassa jo huomioidaan ympäristö, yhteiskunta ja sidosryhmien odotukset.

Tärkeää strategiaa pohdittaessa on ymmärtää, ettei yritys voi omilla toimillaan olla mukana parantamassa kaikkia yhteiskunnan ongelmia, vaan sen on määriteltävä strategiassaan, mitkä aiheet ovat sellaisia, joihin se voi vaikuttaa ja joihin vaikuttamalla se voi saavuttaa kilpailuetua (Porter ja Kramer 2006, 92). Sidosryhmäpaineita sekä yrityksen resursseja yhdessä punnitsemalla on valittava sopivimmat aiheet, joihin yrityksessä voidaan ja kannattaa keskittyä.

Porter ja Kramer (2006, 82) korostavat johtajien strategisen yritysvastuuosaamisen tärkeyttä. Heidän mukaansa ilman tätä osaamista, voi yritykseltä jäädä tekemättä monia vastuullisuuteen liittyviä pitkän tähtäimen päätöksiä, jotka myöhemmin realisoituvat mittavina kustannuksina, jos yritys tuomitaan sosiaalisten, taloudellisten tai ympäristöllisten velvollisuuksien rikkomisesta. Hankintatoimessa vastuullisuuspäätösten merkitys korostuu, sillä monet vastuullisuusriskit liittyvät hankintaketjun alkupäähän, kuten valmistajaan tai raaka-ainetuottajaan, eikä itse hankkijayritykseen. Hankintaketjun alkupään yritysten

toimintatapoihin on vaikeampi vaikuttaa, joten riskit konkretisoituvat usein näissä osissa hankintaketjua.

2.2.2 Codes of conduct –toimintaohjeet

Etenkin suurten yritysten keskuudessa on ryhdytty suosimaan yrityksen sisäisiä codes of conduct –toimintaohjeita (Pedersen & Anderen 2006, 229). Myös globaalit codes of conduct -toimintaohjeet ovat nykyisin yleisiä ja yksi tunnetuimmista ja etenkin hankintatoimen kannalta olennainen code of conduct toimintaohje on Euroopassa kehitetty ja laajasti käytössä oleva Business Social Compliance Initiative (BSCI). Tätä toimintaohjetta hyödyntävät yritykset käyttävät samoja toimintaohjeita, samaa auditointimenetelmää, samoja toimittajien koulutusmenetelmiä sekä yhteisiä lähestymistapoja sidosryhmien sitouttamiseen. (Berzau 2011, 139)

Muodolliset codes of conduct –toimintaohjeet nähdään yleisinä yritysvastuun työkaluina, joilla vahvistetaan ja viestitään vastuullisia toimintatapoja ja yrityksen eettistä organisaatiokulttuuria. Toimintaohjeet hyödyttävät yrityksiä etenkin organisaatiomuutoksen yhteydessä ja eettisen organisaatiokulttuurin vahvistamisessa, mikä tekee siitä vahvan ja yksinkertaisen työkalun näihin tilanteisiin. (Erwin 2010, 535-536, 546) Koska hankintaketjut ulottuvat monesti useisiin yrityksiin, myös toimintaohjeet ulotetaan koskemaan toimittajia koko hankintaketjun varrelta. Kuten on käynyt ilmi, yritysten on pyrittävä tuotteiden koko hankintaketjujen vastuullisuuteen ja codes of conduct –toimintaohjeet voivat auttaa yrityksiä viestimään vastuullisista arvoistaan myös toimittajille ja ennalta ehkäisemään näin vastuullisuusrikkomuksia. Code of conduct –toimintaohjeilla yritykset usein tavoittelevatkin vastuullisen maineen rakennusta ja ylläpitoa. (Pedersen & Anderen 2006, 229, 237)

Codes of conduct –toimintaohjeet ovat saaneet myös kritiikkiä osakseen. On esitetty näkemyksiä, että globaalit codes of conduct –toimintaohjeet eivät huomioi tarpeeksi kontekstisidonnaisia oloja ja ongelmia, vaan olettavat samojen toimintaohjeiden soveltuvan ja pätevän ympäri maailmaa. Globaalien codes of conduct -toimintaohjeiden tavoitteena ja samalla merkittävänä rajoituksena on rakentaa yhtenäisyyttä ja yhdenmukaisuutta ja näin pyrkiä ennustettavuuteen kansainvälisessä liiketoimintaympäristössä. Tällainen toimintamalli, jossa kaikki pysyisivät samoissa eettisissä standardeissa, huolimatta kontekstista ja vallitsevista olosuhteista, on joidenkin tutkijoiden mielestä mahdoton ja pätemätön nykymaailmassa.

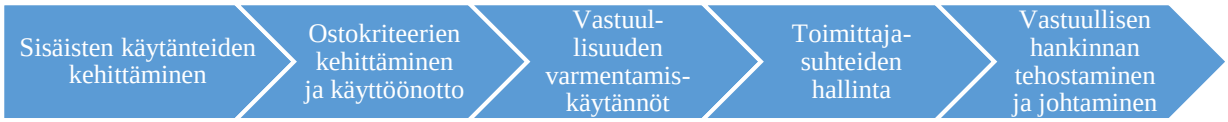
(Painter-Morland 2006, 353-354) Kuten Berzau (2011, 139) kuitenkin tuo esiin BSCI code of conduct –toimintaohjeen osalta, tällainen toimintaohje voi auttaa yrityksiä viestimään vastuullisuustavoitteitaan sidosryhmille ja niillä saattaa olla enemmän vaikutusvaltaa, kuin yrityksen omilla toimintaohjeilla.

On myös huomioitu, että codes of conduct –toimintaohjeita tehtäessä, sidosryhmiä ei osallisteta tarpeeksi ohjeiden laatimiseen ja siksi toimintaohjeiden on jälkikäteen vaikeampi vakuuttaa sidosryhmiä. Sidosryhmät saattavat kokea ohjeet sanoina paperilla, ilman sen syvällisempää merkitystä eettisiin haasteisiin pureutumisena. Lisäksi toimintaohjeita on kritisoitu siitä, että yritysten todellista suoriutumista toimintaohjeiden saralla ei voida seurata ja täten yritysten on mahdollista huijata sidosryhmiä uskomaan, että toiminta on ohjeiden mukaista, vaikkei todellisuudessa näin olisikaan. (Painter-Morland 2006, 353-354) Berzau (2011, 140) korostaa, että esimerkiksi BSCI -toimintaohje kannustaa käyttäjiään myös tunnetun SA8000 standardin käyttöön ja sillä on joitain vaatimuksia käyttäjilleen kansainvälisen työjärjestö ILO:n suhteen, juuri sen takia, ettei kukaan koeta BSCI -toimintaohjeen avulla luoda harhaanjohtavaa vaikutelmaa sidosryhmille. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että toimintaohjeisiin liittyy vielä paljon selkeytettävää, jotta niihin ei liittyisi tällaisia väärinkäytön uhkia.

2.2.3 Vastuullinen hankintaprosessi

Leire ja Mont (2009, 35) ovat kehittäneet vastuullisen hankinnan käyttöönotolle ja ylläpidolle prosessikaavion, jossa korostuu viisi tärkeää vaihetta (kuva 6). Ensimmäinen vaihe on sisäisten käytänteiden kehittäminen esimerkiksi code of conduct -toimintaohjeen avulla. Käytänteet on kehitettävä ostotoiminta huomioiden ja nimettävä hankintojen vastuullisuudesta vastaavat henkilöt sekä tavoitteet vastuulliselle hankinnalle. Toinen vaihe on ostokriteerien kehittäminen ja käyttöönotto. Tämän vaiheen tarkoitus on mukauttaa käytänteet osaksi päivittäistä toimintaa ja päätöksentekoa. Tämä vaatii usein yhteistyötä hankintayksikön ja muiden yksiköiden sekä esimerkiksi toimittajien välillä. Kolmannessa vaiheessa luodaan vastuullisuuden varmentamiskäytännöt. Tällainen on esimerkiksi toimittaja-arvioinnin kehittäminen niin, että auditoinnin, tarkastuksen ja kontrollin välineet ovat määritelty. Neljäs vaihe on toimittajasuhteiden hallinta, jonka avulla yritys voi suunnitella ja luoda erilaisia toimittajasuhteita. Esimerkiksi pitkä-aikaisia suhteita tavoitellessaan yrityksen voi olla hyödyllistä mitata toimittajien käytäntöjä ja olla mukana kehittämässä niitä kilpailuetua

hankintaketjujen avulla saavuttaakseen. Viidennessä vaiheessa tehostetaan ja johdetaan yrityksen sisäistä vastuullista hankintaa. Tärkeää toimitusketjujen vastuullisuuden seurannassa ja edistämisessä on, että osto-organisaatio omilla käytänteillään edistää oikeudenmukaisuutta toimittajasuhteissa ja ei ole mahdollistamassa poikkeamia toimittajille. Tässä Leiren ja Montin (2009, 35-37) kehittämän vastuullisen hankintaprosessin eri vaiheissa on nähtävissä paljon yhtäläisyyksiä verrattaessa Maignan et al. (2002, 647) esittämän proaktiivisen hankintastrategian käyttöönotto –prosessin vaiheisiin.



Kuva 5. *Vastuullisen hankinnan käyttöönotto- ja ylläpitoprosessi (Leire & Mont 2009, 35)*

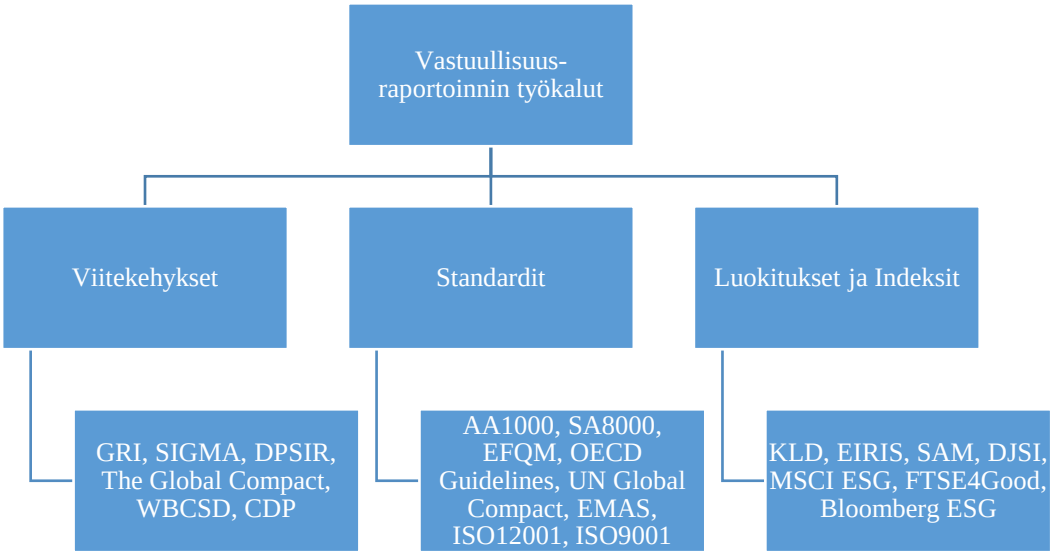
2.2.4 Vastuullisuusraportointi

Yritysvastuun suosion kasvun myötä on syntynyt yhteinen näkemys siitä, että yritysten vastuullisuuden tulisi olla jollakin tavalla mitattavaa ja vertailukelpoista. Nykyisin onkin olemassa erilaisia mittareita eri vastuullisuustoimien mittaamiseen. Myös vastuullisten toimintatapojen viestiminen sidosryhmille on lisääntynyt ja vastuullisuusraportointi tarjoaa siihen luotettavan ja uskottavan välineen. Vastuullisuusraportoinnin juurien katsotaan olevan 1970–1980 -lukujen välissä, jolloin on julkaistu ensimmäisiä ympäristöön liittyviä vastuullisuusraportteja. 1990 -luvulla triple bottom line -mallin myötä myös sosiaalinen ja taloudellinen vastuu liittyivät osaksi raportointia. Nykyään vastuullisuusraportoinnin työkalut voidaan jakaa karkeasti viitekehyksiin, standardeihin ja indekseihin. (Siew 2015, 181)

Vastuullisuusraportoinnin pakollisuus on nouseva trendi ja sen uskotaan hitaasti leviävän ympäri maailmaa (Tschopp & Nastanski 2014, 161). Suomessa vastuullisuusraportointi on ollut vapaaehtoista, mutta se tulee lakisääteiseksi suurille yrityksille (työntekijämäärä > 500 henkeä ja liikevaihto > 40 miljoonaa euroa tai tase > 20 miljoonaa euroa), vuonna 2017, kun Euroopan Unionin laatima direktiivi vastuullisuusraportoinnista astuu voimaan. Direktiivin myötä toimintakertomuksen osana tai erillisenä raporttina tulee julkaista selvitys toimintalinjoista, jotka liittyvät ympäristö-, työntekijä- ja sosiaalisiin asioihin sekä ihmisoikeuksiin, korruption

torjuntaan ja lahjontaan. (TEM 2015) Lailla on tarkoitus palvella sidosryhmien tarpeita ja auttaa heitä luomaan yhä selkeämpää kuvaa yritysten toiminnasta (European Commission 2015). Vastuullisuusraportoinnin lakisääteisyys on koko Euroopan Unionin kokoinen, selvä askel kohti yritysvastuun merkityksen korostamista, vastuullisuusraportoinnin standardointia ja vastuullisuuden liittämistä osaksi yritysten toimintaa. On tärkeää, että direktiivi koskee suurempia yrityksiä, koska niiden toimet ovat lähes aina globaaleja ja globaalit yritykset voivat toiminnallaan olla parantamassa tai heikentämässä kehittyvissä maissa toimivien yritysten vastuullisuutta, kuten työntekijöiden oikeuksia.

Vastuullisuusraportoinnin standardointiin liittyen on esitetty ehdotuksia siitä, tulisiko maailmassa olla yhteiset vastuullisuusraportoinnin standardit, sillä sellaisia ei vielä ole onnistuttu muodostamaan menestyksekkäästi (Tschopp & Nastanski 2014, 161). Siew (2015, 182) on tutkielmassaan jakanut vastuullisuusraportoinnin työkalut kolmeen osaan (kuva 6), joista ensimmäinen on vastuullisuusraportoinnin viitekehys. Näistä tunnetuin ja yleisin lienee Global Reporting Initiative (GRI), joka on viitekehys yritysten vastuullisuusraportoinnille. GRI:n lisäksi tunnettuja vastuullisuusraportoinnin viitekehyksiä ovat muun muassa SIGMA, DPSIR, The Global Compact, World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) ja Carbon Disclosure Project (CDP). (Siew 2015, 182-184)



Kuva 6. *Vastuullisuusraportoinnin työkalut (Siew 2015, 182-187)*

Vastuullisuusraportoinnin standardit muokkaavat ohjeita käytäntöön ja ne vaihtelevat sisällöiltään ja vaatimuksiltaan. Tunnettuja sosiaalisen vastuullisuuden standardeja (kuva 6) ovat muun muassa OECD Guidelines for Multinational Enterprises, UN Global Compact, AA1000, SA8000 ja European Foundation for Quality Management (EFQM). Tunnettuja ympäristövastuun standardeja (kuva 6) taas ovat Eco Management and Audit Scheme (EMAS) sekä kansainvälisen standardoimisjärjestön ISO14001 ja ISO9001 standardit. Yhteiskuntavastuullisuutta mittaavat indeksit (kuva 6) paljastavat tietoa kriteereistä ja menetelmistä, jotka ovat yrityksen vastuullisuus mittausten takana. Tunnettuja indeksejä on sekä kansallisia että maakohtaisia. (Siew 2015, 184-187)

Yritysvastuun työkalut ovat keränneet myös kritiikkiä osakseen. Merkittävimpänä ongelmana työkaluissa nähdään se, että ne painottavat eri asioita, jolloin yritysten vertailtavuus eri työkalujen välillä kärsii. Tämä puolestaan taas heikentää sidosryhmien asemaa. Jotkin työkalut painottavat esimerkiksi menneisyyttä ja nykyhetkeä, kun taas toisissa painoarvo on tulevalla. (Siew 2015, 187) Esimerkiksi GRI viitekehystä on kritisoitu kovasti siitä, että se painottaa sosiaalista vastuullisuutta yli 50 %:lla taloudellisen ja ympäristövastuun kustannuksella. GRI viitekehys on yhdistetty myös muihin ongelmiin, kuten siihen, että sen nähdään hämärtävän vastuullisuuteen liittyvää suurta kuvaa ja painottavan kriteerien luomista vastuullisen arvomaailman juurruttamisen sijaan. Kriteerit voivat huijata yritykset tavoittelemaan ainoastaan kriteerien täyttymistä ja parasta toimintaa niiden valossa, kun vastuullisuuden kannalta olisi tärkeämpää miettiä kuinka voidaan kehittää vastuullista tekemistä eteenpäin. (Moneva et al. 2006, 131, 135) Kolk (2003, 288) on myös sitä mieltä, että vastuullisuusraportit voivat olla tehottomia organisaation todellisen yritysvastuullisen toiminnan ja sen vaikutusten mittaamisessa ja raportointi voi jäädä enemmänkin aikomusten ja menettelytapojen esittelyksi.

2.3 Haasteet vastuullisissa hankinnoissa

Monissa yrityksissä ei ole tarpeeksi resursseja, jotta kyettäisiin tiedustelemaan sidosryhmien odotuksia tai kehittämään ja toteuttamaan organisoituja hankintastrategioita. (Maignan et al. 2002, 644) Monelle yritykselle yhteiskuntavastuullisuuden kenttä näyttäytyy laajana ja monimutkaisena ja siksi aiheeseen ei ehkä uskalleta alun perinkään pureutua. Mikään yritys ei voi kuitenkaan ratkaista ja olla vaikuttajana kaikkiin yhteiskunnan ongelmiin, joten on valittava huolellisesti ne kohteet, joihin halutaan ja kyetään vastuullisuuden saralla vaikuttamaan ja jotka

voidaan valjastaa myös kilpailueduksi yrityksessä (Porter & Kramer 2006, 84). Kuten kävi ilmi, vastuullisten hankintastrategioiden avulla voidaan saavuttaa kilpailuetua ja siksi yritysten olisi hyvä ainakin kartoittaa mahdollisuuksia hankintastrategian kehittämiseen.

Yhä edelleen yritysvastuun sisällyttäminen osaksi liiketoimintaa koetaan haastavaksi, mikä voi heikentää yritysten innokkuutta ryhtyä vastuullisuusprojekteihin tai epäonnistuneen yrityksen jälkeen yrityksiltä saattaa puuttua uskallusta lähteä kokeilemaan uudelleen. (Withers et al. 2011, 213, Painter-Morland 2006, 362, Leire & Mont 2009, 34). Yritysvastuun ja sille asetettujen tavoitteiden tulisi olla yrityksen strategiassa tarkasti määriteltynä, jotta sen sisällyttäminen organisaation toimintaan olisi mahdollista. Viestiminen ja työntekijöiden sitouttaminen määriteltyihin tavoitteisiin parhaimmalla mahdollisella tavalla, ovat toteutuksen onnistumisessa etusijalla. Kuten Wheelen ja Hunger (2010, 320) toteavat, suurimpia haasteita strategian käyttöönotossa ovat kommunikaation puute, epärealistiset odotukset, rakenteelliset ongelmat, suunnitelman puuttuminen ja johdon sitouttamattomuus. Näihin tunnistettuihin haasteisiin tulisi kiinnittää huomiota myös yritysvastuun käyttöönotossa.

Yrityksen sisällä vastuullisuustoiminnot ovat monesti erillään operatiivisista yksiköistä (Porter & Kramer 2006, 83). Tällaiset olosuhteet voivat aiheuttaa vastuullisuustoimien eriytymisen operatiivisen tason arjesta, jossa piilee riski, ettei operatiivisella tasolla, esimerkiksi hankintayksikössä, olla tietoisia kaikista vastuullisuusasioista ja niiden vaikutukset käytännön hankintatyöhön saattavat hämärtyä. Toinen haaste on se, että yrityksen vastuullisuustoimet saattavat vaikuttaa sekalaiselta kokonaisuudelta, kun lukuisat toisiinsa sitoutumattomat toimet koettavat vastata monien eri sidosryhmien vaatimuksiin (Porter & Kramer 2006, 83). Porterin ja Kramerin (2006, 83) mukaan tästä toimien sirpaloitumisesta seurauksena on usein hyvien mahdollisuuksien menetys. Yritysten tulisi mieluummin keskittyä muutamiin kohteisiin, eikä koettaakaan vastata kaikkiin sidosryhmien vaatimuksiin, mikä osaltaan edistäisi selkeän vastuullisuuskuvan luomista.

Muuttuva maailma luo osaltaan haasteita liiketoimintaan. Yritysten tulisi keskittyä tulevaan ja systemaattisesti tunnistaa tulevaisuuden näkymiä niin, ettei se tulisi vahingollisesti yllätetyksi. Esimerkiksi uusi tieteellinen löydös voi tehdä jostain aiemmin laillisesta aineesta laitonta ja yrityksen tulisi olla kykenevä reagoimaan nopeasti tällaisiin uutisiin ja kääntämään ne eduksi. (Porter & Kramer 2006, 84) Tärkeä rooli tulevaisuuden ennakoinnissa on esimiehillä, joiden tulee kyetä antamaan toimintaohjeita operatiiviselle tasolle uuden tilanteen äärellä. Monet muutokset vaikuttavat hankintatoimeen ja siksi hankintajohtajien olisi erityisen tärkeää kehittää

tätä osaamista ja hankintayksiköiden tulisi olla ajan tasalla erilaisten säädösten ja trendien osalta.

Useimmiten yritysjohdossa käsitetään yritysvastuun tärkeys, mutta sen vaikutukset ostotoimintaan voivat jäädä ymmärtämättä, jolloin ei osata konkreettisesti ja systemaattisesti sisällyttää vastuullisuusnäkökulmaa ostopäätöksentekoon. Toimittajasuhteissa hankintajohtajat ovat usein tottuneet tehokkuus- ja hallinnointiajatteluun, eivätkä ole välttämättä joutuneet vaatimaan vastuullisuusehtoja toimittajilta. Näin ollen monilla hankintajohtajilla ei välttämättä ole tarpeeksi konkreettista osaamista vastuullisesta hankinnasta. (Maignan et al. 2002, 641)

2.4 Omat merkit ja vastuullisuus

Omat merkit (Private Labels) kattavat kaikki tuotteet, joita myydään vähittäiskaupan tuotemerkillä. Tuotemerkki voi olla vähittäiskaupan nimellä tai vähittäiskaupan luomalla nimellä. (PLMA 2015) Omien merkkien suosio on noussut viime aikoina huomattavasti ja niiden merkitys etenkin päivittäistavarakaupassa on huomattava (Bouhlal & Capps 2011, 15). Suomessa omien merkkien markkinaosuus vuonna 2015 on noin 30 % (PLMA 2015). Omien merkkien suosion nousuun on vaikuttanut ainakin pitkään jatkunut taloudellinen taantuma, joka on saanut kuluttajat tekemään ostopäätökset hintaa silmällä pitäen. Omien merkkien mielletään yleisesti olevan hinta-laatu suhteeltaan hyviä ja siksi myös laatutietoiset kuluttajat ovat niistä kiinnostuneita. (Bouhlal & Capps 2011, 15) Omista merkeistä jää usein myyjälle parempi voittomarginaali, kuin kansallisten brändien tuotteista, ja lisäksi omat merkit luovat jälleenmyyjälle neuvotteluvaltaa suhteessa kansallisiin brändeihin. Omat merkit yhdistetään joissain tapauksissa myös valmistajien ja kuluttajien korkeampaan kauppauskollisuuteen. (Ailawadi et al. 2008, 19) Onkin perusteltua, että useat etenkin päivittäistavarakaupan alalla toimivat yritykset ovat panostaneet omien merkkien valikoimiin.

Tutkimus osoittaa, että omat merkit mielletään usein vähemmän laadukkaiksi kuin kansalliset brändituotteet, vaikka ne olisivat tehty samoista aineista. Onkin huomattu, että kuluttaja muodostaa tuotteen laadukkuus käsityksensä hinnan sekä ulkonäöllisten seikkojen pohjalta. Tätä vääristymää voidaan kuroa umpeen tarjoamalla vastuullisesti tuotettuja omien merkkien tuotteita, jotka mielletään usein laadukkaiksi ja luotettaviksi. (Tofighi & Bodur 2014, 302-304, 309) Vastuullisuusmerkinnän, kuten Reilun Kaupan sertifikaatin, omaava tuote on usein myös

kalliimpi, mikä puoltaa äskeistä johtopäätöstä siitä, että vääristymää voidaan kuroa umpeen juuri vastuullisesti tuotetuilla tuotteilla.

Omien merkkien hankinnassa ostajalla on usein mahdollisuus vaikuttaa tuotteen arvoketjuun alusta lähtien ja täten vaikuttamismahdollisuus tuotteen vastuullisuuteen on paljon suurempi kuin joltain maahantuonti- tai bränditoimittajalta ostettaessa. Omien merkkien kohdalla vastuullisuusvaatimuksia voidaan kiristää perustellusti ja tämä koskettaa juuri hankintatoimea.

3 VASTUULLISUUS RUOKAKESKON HANKINNOISSA

Tutkielman kohdeyritys Ruokakesko on Keskon tytäryhtiö, joka vastaa yhtiön päivittäistavarakaupasta. Kesko on kaupan alalla toimiva pörssiyhtiö, jonka toimialaan kuuluu päivittäistavarakaupan lisäksi rauta- ja erikoiskauppa sekä autokauppa. Keskolla on yhteensä yli 1500 kauppaa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä. (Kesko Oyj 2015b) Ruokakeskon markkinaosuus päivittäistavarakaupassa Suomessa on noin 33 %, joka tekee siitä markkinaosuudella mitattuna toiseksi suurimman toimijan päivittäistavarakaupan alalla (PTY, 2015). Ruokakeskon päivittäistavarakaupan liikevaihto oli vuonna 2014 noin 4,8 miljardia euroa ja se työllisti keskimäärin 6176 henkilöä. Ruokakeskon tehtäviä ovat tuotteiden keskitetty hankinta, valikoimanhallinta, logistiikka sekä ketjukonseptien ja kauppapaikkaverkoston kehittäminen. (Kesko Oyj 2015d)

Keskolla on pitkät perinteet vastuullisessa toiminnassa ja tämän pitkän työn tulos näkyy tuotteiden laadukkuutena ja toimitusketjun vastuullisuutena. Kesko on saanut paljon tunnustusta vastuullisuustyöstään ja se on valittu muun muassa parhaaksi päivittäistavarakaupan yritykseksi Maailman 100 vastuullisimman yrityksen Global 100 -listalla ja on tällä hetkellä koko listan viidennellä sijalla. Tällä listalla Kesko on ollut sen perustamisvuodesta 2005 lähtien. (Kesko Oyj 2015c) Lisäksi Kesko valittiin hiljattain esimerkiksi ilmastonmuutoksen hillitsemiseen tähtääviin maailman laajuisesti arvostettuihin Climate A ja Climate Disclosure Leadership indekseihin parhailla mahdollisilla pisteillä (Kesko Oyj 2015a). Yritysvastuu on strateginen valinta Keskolle ja yksi yhtiön neljästä arvosta on *yhteiskunnallisen vastuun kantaminen* (Kesko Oyj 2015g). Vuoden takaisessa Pirkka-lehden artikkelissa (Rinkinen 2014, 8) silloinen Keskon pääjohtaja Halmesmäki toteaakin:

”Vastuullisuus on yhteinen menestystekijä, johon koko henkilöstömme ylimmästä johdosta kaupan työntekijöihin on sitoutunut”.

Keskon yritysvastuutyö perustuu sen strategiaan, arvoihin sekä visioon ja käytännöntyötä ohjaavat Keskon yleiset *yhteiskuntavastuun periaatteet*, *Vastuulliset toimintatapamme* –ohje (Kesko’s code of conduct) ja *ostotoiminnan periaatteet* (Kesko Oyj 2015g). Ruokakesko noudattaa Keskon strategiaa ja arvoja, joten käsiteltävät Keskon vastuullisuusperiaatteet pätevät sellaisenaan Ruokakeskoon, vaikkei sitä maininta erikseen.

Yleisissä *yhteiskuntavastuun periaatteissa* on määritelty triple bottom line –mallin (kolmen pilarin malli) mukaiset taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristölliset lupaukset. Keskon kahdeksan vastuullista toimintatapaa (Kesko’s code of conduct) ohjaa työntekijöitä menettelemään yhtiön arvojen ja vastuullisten toimintaperiaatteiden mukaisesti ja yhtiö edellyttää, että myös sen yhteistyökumppanit toimivat samanlaisia periaatteita noudattaen (Kesko Oyj 2015f). Keskon *Vastuulliset toimintatapamme* –ohje mukailee suurilta osin Erwinin (2010, 546) näkemystä toimintaohjeista vastuullista organisaatiokulttuuria ja vastuullisia toimintatapoja vahvistavana ja viestivänä välineenä. Kesko noudattaa toimintaohjeiden osalta myös samaa linjaa Pedersenin ja Anderenin (2006, 237) kanssa, jotka tähdentävät toimintaohjeiden merkitystä myös toimittajasuhteissa, joissa toimintaohjeet viestivät yrityksen vastuullisista arvoista toimittajille ja täten ennalta ehkäisevät vastuullisuusrikkomuksia. Ostotoiminnan periaatteisiin perehdytään myöhemmin kappaleessa 3.3, jossa käsitellään Ruokakeskon vastuullisen hankinnan ohjausta.

3.1 Keskon vastuullisuusohjelma ja motiivit vastuulliseen hankintaan

Keskolla on mittava ja päämäärätietoinen vastuullisuusohjelma, joka koskee kaikkia sen toimialoja ja sisältää lyhyen, keskipitkän ja pitkän aikavälin tavoitteita. Vastuullisuusohjelma sisältää viisi eri osa-aluetta, jotka ovat *yhteisön hyväksi*, *työyhteisö*, *vastuullinen hankinta ja myynti*, *hyvinvointia asiakkaille* ja *ilmastonmuutoksen hillitseminen*. Näissä alueissa on nähtävissä triple bottom line -mallin ajatukset, joihin Kesko kertookin perustavansa vastuullisuustyönsä. (Kesko Oyj 2015g) Empiriassa keskitytään vastuullisuuden osa-alueista enimmäkseen vastuulliseen hankintaan ja myyntiin, jotka ovat vaikuttamassa käytännön ostotyön vastuullisuuteen Ruokakeskon Tavarakaupan tuotelinjoissa.

Vastuullisuusohjelma koki viimeisimmän päivityksensä vuonna 2012, jolloin selvitettiin laajasti eri yhtiön sidosryhmien toiveita ja odotuksia. (Kesko Oyj 2015g) Kesko luettelee tärkeimmiksi sidosryhmikseen omistajat, sijoittajat, henkilökunnan, kauppiaat, tavarantoimittajat, palveluntarjoajat, asiakkaat, median, viranomaiset, kansalais- ja muut järjestöt, ammattiyhdistykset ja yhteiskunnan (Kesko Oyj 2015d). Vastuullisuusohjelmaan liittyvän olennaisuusarvion pohjalta (liite 3) on määritelty Keskolle ja sen sidosryhmille keskeisimmät vastuullisuusnäkökulmat, jotka ohjaavat yhtiön yritysvastuutyöskentelyä sidosryhmien odotusten mukaan (Kesko Oyj 2015g).

Keskolla on etsitty keskeisimpiä sidosryhmävaatimuksia sekä huomioitu samalla yhtiön oma strategia ja visio ja näin löydetty painoarvoja eri vastuunäkökohdille. Tämä on linjassa Porterin ja Kramerin (2006) huomion kanssa, jonka mukaan on valittava keskeisimmät vastuullisuuskysymykset, joihin yritys lähtee keskittymään, sillä yrityksen resurssit eivät riitä kaikkien yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemiseen. Kesko on huomioinut omat edellytyksensä ja yhtiön edun valitessaan tärkeimpiä vastuullisuusnäkökantoja, mikä puoltaa Porterin ja Kramerin (2006) näkemystä siitä, että yritys ei voi toimia täysin sidosryhmien vaatimusten ohjaamana, koska he eivät ole alan asiantuntijoita, vaan yrityksen tulee ottaa huomioon omat etunsa. Sidosryhmien osallistamisesta Keskon *Vastuulliset toimintatapamme* -ohjeen (Kesko’s code of conduct) tekoon ei ole mainintaa, vaikka yritys korostaa strategiassaan sidosryhmien kuuntelua ja osallistamista toimintaan.

Vastuulliseen hankintaan ja myyntiin liittyviä sidosryhmävaatimuksia ovat kestävä tuotevalikoima, ihmisoikeudet ja tuotannon ympäristövaikutukset hankintaketjussa sekä tuoteturvallisuus- ja laatu (Kesko Oyj 2015g). Kaikki kolme nousevat sidosryhmä merkitykseltään tärkeimpien vastuullisuuden näkökohtien joukkoon (liite 3), joten hankinnalla vaikutetaan merkittävästi sidosryhmien vaatimusten onnistuneeseen täyttöön ja tätä kautta yhtiön maineeseen. Keskon hankintaan liittyvät sidosryhmävaatimukset ovat yhteneväisiä Maignan et al. (2002, 643) esittämien yleisimpien sidosryhmävaatimusten kanssa. Ainoastaan vähemmistötoimittajien käytöstä ei löydy mainintaa Keskon sidosryhmävaatimuksissa. Kesko on ollut Suomen Monimuotoisuusverkoston jäsen vuodesta 2013, joka tarkoittaa, että se on edistämässä tasa-arvoa, oikeudenmukaisuutta ja syrjimättömyyttä (Kesko Oyj 2015d). Liiketoimintakatsauksesta ei kuitenkaan selviä ulotetaanko tämä toiminta myös toimittajavalintaan vai ainoastaan esimerkiksi rekrytointiin, josta puhutaan monimuotoisuuden yhteydessä.

Keskon sidosryhmästrategiaa ja Maignan et al. (2002, 643) hankintastrategioita verrattaessa voidaan todeta, että Keskon sidosryhmästrategia on pääosin proaktiivinen ja Kesko pyrkii ennakoimaan liiketoimintaympäristöä sidosryhmiä aktiivisesti kuuntelemalla ja osallistamalla. Keskoa ajaa kohti proaktiivista hankintastrategiaa Maignan et al. (2002, 643) tutkimuksessakin esille tuodut sidosryhmien paine, yrityksen omat arvot sekä hyödyt liiketoiminnalle. Nämä muodostavat samalla Keskolle motiivit vastuulliseen hankintatoimeen.

Maignan et al. (2002, 643) mukaan pyrittäessä proaktiiviseen hankintastrategiaan, tulisi yrityksen määritellä vastuullisuustavoitteet hankintayksiköille, nimetä vastuullisesta hankinnasta vastuussa olevat henkilöt, kouluttaa toimittajat, seurata toimittajia, osoittaa toimittajille seuraamukset vastuurikkomuksista, viestiä saavutukset sidosryhmille ja vastaanottaa sidosryhmien palaute. Keskon liiketoimintakatsauksesta käy ilmi, että nämä kaikki vaiheet käydään läpi, sillä Keskolla on määriteltynä vastuulliset hankintatavoitteet ja hankinnan vastuuhenkilöt ja se edellyttää toimittajiltaan tietynlaisten kriteerien täyttämisen ja seuraa niiden suoriutumista auditoinnein ja lisäksi käy vuoropuhelua sidosryhmien kanssa myös hankintaan ja sen vastuullisuuteen liittyen. Toimittajien valinta, auditoinnit ja vuoropuhelu sidosryhmien kanssa noudattelevat Keskon käytössä olevan BSCI code of conduct -toimintaohjeen linjauksia, joita käsiteltiin kappaleessa 2.2.2. Leiren ja Montin (2009, 35) kehittämä ja aiemmin kappaleessa 2.2.3 esitelty vastuullisen hankinnan käyttöönotto- ja ylläpitoprosessi menee monilta osin Maignan et al. (2002) proaktiivisen hankintastrategian kanssa yksi yhteen. Näin myös tämän prosessin vaiheista suurin osa voidaan tunnistaa Keskolla käytössä oleviksi.

3.2 Keskon vastuullisuusraportointi ja kestävän kehityksen indeksit

Kesko on raportoinut yritysvastuustaan vuodesta 2000 lähtien ja se on mukana erilaisissa kestävän kehityksen indekseissä. Yhtiö noudattaa monia vastuullisuuslinjauksia ja kannanottoja, joista se raportoi yritysvastuun raporteissa. Keskon vastuullisuuden käytännön toimenpiteet kuuluvat liiketoimintajohdon vastuulle, kun raportointia sekä periaatteita johdetaan Keskon hallituksessa ja konsernijohdossa. Vastuullisuuden kehittämisestä, raportoinnista ja koordinoinnista vastaa yhteiskuntavastuu–yksikkö ja sen ohjausryhmät. Ohjausryhmät ovat jaoteltu neljään ryhmään: ympäristötoimintojen ohjausryhmä, vastuullisen hankinnan ohjausryhmä, steering group for local responsibility in operating countries ja

toimialakohtaiset vastuullisuuden ohjausryhmät. Myös Ruokakeskolla on oma Ruokakeskon tavarakaupan vastuullisuuden ohjausryhmä. (Kesko Oyj 2015g) Sidosryhmille yritysvastuusta viestiminen on tärkeä osa Keskon strategiaa ja se näkyy kaikessa yhtiön tekemisessä, joka mukailee Kuvajan ja Malmelinin (2008, 27) näkemystä, jonka mukaan vastuullisuus tulisi nähdä osana strategiaa, ei erillisenä johtamisen osa-alueena.

Kesko hyödyntää toiminnassaan monia teoriassa esiteltyjä yleisimpiä vastuullisuusraportoinnin työkaluja. Se noudattaa GRI raportointiperiaatteita, IIRC framework -ohjeistusta ja AA1000 AccountAbility Principles –periaatteita viitekehyksinä ja standardeina vastuullisuustyölleen (Kesko Oyj 2015g). GRI raportointiperiaatteeseen liittyvä Moneva et al. (2006, 131) esille tuoma haaste liittyen vastuullisuuden kolmen osa-alueen epätasa-arvoiseen painostukseen on näkyvillä myös Keskon raportoinnissa. Sosiaalisen näkökulman painottuminen verrattaessa taloudelliseen ja ympäristönäkökulmaan on nähtävissä selvästi Keskon 2014 vuoden GRI raportista (Kesko Oyj 2015g). Kesko kuitenkin kertoo kehittävänsä näitä kolmea osa-aluetta tasapainoisesti ja tällainen epätasapaino ei näy esimerkiksi yrityksen saamissa vastuullisuuteen liittyvissä tunnustuksissa.

Kesko on mukana monissa (muun muassa FTSE4Good, CDP, The Global 100 Most Sustainable Corporations ja Sustainability Yearbook) kestävän kehityksen indekseissä, jotka ovat viime aikoina lisänneet suosiotaan. (Kesko Oyj 2015g) Indekseihin pääsyn lisäksi Kesko on saavuttanut näissä indekseissä erinomaisia tuloksia. Keskon nykyinen pääjohtaja Mikko Helander kehuu kansainvälisen tunnustuksen saanutta K-ryhmän pitkäjänteisestä vastuullisuustyötä *”maailman huippuluokkaan kuuluvaksi ja oikeisiin asioihin kohdistuvaksi”* (Kesko Oyj 2015a).

3.3 Ruokakeskon tuotelinjojen ohjaus vastuullisissa hankinnoissa

Ruokakeskon vastuullista hankintaa ohjaavat o*stotoiminnan periaatteet*, *Vastuullisen hankinnan* opas ja *vastuullisuuslinjaukset* (Kesko Oyj 2015d). Hankinnan vastuullisuusasioissa ohjaavassa roolissa ovat vastuullisen hankinnan ohjausryhmä sekä Ruokakeskon oma vastuullisuuden ohjausryhmä. Vastuullisen hankinnan ohjausryhmän tehtäviin kuuluu kehittää konsernin vastuullisen hankinnan menettelyjä, edistää parhaiden hankintakäytäntöjen jakamista konsernin sisällä sekä seurata lainsäädännön muutoksia hankinnan osalta. Ruokakeskon oman vastuullisuuden ohjausryhmän tarkoitus on määritellä yrityksen vastuullisuustavoitteet ja

toimeenpanna ne toimialan erityspiirteiden ja strategian mukaisesti. (Kesko Oyj 2015g) Carter ja Jennings (2004, 170) painottavat yrityksen sisäisten yksiköiden, kuten hankinta- ja markkinointiyksiköiden, välisen yhteistyön ja tiedon vaihdon merkitystä arvoketjun vastuullisuudessa, mutta tästä ei löytynyt mainintaa Keskon vuoden 2014 *Liiketoimintakatsauksesta* tai *Vastuullisuus lukuina 2014* raportista.

Keskon kokoisessa organisaatiossa vastuullisuuden ohjauksen tärkeys on merkittävä ja yhtiö on selvästi panostanut myös tähän puoleen. Vastuullisuuden ohjausryhmät voivat keskittyä vastuullisuusasioihin ja ohjeistaa liiketoimintajohtoa, jolle vastuullisuus on vain osa työnkuvaa. Tässä piilee kuitenkin myös Porterin ja Kramerin (2006, 83) esille tuoma vaara vastuullisuusyksikköjen ja operatiivisen tason eriytymisestä. Tätä riskiä tarkastellaan lisää verkkokyselyn tulosten pohjalta. Vastuullisen hankinnan ohjausryhmän yhtenä tehtävänä on seurata lainsäädännön muutoksia hankinnan osalta, mikä vastaa Porterin ja Kramerin (2006, 84) huomiota tulevaisuuden ennakoinnin ja muutoksiin reagoinnin tärkeydestä. Kesko tunnistaa myös toimintaansa liittyviä trendejä ja kehittää toimintaansa niiden mukaan (Kesko Oyj 2015d), mikä on yhteneväinen Porterin ja Kramerin (2006, 84) ajatusten kanssa.

Keskolla on tavararyhmittäisiä *vastuullisuuslinjauksia* muun muassa palmuöljyn, kalojen- ja äyriäisten, geenitekniikan ja PVC-muovin suhteen, jotka ohjaavat vahvasti tarkasteluun valittujen Ruokakeskon tuotelinjojen hankintaa. (Kesko Oyj 2015g) Ruokakeskon ostotoimintaa ohjaavat Keskon o*stotoiminnan eettiset periaatteet*, jotka perustuvat Kansainvälisessä Työjärjestössä (ILO) hyväksyttyihin työelämän perusoikeuksiin, YK:n ihmisoikeuksien julistukseen ja lapsen oikeuksien yleissopimukseen. Ostotoimintaa ohjaavien periaatteiden merkitys korostuu etenkin riskimaaostoissa. Keskolla on yhteensä noin 20 000 toimittajaa ja yhtiö kertoo suosivansa pitkällä aikavälillä toimittajia, jotka jakavat yhtiön periaatteet sekä arvot ja osoittavat täyttävänsä vaaditut vastuullisuusvaatimukset puolueettomalla standardilla, kuten SA8000-sertifikaatilla. (Kesko Oyj 2014)

Ostotoimintaa ohjaa *Vastuullisen hankinnan* opas, johon on koottu tarvittava tieto yhtiön vastuulliseen hankintaan ja sen käytänteisiin liittyen. Oppaan mukaan vastuullinen hankinta sisältää vastuullisen ostamisen ja pitkäaikaiset kumppanuudet toimittajien, alihankkijoiden ja asiakkaiden kanssa. Kesko huomioi hankinnassaan ihmisoikeudet ja työolot läpi koko hankintaketjun ja näkee vastuullisuuden osana tuotteiden laatua ja johtamiskäytänteitä. (Kesko Oyj 2015e) Tässä voidaan nähdä Schoenherr et al. (2012, 4560-4561) ja Grant et al. (2013)

korostama koko hankintaketjun kattava vastuullisuusajattelu sekä Porterin ja Kramerin (2006, 82) painottama vastuullisuusosaamisen tärkeys johtamisessa.

Suunnitelmallista toimittajayhteistyötä Kesko tekee tiiviisti, pyrkimyksenä pitkäaikaiset kumppanuudet, joissa keskitytään tuotteen eettisen laadun ja kestävän tuotannon varmistamiseen. (Kesko Oyj 2015e) Carterin ja Jenningsin (2004, 146) mukaan juuri hankintatoimella on tärkeä merkitys vastuullisuuspyrkimyksissä, koska hankintahenkilöstöllä on mahdollisuus edistää sidosryhmien yhteistyötä ja yritysvastuullisuutta toimittajasuhteissa. Vaikuttaa siltä, että Kesko mukailee tätä linjaa pyrkimällä pitkäaikaisiin kumppanuuksiin, joissa edistetään vastuullisuusnäkökulmaa. Asiakkaiden uskollisuuteen Kesko pyrkii hyvällä hinta-laatu suhteella, tuotteen jäljitettävyydellä ja vastuullisten valmistusmenetelmien avulla (Kesko Oyj 2015e). Nämä keinot korostuvat etenkin omien merkkien kohdalla ja monet Keskon asettamat hankinnan vastuullisuuden tavoitteet liittyvät yrityksen omiin merkkeihin, joita käsitellään tarkemmin kappaleessa 3.4.

Kesko tiedostaa riskimaihin liittyvät vastuullisuusriskit ja näissä maissa, joissa riskit ihmisoikeuksien ja työolojen loukkaamiselle ovat suuret, toimittajia seurataan eritystä tarkkuutta noudattaen (Kesko Oyj 2015e). Tavarantoimittajien arvioinnissa riskimaissa Kesko käyttää arviointimenetelminä BSCI-auditointia tai sitä vaatimustasoltaan vastaavaa menetelmää ja SA8000-sertifiointia (Kesko Oyj 2015d). Kesko luokittelee riskimaiksi Maailmanpankin indikaattoreihin perustuvan BSCI aloitteen mukaiset maat, joissa on riski ihmisoikeuksien ja työoikeuksien loukkaamiselle. Keskon suoran riskimaatuonnin osuus on 21,7 % kaikesta yrityksen suorasta tuonnista. Kesko ostaa tuotteita myös Suomessa toimivilta brändi- ja maahantuontiyrityksiltä, joiden osalta ei ole saatavissa luotettavia tilastoja riskimaatuonnista. (Kesko Oyj 2015g) Schoenherr et al. (2012, 4560-4561) esille tuoma riski, joka liittyy riskimaa hankinnan kasvaneeseen suosioon alhaisempien kustannusten toivossa on nähtävillä Keskon hankinnassa. Toisaalta Keskon ostoista 68,3 % on suomalaisilta toimittajilta, joten voidaan sanoa, että yhtiö edistää suomalaisten työllisyyttä ja luo taloudellista hyötyä Suomeen (Kesko Oyj 2015d).

Kesko ymmärtää ostotyötä tekevien työntekijöiden osaamisen olevan ratkaisevassa asemassa hankintojen vastuullisuuden toteuttamisessa, sillä ostajilla on parhaat mahdollisuudet vaikuttaa suoraan ostamiensa tuotteiden vastuullisuuteen. Kesko on laatinut ostajien osaamisen varmistamiseksi verkkokoulutuksia vastuullisen hankinnan käytännöistä. (Kesko Oyj 2015d) Esimerkiksi vuonna 2014 laadittu vastuulliset toimintatapamme – verkkokoulutus on kaikille

työntekijöille pakollinen ja tämän lisäksi vuonna 2014 järjestettiin neljä toimialakohtaista tilaisuutta liittyen vastuullisiin toimintatapoihin. Lisäksi työntekijöitä muistutetaan vastuullisuudesta jatkuvasti pysyvillä bannereilla Keskon sisäisissä kanavissa. (Kesko Oyj 2015f) Koulutuksen riittävyyteen syvennytään verkkokyselyn tulosten analysoinnin yhteydessä.

Voidaan sanoa, että Ruokakeskon hankintaa ohjaa vahvasti erilaiset vastuullisuusohjeistukset ja vastuullinen hankinta vaikuttaisi olevan jokseenkin näiden ohjeiden varassa. Vastuullisuusohjelmasta tai *Vastuullisuus lukuina 2014* raportista ei löydy erillistä mainintaa henkilöstön vastuullisten arvojen huomioimisesta tai vastuullisiin hankintoihin kannustavasta organisaatiokulttuurista. Vastuullisen hankinnan onnistumisen kannalta olisi tärkeää, että työntekijöiden arvot tukisivat vastuullisuutta ja tämä tulisi huomioida jo rekrytoinnissa (Salam 2008, 364). Tämän katsauksen pohjalta Ruokakeskon organisaatiokulttuurin voidaan ymmärtää kannustavan vastuullisuuteen ja vastuulliset arvot ovat merkityksellisiä työympäristössä, vaikkei siitä erillistä mainintaa löydykään.

3.4 Ruokakeskon omat merkit ja niiden erityispiirteet hankinnassa

Ruokakeskolla omia merkkejä vuonna 2014 on reilu 2500 kappaletta, joista suurin osa kuuluu Pirkka-tuotesarjaan. Lisäksi Ruokakesko lanseerasi vuonna 2014 uuden oman tuotemerkkisarjan, K-Menun, joka sisälsi vuoden 2014 lopussa 99 eri tuotetta (Kesko Oyj 2015d). Kuten aiemmin kävi ilmi, etenkin päivittäistavarakaupan alalla omien merkkien suosio on lisääntynyt monesta syystä, kuten kiristyneen taloudellisen tilanteen ja yritykselle jäävän paremman voittomarginaalin takia (Bouhlal & Capps 2011, 15, Ailawadi et al. 2008, 19) ja näin on myös Ruokakeskolla, jossa vasta lanseerattiin uusi omien merkkien tuotesarja K-Menu ja omien merkkien valikoimia kasvatetaan jatkuvasti.

Pirkka-tuotesarjalla on noin 500 toimittajaa, jotka ovat käyneet läpi huolellisen testauksen ennen hyväksymistä tavarantoimittajiksi. Uuden Pirkka tuotteen suunnittelu ja tuotekehitys vaatii yhteistyötä tavarantoimittajan, hankinnan, tuotelaatupäälliköiden sekä Pirkka-tuoteryhmän välillä ja täten näiden sidosryhmien yhteistyön merkitys on korostunut. Keskon vastuullisuusohjelman hankinnan ja myynnin tavoitteina onkin, että Pirkka-tuotesarjassa on 500 vastuullisen kriteerin, kuten Reilun kaupan –sertifikaatin, omaavaa tuotetta vuoteen 2015 mennessä ja että kaikissa omissa merkeissä on alkuperämerkinnät. (Kesko Oyj 2015d) K-

Menun osalta ei ole saatavilla tietoja esimerkiksi toimittajien määrästä tai vastuullisuustavoitteista.

Ruokakesko tiedostaa riskimaaostoihin liittyvän korkean riskin ja siksi sen käyttöön on kehitetty riskinarviointityökalu, jonka avulla yritys voi tunnistaa entistä paremmin riskejä omien merkkituotteiden koko hankintaketjussa, myös epäsuorissa riskimaaostoissa. Ruokakesko edellyttää aina omien merkkien kohdalla valmistajilta ja tuottajilta kansainvälisiä elintarviketurvallisuussertifiointeja, joista se hyväksyy BRC, IFS, ISO22000, SQF1000/2000, GlobalGAP ja Suomessa Laatutarhan. (Kesko Oyj 2015g) Riskimaatoimittajien kanssa Ruokakesko käyttää aina BSCI code of conduct -toimintaohjetta. Aiemmin käytiin läpi *Vastuullisen hankinnan* oppaan sisältämä asiakkaiden uskollisuuteen pyrkiminen, jossa Kesko korostaa hyvää hinta-laatu suhdetta, tuotteen jäljitettävyyttä ja vastuullisia valmistusmenetelmiä. Ailawadi et al. 2008, 19) mukaan omien merkkien kautta on mahdollista saavuttaa asiakkaan kauppauskollisuutta ja Ruokakesko näyttäisikin sitä tavoittelevan. Ruokakesko on panostanut omien merkkituotteiden jäljitettävyyteen ja Pirkka verkkosivuilla on mahdollista päästä jäljittämään joidenkin tuotteiden alkuperä.

4 VASTUULLISTEN HANKINTOJEN TOTEUTTAMINEN JA OHJAUS RUOKAKESKOLLA

Keskon omien julkaisujen lisäksi empiriassa selvitettiin vastuulliseen hankintaan ja sen ohjaukseen liittyviä seikkoja Ruokakeskolla toteutetun verkkokyselyn (Liite 4) avulla. Verkkokyselyn avulla pyritään etsimään vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja se lähetettiin tarkasteluun valittujen tuotelinjojen hankinnasta vastaaville työntekijöille. Kyselyn lähettäminen muille työntekijöille olisi saattanut vääristää tulosta operatiivisen hankinnan näkökulmasta. Verkkokyselyn vastaanotti 76 henkilöä, jotka muodostavat tutkimuksen perusjoukon. Tarkasteltavia Ruokakeskon Tavarakaupan tuotelinjoja on yhteensä neljä: hedelmä- ja vihannes sekä kukat, kodintarvikkeet ja kosmetiikka, teolliset tuotteet ja tuoretuotteet. Verkkokysely yritettiin mitoittaa niin, että vastaaminen veisi aikaa noin 10 minuuttia. Vehkalahden (2008, 48) mukaan kyselylomaketta tulisi aina testata ennen varsinaista lähettämistä, jotta vältytään turhilta virheiltä ja väärinymmärryksiltä. Näiden kitkemiseksi

verkkokyselyn testasi Ruokakeskolla muutama koevastaaja ennen kyselyn lähettämistä varsinaisille tutkimuskohteille.

Hyvän analyysin edellytys on kattava aineisto, jonka tässä työssä takaisi korkea vastausprosentti. Verkkokyselyyn vastasi 45 henkilöä, jolloin vastausprosentiksi muodostui 59 %, joka on suhteellisen korkea verkkokyselyn vastausprosentiksi, sillä verkkokysely menetelmänä ei yleensä tuota kovin korkeita vastausprosentteja tavoitettavuusongelmien vuoksi (Vehkalahti 2008, 47). Yrityksen sisällä toteutetulle verkkokyselylle kuitenkin voidaan olettaa korkeampaa vastausprosenttia, kuin esimerkiksi asiakkaille lähetettävälle kyselylle. Tässä tutkielmassa vastausprosentin olisi toivonut olevan vielä 59 %:kin korkeampi, jotta analyysi todella perustuisi yleiseen näkemykseen, eikä mikään tuotelinja korostuisi liikaa. Tutkimuksessa on melko hyvä reliabiliteetti, sillä koko tutkimuksen kohteena oleva perusjoukko vastaanotti kyselyn ja tuotelinjoista saatiin melko tasaisesti vastauksia. Reliabiliteetilla tarkoitetaan, että tutkimustulos ei johdu sattumasta, vaan on todennäköistä, että kyselyllä saataisiin samat tulokset, jos se uusittaisiin (Vehkalahti 2008, 116). Reliabiliteettia olisi parantanut korkeampi vastausprosentti, sillä nyt vastaajakato oli noin 40 % perusjoukosta. Tuoretuotteet tuotelinja jäi hieman aliedustetuksi ja on riski, että se voi vääristää tulosta hieman.

Verkkokyselyä edeltävällä viikolla lähetettiin tutkimuskohteille sähköpostilla ilmoitusviesti (liite 1) tulevasta tutkimuksesta. Näin tutkimuksen merkitystä korostettiin ja työntekijöitä haluttiin huomauttaa ennakolta tulevasta verkkokyselystä, jotta vastausaktiivisuus olisi mahdollisimman hyvä. Saatekirje (liite 2), joka sisälsi linkin verkkokyselyyn, lähetettiin viikon 46 maanantaina 9.11.2015 ja vastaamisaikaa annettiin viikon 46 perjantaihin 13.11.2015. Vastaamisaika on melko lyhyt, viisi päivää, mutta rajallisen ajan vuoksi ei katsottu olevan mahdollisuuksia pidempään vastaamisaikaan. Lisäksi Ruokakeskolla uskottiin, että tämän vastaamisajan puitteissa on mahdollista saada kohtalaisen korkea vastausprosentti.

Verkkokysely rakentui viisiportaisista likert-asteikollisista kysymyksistä sekä kyllä/ei kysymyksistä. Verkkokyselyssä tavoiteltiin myös työntekijöiden sanallisia vastauksia, esimerkiksi ongelman kuvailuun liittyen, joita saatiin myös jonkin verran. Kysymyksiä kysely sisälsi yhteensä 11, joiden lisäksi tiedusteltiin kahden taustamuuttuja kysymyksen avulla vastaajan tuotelinjaa ja työvuosia Keskolla. Kaikkiin kysymyksiin vastaaminen asetettiin pakolliseksi.

Ensimmäiset kaksi kysymystä käsitteli vastuullisuutta liiketoiminnassa: *”1. Kuinka tärkeänä yleisesti pidät vastuullista liiketoimintaa?” ”2. Miten tärkeänä pidät vastuullista*

yritystoimintaa Ruokakeskon menestymiselle?”. Seuraavat kolme väittämää käsitteli vastuullista hankintaa ja sen toteutumista ostotyössä: *3. Koen ymmärtäväni mitä vastuullinen hankinta on, 4. Tiedän mitä minulta odotetaan vastuullisen hankinnan suhteen, 5. Vastuulliselle hankinnalle asetetut tavoitteet toteutuvat työssäni*. Näihin viiteen kysymykseen vastattiin viisiportaisella likert-asteikolla.

Tämän jälkeen seuraa viisi kyllä/ei kysymystä, joihin tietynlaisella tavalla vastaamalla päätyy avoimeen kysymykseen. Kuudennessa kysymyksessä tiedusteltiin vastuullisen hankinnan haastavuutta: *6. Koetko vastuullisen hankinnan käytännön toteutuksen työssäni haastavaksi?* Kysymykset seitsemän-kymmenen käsittelevät vastuullisen hankinnan ohjausta ja siihen liittyviä materiaaleja: *7. Onko vastuullisen hankinnan ohjaaminen ollut riittävää, jotta voit tunnistaa tuoteryhmääsi liittyvät vastuullisuusnäkökohdat? 8. Koetko, että käytössäsi on kaikki työssä tarvitsemasi ajankohtainen tieto liittyen vastuulliseen hankintaan? 9. Onko oman työsi kannalta tarpeellinen vastuullisen hankinnan ohjausmateriaali tarpeeksi kattava ja selkeä? 10. Ovatko vastuullinen hankinnan ohjausmateriaalit sinulle sopivassa muodossa ja hyvin saatavilla?* Kun kysymykseen kahdeksan vastataan kyllä, seuraa kysymys mistä henkilö saa eniten tietoa: *Esimieheltäni / kollegoiltani / Ruokakeskon Tuotetutkimuksesta / Keskon tai Ruokakeskon vastuullisuusasiantuntijoilta / tavarantoimittajilta / internetistä / jostain muualta*. Kokonaisuudessaan verkkokyselyn pohja on nähtävissä liitteissä (liite 4).

4.1 Verkkokyselyn tulosten analysointi

Tutkimustuloksia katsotaan sekä yhtenä kokonaisuutena että tuotelinjakohtaisesti (liite 5). Aineisto on melko pieni ja etenkin tuotelinjakohtaisesti sitä tutkittaessa ei ole mielekästä eikä monessa tapauksessa mahdollistakaan tehdä monimutkaisia tilastollisia testejä. Tuotelinjakohtaiset frekvenssit ovat määrältään pieniä ja siksi tulosten tarkastelussa keskitytään prosenttiosuuksiin, jotka kuvaavat selkeimmin saatuja tuloksia ja niiden eroja. Ensimmäisten viiden kysymyksen kohdalla tutkitaan myös niiden välisiä korrelaatioita. Tuotelinjakohtaiset erot ovat siksi tärkeitä huomioida, että tuotelinjat ovat erillään toisistaan ja jokaisessa yksikössä on omanlaiset käytännöt. Toisten yksiköiden käytänteistä voi ottaa oppia ja yrityksen sisällä kannattaisi jakaa hyviä käytänteitä.

4.1.1 Vastuullisen liiketoiminnan merkitys ja vastuullisten hankintojen toteutus

Ensimmäiset viisi kysymystä ovat mielipideasteikolla mitattuja ja ne ovat siten järjestysasteikollisia. Täten niiden osalta voitaisiin tietyin varauksin laskea keskiarvoja ja keskihajontoja, mutta kuten tässä tutkielmassa on tehty, niistä on koottu tuotelinjakohtaiset prosentit sisältävä yhteenvetotaulukko (liite 5), joka luo tarkemman ja helpommin hahmotettavan kuvan tuloksista (Taanila 2015). Yleisesti ottaen viiden ensimmäisen kysymyksen tuloksista on nähtävissä, että vastuullista liiketoimintaa pidetään tärkeänä ja vastuullisuus nähdään merkittävänä asiana Keskon menestymiselle. Yli 90 % vastaajista ilmoittaa ymmärtävänsä täysin mitä vastuullinen hankinta on ja 73 % kokee ymmärtävänsä täysin, mitä itseltä odotetaan vastuullisen hankinnan suhteen. Kuitenkin enää 56 % vastaajista on täysin samaa mieltä siitä, että vastuulliselle hankinnalle asetetut tavoitteet toteutuvat heidän työssään.

Viiden ensimmäisen väittämän korrelaatioita (spearmanin korrelaatio) tutkittaessa voidaan huomata riippuvuuksia. Kokonaisuudessaan kaikkien viiden väittämät vastaukset ovat samassa linjassa keskenään ja vastuullisuus näytetään ymmärtävän hyvin. Kiinnostuksen kohteena näiden väittämien osalta oli se, vaikuttaako jokin väittämään viisi: *vastuulliselle hankinnalle asetetut tavoitteet toteutuvat työssäni*. Tilastollisesti merkittäviä korrelaatioita löytyi kaksi (taulukko 1). Väittämä viisi korreloi jokseenkin väittämien kaksi (korrelaatio 0.40687) ja neljä (korrelaatio 0.45360) kanssa. Näin ollen voidaan huomata, että kun vastuullista yritystoimintaa pidetään merkityksellisenä Ruokakeskon menestymiselle (väittämä 2), toteutuvat hankinnalle asetetut tavoitteet todennäköisemmin omassa työssä (väittämä 5). Vielä hieman vahvemmin vastuullisen hankinnan tavoitteiden toteutumisen (väittämä 5) kanssa korreloi tietämys siitä, mitä itseltä odotetaan vastuullisen hankinnan suhteen (väittämä 4). Nämä ovat hyvin loogisia korrelaatioita. Kun henkilö pitää vastuullista yritystoimintaa merkityksellisenä yrityksen menestymiselle, vaikuttaa se hänen haluun tehdä töitä vastuullisuuden eteen ja tavoitteet toteutuvat paremmin. Kuten Carmeli et al. (2007, 986) sekä Porter ja Kramer (2006, 88) toteavatkin, yritysvastuullisuuden tiedetään lisäävän työntekijöiden organisaatioon sitoutumista ja sitä kautta myös työn tuottavuutta. Kun henkilöllä on tietämys siitä, mitä vastuullisen hankinnan eteen tulisi tehdä, vaikuttaa se luonnollisesti tavoitteiden toteutumiseen. Esimerkiksi pelkkä vastuullisen hankinnan ymmärtäminen ei riitä.

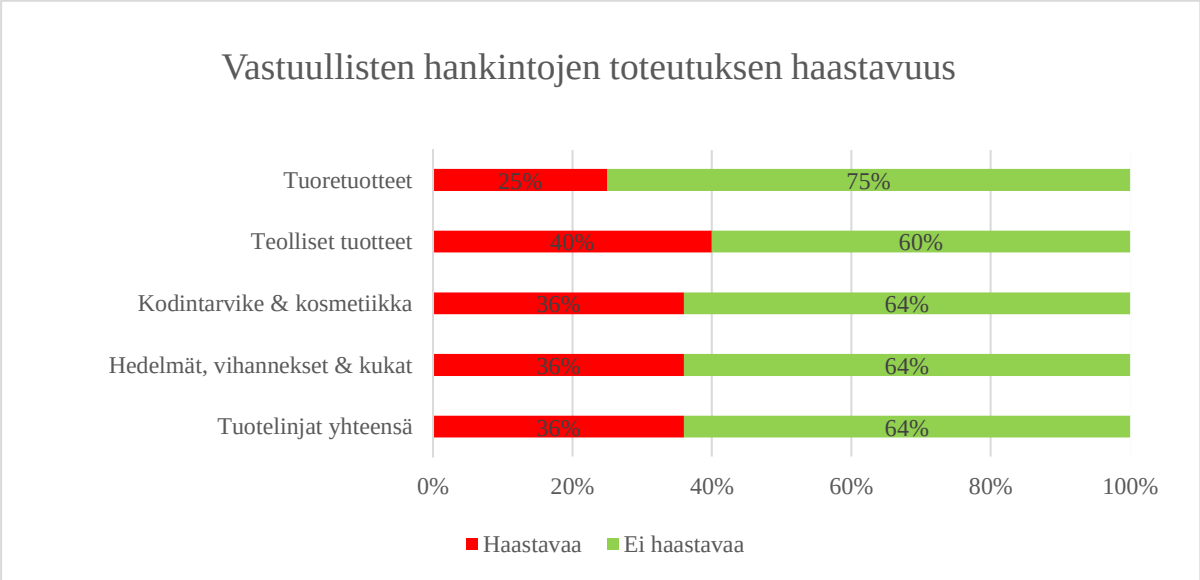
Spearmanin korrelaatio väittämät 1-5	
	6. Vastuulliselle hankinnalle asetetut tavoitteet toteutuvat työssäni
1. Vastuullisen liiketoiminnan tärkeys	0.18385
	0.2322
2. Vastuullisuuden merkitys Keskon menestykselle	**0.40687**
	0.0061
3. Ymmärrän, mitä vastuullinen hankinta on	0.12825
	0.4067
4. Ymmärrän, mitä minulta odotetaan vastuullisen hankinnan suhteen	**0.45360**
	0.0020

Taulukko 1. *Korrelaatio väittämät 1-5*

Tuotelinjakohtaisesti tuloksissa on viiden ensimmäisen kysymyksen kohdalla nähtävissä kiinnostavia eroja (liite 5). Kaikki tuotelinjat kokevat vastuullisuuden hyvin tai melko tärkeäksi osaksi liiketoimintaa. Vastuullisuuden merkityksessä Keskon menestymiselle on nähtävissä sama linja, joskin kokonaisuudessaan melko tärkeäksi asian kokevien osuus kasvaa hieman ja teollisten tuotteiden tuotelinjassa 7 % ei koe asiaa kovin tärkeäksi. Kaikki tuotelinjat kokevat myös ymmärtävänsä hyvin tai melko hyvin mitä vastuullinen hankinta on. Väitteen neljä: *tiedän, mitä minulta odotetaan vastuullisen hankinnan suhteen*, vastauksissa näkyy tuotelinjakohtaisia suurempia eroja. Esimerkiksi kodintarvikkeissa ja kosmetiikassa enää vain 55 % vastaa olevansa täysin samaa mieltä ja 9 % on melko eri mieltä väitteestä. Teollisissa tuotteissa suurin osa (80 %) tietää mitä itseltä odotetaan, mutta joukosta löytyy myös niitä, jotka ovat väittämästä melko eri mieltä (7 %). Nämä erot liittyvät todennäköisesti yksiköiden sisäisiin eroihin, sillä tietämys odotetuista toimista riippuu tarkasta tavoitteiden asettelusta ja tehokkaasta viestinnästä. Väittämän viisi: *vastuulliselle hankinnalle asetetut tavoitteet toteutuvat työssäni*, kohdalla kaikki tuotelinjat kokevat olevansa melko tai täysin samaa mieltä siitä, että vastuullisen hankinnan tavoitteet toteutuvat omassa työssä. Kodintarvikkeissa 9 % vastaajista, jotka vastasivat kysymykseen neljä olevansa melko eri mieltä, siirtyvät vastaamaan kysymykseen viisi ”en osaa sanoa”. Lisäksi huomion arvoista on, että kodintarvikkeissa ainoastaan 18 % vastaajista kokee vastuullisten hankintojen tavoitteiden toteutuvan täysin työssään. Muutenkin tuotelinjojen (pois lukien tuoretuotteet) vastauksissa on nähtävissä jonkin asteinen siirtyminen täysin samaa mieltä olevien ryhmästä melko samaa mieltä olevien ryhmään.

4.1.2 Vastuullisen hankinnan toteutuksen haastavuus

Vastuullisen hankinnan toteutuksen haastavaksi koki 36 % vastaajista. Kuvassa 7 näkyy vastuullisten hankintojen toteutuksen haastavuuden kokeminen tuotelinjoittain. Tuotelinjoissa tilanne on melko tasainen ja suurin ero haastavuuden kokemisessa löytyy tuoretuotteet ja teolliset tuotteet tuotelinjojen välillä. Tuoretuotteet yksikössä työntekijät vaikuttavat olevan tietoisia vastuullisen hankinnan odotuksista ja heidän vastausten mukaan tavoitteet myös toteutuvat parhaiten verrattaessa tuotelinjoja, kuten äsken kävi ilmi väittämiä neljä ja viisi tarkastellessa. Tämä näkyy myös vastuullisten hankintojen toteutuksen haastavuutta tiedusteltaessa, sillä tuoretuotteet yksikkö kokee vähiten haastavuutta. Teolliset tuotteet saattavat sisältää esimerkiksi monia riskimaa tuotteita, joissa vastuullisuuden todentaminen on keskiössä ja siksi haastavuus korostuu. Toisaalta haastavuus voi johtua myös monista yksikön sisäisistä käytännöistä.



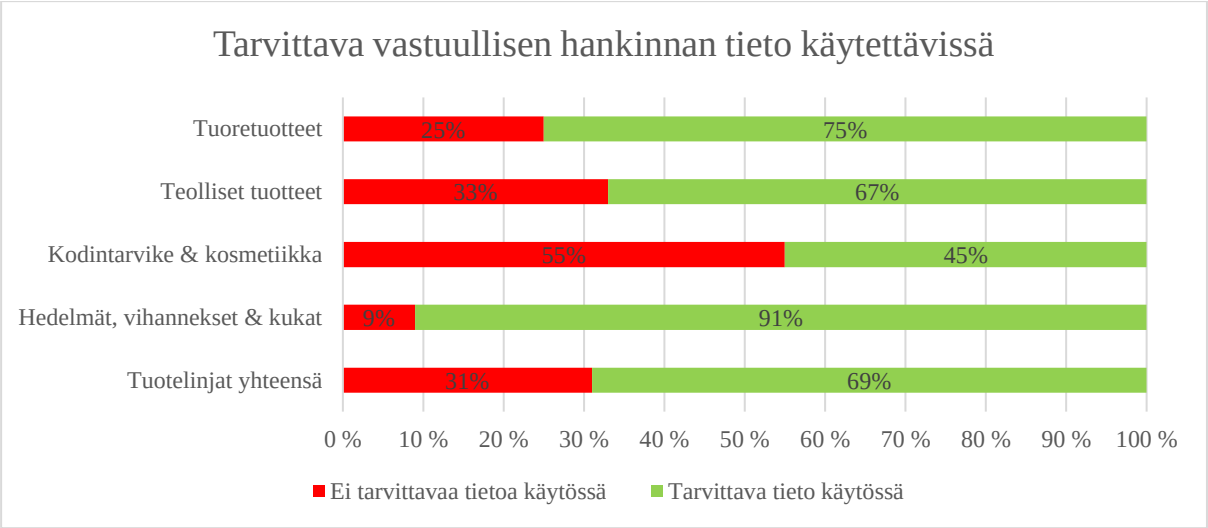
Kuva 7. *Vastuullisten hankintojen toteutuksen haastavuus tuotelinjoittain*

Vastaajien keskuudessa yleisimmäksi syyksi haastavuuteen tunnistetaan tavarantoimittajan tai tuotteen vastuulliseksi toteamisen vaikeus. Myös hankintaketjujen pituuden katsotaan vaikeuttavan tuotteiden vastuullisuuden ja riskimaista tulevien ainesosien hahmottamista.

Tämä taas aiheuttaa sen, että vastuullisten tuotteiden löytäminen voi olla vaikeaa ja niiden saatavuus rajallista sekä synnyttää huolen siitä, takaako sertifikaattien olemassaolo todella tuotteiden vastuullisuuden. Vastauksissa nousee esiin myös vastuullisen hankinnan toteuttamiseen ja seurantaan käytettävien lomakkeiden sekalaisuus ja vastuullisten ostoneuvotteluiden haastavuus, kun ostohintaa tulisi painaa alas kilpailukyvyn säilyttämiseksi. Haastavuuden tunnistetaan siis liittyvän pääasiassa tuotteisiin ja toimittajiin, mutta viimeisimmät huomiot ostohinnasta ja lomakkeiden sekalaisuudesta viittaavat myös yrityksen sisäisten käytänteiden muodostamiin ongelmiin. Kun tulosta peilaa väittämiin neljä ja viisi, on nähtävissä, että sisäisten käytänteiden ongelmat saattavat johtua puutteista tavoitteiden asettelussa ja tehokkaan viestinnän puutteesta.

4.1.3 Vastuullisen hankinnan ohjaaminen ja ohjausmateriaalit

Vastuullisen hankinnan ohjaaminen on ollut 89 % vastaajista mielestä riittävää, mutta prosenttiosuus tippuu 69 % kun tiedustellaan, onko työntekijöillä käytössä kaikki tarvittava ajankohtainen tieto liittyen vastuulliseen hankintaan. Vastuullisen hankinnan ohjaamiseen ollaan tyytyväisimpiä hedelmät, vihannekset ja kukat sekä teolliset tuotteet tuotelinjoissa, joissa kummassakin tyytyväisyys on yli 90 %. Tuoretuotteet (25 % tyytymättömiä) ja kodintarvikkeet ja kosmetiikka (18 % tyytymättömiä) tuotelinjoissa ollaan tyytymättömimpiä vastuullisen hankinnan ohjaukseen. Vastuulliseen hankintaan liittyvän tiedon riittävyyttä tiedusteltaessa (kuva 8) 31 % kaikista tuotelinjoista on tyytymättömiä tiedon riittävyyteen ja eniten tyytymättömyyttä esiintyy kodintarvikkeet ja kosmetiikka (55 % tyytymättömiä) sekä teolliset tuotteet (33 % tyytymättömiä) tuotelinjoissa. Vastaajat, jotka kokevat, että heillä ei ole käytössä kaikkea tarvittavaa tietoa, kaipaavat lisää täsmennettyä tuotelinjakohtaista tietoa ja viestintää sekä tiedottamista liittyen muutoksiin, esimerkiksi alkuperämaissa tapahtuvista vastuullisuus muutoksista. Vastuullisuusasioista vastaajista 61 % vastaa saavansa eniten tietoa Ruokakeskon tuotetutkimuksesta ja Keskon tai Ruokakeskon vastuullisuusasiantuntijoilta (ohjausryhmät).



Kuva 8. *Tarvittava vastuullisen hankinnan tieto käytettävissä tuotelinjoittain*

Vastuullisen hankinnan ohjausmateriaalin kattavuuteen oli tyytyväisiä 87 % vastaajista eli suuri osa vastaajista. Tyytymättömyyttä esiintyy eniten tuoretuotteissa (25 % tyytymättömiä). Tyytymättömien vastauksista on nähtävissä yhtenäinen tarve yksityiskohtaisemmalle tiedolle ja neuvoille, sillä tällä hetkellä ohjeistus on yleisellä tasolla. 82 % vastaajista oli sitä mieltä, että vastuullisen hankinnan ohjausmateriaali on sopivassa muodossa tai hyvin saatavilla. Tyytymättömien vastaajien, joita on yhteensä 18 %, keskuudessa on tarve koostetulle ohjausmateriaalille, joka olisi tietyssä paikassa ja sisältäisi tarkat ohjeet vastuullisuuden varmentamisesta tuotelinjakohtaisesti. Eniten tyytymättömiä on kodintarvikkeet ja kosmetiikka (27 % tyytymättömiä) sekä tuoretuotteet (25 % tyytymättömiä) tuotelinjoissa. Näiden kysymysten tyytyväisyysprosentin välillä on nähtävissä pieni ero, joka todennäköisesti johtuu siitä, että ohjausmateriaali nähdään kattavana, mutta se ei ole käyttäjälle tarpeeksi helposti saatavilla tai on huonossa muodossa. Tuoretuotteet tuotelinjassa on aiempia tuloksia katsottaessa nähtävillä muita tuotelinjoja parempi tietämys vastuullisen hankinnan odotuksista ja vastuullisen hankinnan tavoitteet toteutuvat heidän kokemuksen mukaan parhaiten, mikä saattaa johtaa siihen, että tuoretuotteet tuotelinjassa myös ymmärretään paremmin ohjausmateriaalin puutteet. Tämä selittäisi tuoretuotteet tuotelinjan tyytymättömyyttä liittyen vastuullisen hankinnan ohjaukseen ja ohjausmateriaaleihin.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkielmassa on tarkasteltu vastuullista hankintaa, siihen vaikuttavia motiiveja ja toimintatapoja sekä haasteita. Empiriassa on perehdytty Keskon omien julkaisujen pohjalta Ruokakeskon vastuullisuustyöhön painottaen vastuullista hankintatoimea ja sen ohjausta. Lisäksi Ruokakeskolla on toteutettu verkkokysely, jossa on selvitetty työntekijöiden kokemuksia vastuullisesta hankintatoimesta ja sen ohjauksesta. Vastuullista hankintaa on tarkasteltu päivittäistavarakaupan näkökulmasta kaupan omien merkkien kautta. Aihetta lähdettiin lähestymään neljän tutkimuskysymyksen kautta, joihin vastataan nyt tutkielman pohjalta. Ensin käsitellään alatutkimuskysymykset ja lopuksi päätutkimuskysymys.

2. *Mitä on vastuullinen hankinta ja mikä yrityksiä motivoi siihen?*

Vastuullinen hankinta sisältää yritysvastuun piirteitä ja se on usein tärkeä osa strategiaa vastuulliseen liiketoimintaan pyrittäessä. Vastuullinen hankinta määritellään sosiaalisten kysymysten sisällyttämisenä ostopäätöksentekoon sidosryhmävaatimusten kannattamana (Maignan et al. 2002, 642). Vastuullisuuden huomiointi hankintatoimessa on lisääntynyt globalisaation, kilpailun kiristymisen ja tietotekniikan kehityksen myötä, sillä nämä trendit ovat johdattaneet yrityksiä etenevästi hankkimaan tuotteita kehittyvistä maista, joissa vastuullisuusrikkomukset ovat yleisiä (Schoenherr et al. 2012, 4560-4561). Usein vastuullisuusrikkomukset ilmentyvät hankintaketjun alkupäässä ja siksi juuri hankinnan vastuullisuuden merkitys on korostunut. Vastuullinen hankinta käsittää koko tuotteen arvoketjun ja nykyään, kun tuotteen valmistus, kokoaminen, pakkaus, varastointi ja myynti tapahtuvat usein eri maissa, on vastuullisuuden hallitseminen läpi hankintaketjun varsin tärkeää. Myös verkkokyselyn tuloksista selviää, että Ruokakeskon hankintahenkilöstö kokee vastuullisuuden merkityksen liiketoiminnassa hyvin tärkeäksi ja uskoo vahvasti sen vaikuttavan Keskon menestykseen.

Vahvimmin yrityksiä kohti vastuullista hankintatoimea motivoivat sidosryhmien vaatimukset ja yrityksen maineen rakennus sekä ylläpito. Nykyään on yhä tärkeämpää vastata sidosryhmien vaatimuksiin ja pyrkiä aktiiviseen vuorovaikutukseen osapuolten välillä. Maineen vaikutus yrityksen menestykseen sekä kilpailuetuun on tärkeässä roolissa ja maine on tiivisti yhteydessä

sidosryhmien mielipiteisiin yrityksestä. Myös organisaation arvojen ja liiketoiminnalle syntyvien hyötyjen katsotaan motivoivan yrityksiä vastuulliseen hankintaan. Nämä kaikki motiivit ovat tunnistettavissa myös Ruokakeskon motiiveiksi vastuulliseen hankintaan, mikä puoltaa teoriaa. Yritysvastuun tiedetään lisäävän työntekijöiden organisaatioon sitoutumista ja sitä kautta työn tuottavuutta, mikä motivoi varmasti monia yrityksiä vastuulliseen hankintaan. Ruokakeskolla tehdystä verkkokyselystä on nähtävissä, että vastaajista 69 % on työskennellyt yrityksessä yli kymmenen vuotta. Tämä viittaa siihen, että Ruokakesko on onnistunut sitouttamaan henkilöstöä ja yritysvastuulla on todennäköisesti vaikutusta tähän. Kaiken kaikkiaan Ruokakesko asettaa sidosryhmät erityisasemaan ja se luo yhtiölle motiivin vastuullisuuteen.

3. *Mitkä ovat vastuullisen hankinnan toimintatavat?*

Hankintastrategioilla, hankintaprosesseilla, toimintaohjeilla, organisaatiokulttuurilla, työntekijöiden arvomaailmalla ja johtamismenetelmillä on tärkeä rooli vastuullisen hankinnan viestimisessä, toteutuksessa ja siinä onnistumisessa. Kuten verkkokyselystä kävi ilmi, vastuullinen hankinta koetaan välillä haastavaksi ja siksi näillä vastuullista hankintaa tukevilla toimintatavoilla ja ohjeilla on suuri merkitys. Vastuullisen hankinnan ohjaus onnistuu erilaisten toimintatapojen kautta, joita on tarkasteltu teorian ja Ruokakeskon hyödyntämien toimintatapojen kautta. Erilaiset vastuullisuusraportit, standardit ja indeksit ovat lisänneet suosiotaan. Niillä viestitään eri sidosryhmille yritysten vastuullisia toimia, tavoitteita ja saavutuksia. Voidaan ymmärtää, että yrityksen vastuullisen maineen rakennus ei ole yksinkertaista ja se vaatii merkittäviä toimia yritykseltä.

4. *Millaisia haasteita vastuullisen hankinnan toteuttamisessa koetaan?*

Vastuullisen hankinnan haasteita on tunnistettu monia. Muuttuva maailma luo omat haasteensa, kun lainsäädäntö ja trendit muuttuvat nopeastikin ja yritysten on alituiseen tarkkailtava ympäristöään ja pysyttävä ajan hermolla. Nämä haasteet näyttäytyvät myös Ruokakeskolla, jossa työntekijät kaipaavat ajankohtaisempaa tietoa vastuullisuuteen liittyvistä muutoksista. Haasteet liittyvät usein myös yritysvastuuseen ja vastuullisten hankintastrategioiden

käyttöönottoon. Strategian käyttöönottoa varten täytyy olla tarkka suunnitelma toteutettavista toimista. Lisäksi monissa yrityksissä ei ole tarpeeksi resursseja, jotta kyettäisiin tiedustelemaan sidosryhmien odotuksia tai kehittämään ja implementoimaan organisoituja hankintastrategioita. Tämä on todennäköisesti pienemmille yrityksille suurempi haaste kuin suurille monikansallisille yrityksille.

Yksi merkittävä haaste liittyy vastuullisuustoimintojen eriyttämiseen operatiivisista liiketoimintayksiköistä. Tämä haaste on nähtävillä myös Ruokakeskolla, jossa vastuullisuusyksiköt ovat erillään hankintayksiköistä. Tällaisessa tilanteessa tarvitaan yrityksen sisällä erittäin tehokasta tiedonvaihtoa ja tarkkaa tehtävänjakoa. Myös yrityksen vastuullisuustoimien sekalaisuus voi muodostua haasteeksi ja vastuullisuustyön selkeälinjaisuuteen tulisikin kiinnittää huomiota. Lisäksi hankintajohtajien osaamisella on tärkeä merkitys vastuullisen hankinnan toteuttamisessa ja puutteet tässä osaamisessa muodostuvat usein ongelmiksi etenkin pitkällä aikavälillä.

.

5. *Mikä on omien merkkien merkitys vastuullisessa hankinnassa?*

Omien merkkien vastuullista hankintaa on tutkittu melko vähän ja siitä ei ole juurikaan tutkimustuloksia saatavissa. Omien merkkien suosio on lisääntynyt ja niiden merkitys etenkin päivittäistavarakaupan alalla on kasvanut. Suosio on muodostunut pitkälti niistä jäävän suuremman voittomarginaalin myötä. Asiakkaat myös mieltävät ne hinta-laatu suhteeltaan hyviksi ja siksi niiden on ajateltu lisäävän myös kauppauskollisuutta. Voidaan päätellä, että ainakin päivittäistavarakaupan alalla omien merkkien vastuulliseen hankintaketjuun voidaan vaikuttaa paremmin, kuin brändi- tai maahantuojayrityksiltä ostettaessa. Tällöin vastuullisuuskysymykset voidaan ottaa paremmin huomioon ja viedä hankintaketjun läpinäkyvyys jopa niin pitkälle kuin Ruokakesko, joka tarjoaa joidenkin tuotteiden kohdalla päiväysmerkintöjen avulla toimivan tuotteiden jäljityspalvelun. Omat merkit ilmentävät yritystä sekä sen arvoja ja siksi on maineen kannalta oleellista, että omat merkit kuvastavat yrityksen arvomaailmaa. On vaikea arvioida tuleeko hankintaketjujen vastuullisuus parantumaan omien merkkien suosion myötä, mutta mahdollista se näyttäisi olevan.

1. *Miten omien merkkien hankinnan vastuullisuus ja sen ohjaus toteutuvat Ruokakeskon tuotelinjoissa ja voidaanko vastuullisen hankinnan ja sen ohjauksen toteutusta parantaa?*

Ruokakeskon vastuullista hankintaa ohjaa *ostotoiminnan periaatteet*, *Vastuullisen hankinnan* opas ja *vastuullisuuslinjaukset*. Ruokakeskon vastuullisuusasiantuntijat soveltavat konsernin vastuullisuustavoitteet toimialaan sopivaksi ja viestivät eteenpäin hankintayksiköille ja muille tahoille. Lisäksi vastuullisuusasiantuntijat ennakoivat tulevia trendejä ja reagoivat lakimuutoksiin. Vastuullisen hankinnan toteuttaminen on hankintahenkilöstön vastuulla ja siksi heidän osaamisellaan on myös merkittävä vaikutus tavoitteiden toteutumisessa. Kaiken kaikkiaan Ruokakeskon vastuullisuusohjauksen avulla on tarkoitus saavuttaa konsernin asettamat tavoitteet vastuullisuuden saralla ja auttaa hankintahenkilöstöä päivittäisessä työssään. Omien merkkien kohdalla vastuullisuustyö on korostettua ja hankintojen vastuullisuuden onnistuminen erityisen tärkeää yrityksen maineen kannalta. Ruokakeskolla tämä tarkoittaa sitä, että omien merkkien tulisi kuvastaa yrityksen arvomaailmaa ja viestiä kuluttajille sitä kuvaa, jonka yritys haluaa itsestään antaa.

Kokonaisuudessaan tutkielmassa toteutetun verkkokyselyn tulosten pohjalta voidaan päätellä, että Ruokakeskon hankintahenkilöstöllä on hyvä osaamis- ja tietämystaso vastuullisuusasioista ja vastuullisen hankinnan ohjaaminen koetaan jotakuinkin riittäväksi. Vastauksista nousee esiin, että työntekijät ovat tyytyväisiä vastuullisuuden ohjausmateriaaleihin, etenkin niiden kattavuuteen ja selkeyteen. Viidesosa vastaajista on kuitenkin tyytymättömiä ohjausmateriaalin muotoon tai saatavuuteen, joten tähän tulisi kiinnittää huomiota. Suurin osa vastaajista haluaisi vastuullisuuskoulutusta mieluiten verkkokoulutuksena, joten voidaan ajatella, että ohjausmateriaali voisi näin ollen olla yrityksen sisäisissä verkkokanavissa helposti saatavilla. Olisi johdonmukaista, että kaikki vastuulliseen hankintaan liittyvä materiaali olisi yhdessä paikassa tuotelinjoittain jäsenneltynä, sillä avoimissa vastauksissa nousi esiin tarve tuotelinjakohtaiselle ohjaukselle. Tuotelinjojen tuotteet eroavat merkittävästi toisistaan, jolloin niihin liittyvät vastuullisuuskysymykset vaihtelevat. Ohjeiden jaottelulle olisi varmasti tarvetta myös siksi, että yleisellä tasolla ohjeistettaessa, voi työntekijöiden olla vaikea ymmärtää, mikä kaikki tieto on oman työn kannalta merkityksellistä. Vastuullisen hankinnan toteuttaminen voisi helpottua, kun työntekijöillä olisi tarkka ja helppo ohjeistus tuotelinjan mukaan. Tuotelinjojen sisällä on tietenkin erilaisia tuoteryhmiä ja se olisi hyvä huomioida ohjeistuksen jäsentelyssä.

Kyselytulosten perusteella voidaan huomata, että joidenkin Ruokakeskon tuotelinjojen sisällä voisi olla tarpeellista asettaa vastuullisuustavoitteet nykyistä tarkemmin ja viestiä muutoksista tehokkaammin. Näin työntekijöillä olisi täysi varmuus siitä, mitä heiltä odotetaan vastuullisuuden suhteen. Tässä korostuu vastuullisen hankinnan johtamisen tärkeys. Kuten Maignan et al. (2002, 641) huomauttaa, hankinnasta vastaavat johtajat ovat usein rutinoituneet tehokkuus- ja hallinnointiajatteluun eivätkä ole välttämättä tottuneet yritysvastuulliseen ajatteluun toimittajasuhteissa. Ongelmaksi voi muodostua se, että ymmärretään yritysvastuun tärkeys, mutta sen ymmärtäminen osana ostotoimintaa voi jäädä uupumaan. Keskon *Vastuullisen hankinnan oppaassa* kerrotaan, että yritys näkee vastuullisuuden osana johtamiskäytänteitä. Korostetaanko johtamiskäytänteitä tarpeeksi juuri vastuullisen hankinnan näkökulmasta? Johtamiskäytänteiden merkitystä vastuullisen hankinnan toteuttamisen edistäjänä tulisi painottaa enemmän ja muodostaa konkreettisemmat käytännöt vastuullisuustavoitteiden asettamiselle ja seuraamiselle tuotelinjatasolla.

Ruokakeskon sisäisen viestinnän tehokkuuteen voisi kiinnittää huomiota ja selvittää, toteutuuko tiedonvälitys onnistuneesti tuotelinjojen, hankintajohtajien, tuotetutkimuksen sekä vastuullisuusasiantuntijoiden välillä. Ruokakeskolla vaikuttaisi vallitsevan ihmisorientoitunut organisaatiokulttuuri, minkä pitäisi olla edistämässä vuoropuhelun syntymistä ja näin puutteet tiedonvälityksessä ovat todennäköisesti melko vaivattomasti korjattavissa. Porter ja Kramer (2006, 83) tunnistavat vastuullisen liiketoiminnan haasteeksi sen, että yrityksen sisällä vastuullisuustoiminnot ovat monesti erillään operatiivisista yksiköistä. Tämä näyttäisi olevan haaste myös Ruokakeskolla ja se tulisi tiedostaa, jotta vastuullisuustoimet eivät pääse eriytymään käytännön ostotyöstä. Olisi tärkeää, että tuotelinjojen esimiehillä olisi tarvittava tieto oman tuotelinjansa vastuullisuusasioista. Tuotelinjakohtaiset erot siinä, onko työntekijöillä tarvittava ajankohtainen tieto käytettävissä, viittaavat siihen, että tuotelinjakohtaisesti tulisi miettiä johtamiskäytänteitä ja sitä, kenen vastuulla tiedottaminen on kulloisessakin tapauksessa.

Työntekijöille tulisi korostaa vastuullisuuden merkitystä liiketoiminnassa. Silloin, kun vastuullista liiketoimintaa pidetään tärkeänä, näyttää myös tavoitteisiin pääseminen helpottuvan. Tulisi rekrytoida henkilöitä, joiden arvot tukevat vastuullisuutta, sillä tämä näyttää lisäävän työn tuottavuutta ja vastuullisten päämäärien saavuttamista. Bammer (2008) on tutkimuksessaan todennut vahvasti vastuullisesti toimivien yritysten houkuttelevan sitoutuneita ihmisiä töihin ja tämän myös Kesko on huomioinut seuraavalla tavalla: ”*Vastuullisuuden merkitys työnantajakuvan luomisessa korostuu entisestään. Ne yritykset, joissa työtyytyväisyys*

on hyvä ja jotka tarjoavat monipuolisia työtehtäviä ja uralla etenemisen mahdollisuuksia, onnistuvat todennäköisimmin houkuttelemaan ja pitämään parhaat työntekijät." Tässä Ruokakesko vaikuttaisi onnistuneen, sillä jopa 69 % verkkokyselyyn vastaajista on työskennellyt yrityksessä yli 10 vuotta.

Vaikuttaa siltä, että Ruokakeskon ostotoiminta on paljolti ohjeiden varassa, joten ohjeiden saatavuudella ja sisällöllä on merkittävä vaikutus vastuullisen hankinnan toteutukseen. Työntekijöistä 36 % kokee vastuullisen hankinnan toteuttamisen haastavaksi. Tämä näyttäisi selittyvän jonkinasteisilla puutteilla tiedonvälityksessä, johtamiskäytänteissä ja ohjeiden sekä ohjeistamisen yksityiskohtaisuudessa. Näitä asioita kehittämällä voitaisiin mahdollisesti parantaa vastuullisen hankinnan toteutusta. Omien merkkien hankintaketjujen vastuullisuuteen pystytään vaikuttamaan parhaiten. Tästä syystä niiden osuutta tuotevalikoimassa kannattaisi mahdollisesti lisätä.

Kesko tavoittelee selvästi Kuvajan ja Malmelinin (2008, 28) kuvailemaa yritysvastuun tilaa, jossa ei tarvitse puhua erikseen yritysvastuun viestimisestä eri sidosryhmille, vaan se on osa kaikkien yhtiön työntekijöiden arvoja, filosofiaa ja toimintatapoja. Tätä kohti Kesko näyttäisi olevan menossa päämäärätietoisen vastuullisuustyön luotsaamana.

5.1 Jatkotutkimusaiheet

Yritysvastuu ja vastuullinen hankinta ovat ajankohtaisia aiheita ja niiden parista löytyy paljon jatkotutkimusaiheita. Yksi mahdollinen aihe olisi tutkia eri yrityksiä kohdanneita hankinnan vastuullisuusrikkomuksia ja etsiä näistä yleisiä kompastuskiviä ja sitä kautta selvittää tehokkaita vastuullisen hankinnan toimintatapoja ja ohjeistuksia. Tässä tutkielmassa keskityttiin yhteen yritykseen päivittäistavarakaupan toimialalla, joten tutkimusta voisi laajentaa muihin toimialan yrityksiin ja etsiä eroja niiden vastuullisten hankintojen menettelytavoista ja tehdä päätelmiä esimerkiksi parhaista käytännöistä. Ruokakesko on melko suuri yritys, jolla on vaikutusvaltaa vastuullisuusasioissa kokonsa puolesta. Yksi kiinnostava jatkotutkimusaihe olisi pienten ja keskisuurten yritysten ja niiden vastuullisen hankinnan ja sen erityspiirteiden tutkiminen.

Tutkimusta voisi jatkaa Kesko konsernin sisällä esimerkiksi tutkimalla, millaisia vastuullisen hankinnan ja sen ohjauksen haasteita on yhtiön hankintayksiköissä eri toimialoilla.

Ruokakeskon hankinnan vastuullisuuden varmistaminen liittyy pitkälti riskimaaostoihin. Tutkimusta voisi jatkaa tutkimalla kotimarkkinoilla tapahtuvaa vastuullista hankintaa ja sen ilmentymiä sekä vaikutusta Suomeen. Myös Ruokakeskon omien merkkien hankintaketjujen vastuullisuuteen olisi kiinnostavaa keskittyä syvällisemmin ja tutkia millaisia mahdollisuuksia vastuullisuuden lisäämiseen hankintaketjuissa löytyisi. Ruokakeskolla, tai jopa useammalla päivittäistavarakaupan alan toimijalla, voisi myös toteuttaa mittavamman kyselyn liittyen vastuulliseen hankintaan. Näin saataisiin suurempi aineisto, jonka pohjalta voitaisiin tehdä nykytila-analyysin lisäksi muita syvällisempiä analyyseja. Tämä olisi kiinnostavaa myös vertailu mielessä, sillä Ruokakeskolla vastuullinen hankinta on viety pidemmälle kuin kilpailijoilla.

LÄHDELUETTELO

Ailawadi, K., Pauwels, K. & Steenkamp, J-B. (2008) Private-Label use and store loyalty. Journal of Marketing (72) 19-30

Alasuutari, P. (1994) Laadullinen tutkimus. 2. p. Tampere, Vastapaino

Bammer, G. (2008) Improving the management of ignorance and uncertainty: a case illustrating integration in collaboration. 421-437 In: Shani, A.B., Mohrman, S.A., Pasmore, W., Stymne, B. & Adler, N. Handbook of collaborative management Research. Thousand Oaks, Sage Publications Inc.

Berzau, L. (2011) The business social compliance initiative: a system for the continuous improvement of social compliance in global supply chains. Zeitschrift fuer Wirtschafts- und Unternehmensethik 139-141

Bouhlal, Y. & Capps, O. (2011) The impact of retail promotion on the decision to purchase private label products: The case of U.S. processed cheese. Agribusiness (28) 15-28

Carmeli, A., Gilat, G. & Waldman, D. (2007) The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. Journal of Management Studies (44) nro 6 972-992

Carroll, A. (1991) The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organization stakeholders. Business Horizons 39-48

Carter, C. & Easton, P. (2011) Sustainable supply chain management: evolution and future directions. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management (41) nro. 1 46-62

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

Carter, C. & Rogers, D. (2007) A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management (38) no 5, 360-387

Dillard, J. & Layzell, D. (2014) An ongoing journey of corporate social responsibility. Accounting Forum (38) 212–226

Drumwright, M. (1994) Socially responsible organizational buying: environmental concern as a noneconomic buying criterion. Journal of Marketing (58) 1-19

Elkington, J. (1998) Partnerships from cannibals with forks: the triple bottom line of 21st-century business. New Society Publishers

Erwin, P. (2010) Corporate codes of conduct: the effects of code content and quality on ethical performance. Journal of Business Ethics (99) 535-548

Euroopan Komissio. (2011) Yritysten yhteiskuntavastuuta koskeva uudistettu EU:n strategia vuosiksi 2011–2014 [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 10.11.2015]. Saatavilla: http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2011/FI/1-2011-681-FI-F1-1.Pdf

European Commission (2015) Non-Financial Reporting [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 23.10.2015]. Saatavilla: http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/non-financial_reporting/index_en.htm

Grant, D., Trautrims, A. & Wong, C. Y. (2013) Sustainable logistics and supply chain management – principles and practices for sustainable operations and management. London, Kogan Page Limited

Hur. W-M., Kim, H. & Woo J. (2014) How CSR leads to corporate brand equity: mediating mechanisms of corporate brand credibility and reputation. Journal of Business Ethics (125) 75-86

Kesko Oyj. (2014) Vastuullisuusperiaatteet [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 16.10.2015]. Saatavilla: http://www.kesko.fi/yritys/vastuullisuus/miten-johdamme-vastuullisuutta/vastuullisuusperiaatteet/

Kesko Oyj. (2015a) K-ryhmän työ ilmastonmuutoksen hillitsemiseksi on maailman huippuluokkaa. [Verkkojulkaisu] [Viitattu 19.11.2015] Saatavilla: http://www.kesko.fi/media/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/2015/k-ryhman-tyo-ilmastonmuutoksen-hillitsemiseksi-on-maailman-huippuluokkaa/

Kesko Oyj. (2015b) Kesko lyhyesti [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 18.11.2015]. Saatavilla: http://www.kesko.fi/yritys/kesko-lyhyesti/

Kesko Oyj. (2015c) Kesko on maailman viidenneksi vastuullisin yritys [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 18.11.2015]. Saatavilla: http://www.kesko.fi/media/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/2015/kesko-on-maailman-viidenneksi-vastuullisin-yritys/

Kesko Oyj. (2015d) Liiketoimintakatsaus 2014 [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 16.10.2015]. Saatavilla: http://kesko2014.kesko.fi/

Kesko Oyj. (2015e) Principles and practice of socially responsible trading [Verkkojulkaisu] [Viitattu 16.10.2015]. Saatavilla: http://www.kesko.fi/globalassets/pdf-tiedostot/kesko_vastuullisen-hankinnan-opas-2015.pdf

Kesko Oyj. (2015f) Vastuulliset toimintatapamme [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 16.10.2015]. Saatavilla: http://www.kesko.fi/yritys/vastuullisuus/miten-johdamme-vastuullisuutta/vastuulliset-toimintatapamme/

Kesko Oyj. (2015g) Vastuullisuus lukuina 2014 [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 16.10.2015]. Saatavilla: http://kesko2014.kesko.fi/filebank/2545-Kesko_Vastuullisuus_lukuina_2014.pdf

Kolk, A. (2003) Trends in sustainability reporting by the Fortune Global 250. Business Strategy and the Environment (12) 279-291

Kuvaja, S. & Malmelin, K. (2008) Vastuullinen yritysviestintä – kilpailuetua vuoropuhelusta. Helsinki, Edita Publishing Oy

Leire, C. & Mont, O. (2009) The implementation of socially responsible purchasing. Corporate Social Responsibility and Environmental Management (17) 27-39

Lysons, K. & Farrington, B. (2006) Purchasing and supply chain management. 7. p. Harlow, Pearson Education Limited

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) no. 6, 641–648

Mihalache, S. (2013) Aspects regarding corporate social responsibility definition and dimensions. 6th International Conference: Marketing – from information to decision.

Moneva, J.M., Archel, P. & Correa, C. (2006) GRI and the camouflaging of corporate unsustainability. Accounting Forum (30) 121-137

Myers, M. (2013) Qualitative research in business and management. 2. p. Lontoo, SAGE Publication Ltd.

Painter-Morland, M. (2006) Triple bottom-line reporting as social grammar: integrating corporate social responsibility and corporate codes of conduct. Business Ethics: A European Review Volume (15) 352-364

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) 228-240

Porter, M. & Kramer, M. (2006) Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review 78-92

PLMA, Private Label Manufacturers Association. (2015) Private label today [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 16.11.2015]. Saatavilla: http://www.plmainternational.com/industry-news/private-label-today

PTY, Päivittäistavarakauppa ry. (2015) Päivittäistavarakaupan tilastot [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 18.10.2015]. Saatavilla: http://www.pty.fi/julkaisut/tilastot/

Rinkinen, T. (2014) Vastuullisuus ohjenuorana: tunnustusta Keskolle edelläkävijänä [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 18.11.2015]. Pirkka-lehti (12). Saatavilla: https://www.pirkka.fi/artikkeli/157722-vastuullisuus-ohjenuorana-tunnustusta-keskolle-edellakavijana

Salam, M. (2009) Corporate social responsibility in purchasing and supply chain. Journal of Business Ethics (85) 355-370

Schoenherr, T., Modi, S., Benton, W.C., Carter, C., Choi, T., Larson, P., Leenders, M., Mabert, V., Narasimhan, R. & Wagner, S. (2012) Research opportunities in purchasing and supply management. International Journal of Production Research (50) nr. 6, 4556-4579

Siew, R. (2015) A review of corporate sustainability reporting tools (SRTs). Journal of Environmental Management (164) 180-195

Smith, J. (2012) The companies with the best CSR reputations [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 25.10.2015]. Saatavilla: http://www.forbes.com/sites/jacquelynsmith/2012/12/10/the-companies-with-the-best-csr-reputations/

Taanila, A. (2015) Mielipideasteikon keskiarvo [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 29.11.2015]. Saatavilla: https://tilastoapu.wordpress.com/2011/10/18/mielipideasteikon-keskiarvo/

TEM, Työ- ja elinkeinoministeriö. (2015) Vastuullisuusraportointi: uudet tuulet puhaltavat, EU eturintamassa [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 23.10.2015]. Saatavilla: https://www.tem.fi/yritykset/yhteiskuntavastuu/vastuullisuusraportointi

Tschopp, D. & Nastanski, M. (2014) The harmonization and convergence of corporate social responsibility reporting standards. Journal of Business Ethics (125) 147-162

Tofighi, M. & Bodur, H. (2014) Social responsibility and its differential effects on the retailers' portfolio of private label brands. International Journal of Retail & Distribution Management (43) nr. 4/5, 301-313

Uusitalo, O. & Oksanen, R. (2004). Ethical consumerism: a view from Finland. International Journal of Consumer Studies (28) 214–221

Vehkalahti, K. (2008) Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki, Tammi

Wheelen, T. & Hunger, J. (2010) Strategic management and business policy – achieving sustainability. 12. p. New Jersey, Prentice Hall

Withers, B., Ehrich, K., Ebrahimpour, M. & Jensdotter, A. (2011) Codes of conduct and corporate social responsibility: an empirical study. Northeast Decision Sciences Institute Proceedings (NEDSI) 4/2015 206-216.

LIITTEET

Liite 1. Sähköposti-ilmoitus tulevasta verkkokyselystä

ILMOITUS 6.11.2015
Tulossa; tutkimus vastuullisista hankinnoista Ruokakeskon Tavarakaupan tuotelinjoissa

Hei,

Selvitämme verkkokyselyn avulla vastuullisen hankinnan ohjausta tuotelinjoissa. Kerättyä tietoa tullaan käyttämään tuotelinjojen vastuullisen hankinnan nykytilan ja tavoitetilan analysointiin. Kysely liittyy kandidaatintutkielmaan. Kyselyyn vastaaminen vie noin 10 minuuttia. Kyselyyn vastataan nimettömänä. Vastattuasi voit halutessasi osallistua erilliseen lahjakorttiarvontaan (30 €).

Verkkokysely tullaan lähettämään teille sähköpostilla viikolla 46 ja vastaamisaikaa on viikko (9.-13.11.2015), joten pidäthän silmällä sähköpostiasi. Olisi tärkeää, että jokainen vastaisi kyselyyn, jotta kerätty aineisto kuvastaisi todellista tilannetta. Kyselyllä on myös mahdollisuus vaikuttaa vastuullisen hankinnan ohjaukseen.

Kiitos jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin,
Alina Väänänen
Kandidaatintutkielman tekijä

Lisätietoja
Johanna Teinilä-Kurvinen
johanna.teinila-kurvinen@kesko.fi
tai
Nina Salmi
nina.salmi@kesko.fi

Tämä tiedote on lähetetty jakelulistalla kaikille Ruokakeskon elintarvike- ja kodintarviketuotelinjojen tuote(ryhmä)päälliköille.

Liite 2. Verkkokyselyn saatekirje

SAATEKIRJE 9.11.2015 / Tutkimus vastuullisista hankinnoista Ruokakeskon Tavarakaupan tuotelinjoissa

Hei,

Pyydämme sinua ystävällisesti vastaamaan oheiseen vastuullisen hankinnan ohjausta koskevaan verkkokyselyyn **viimeistään perjantaina 13.11!**
Kyselyyn vastaaminen vie noin 10 minuuttia. Kyselyyn vastataan nimettömänä. Vastattuasi voit halutessasi osallistua erilliseen lahjakorttiarvontaan (30 €).

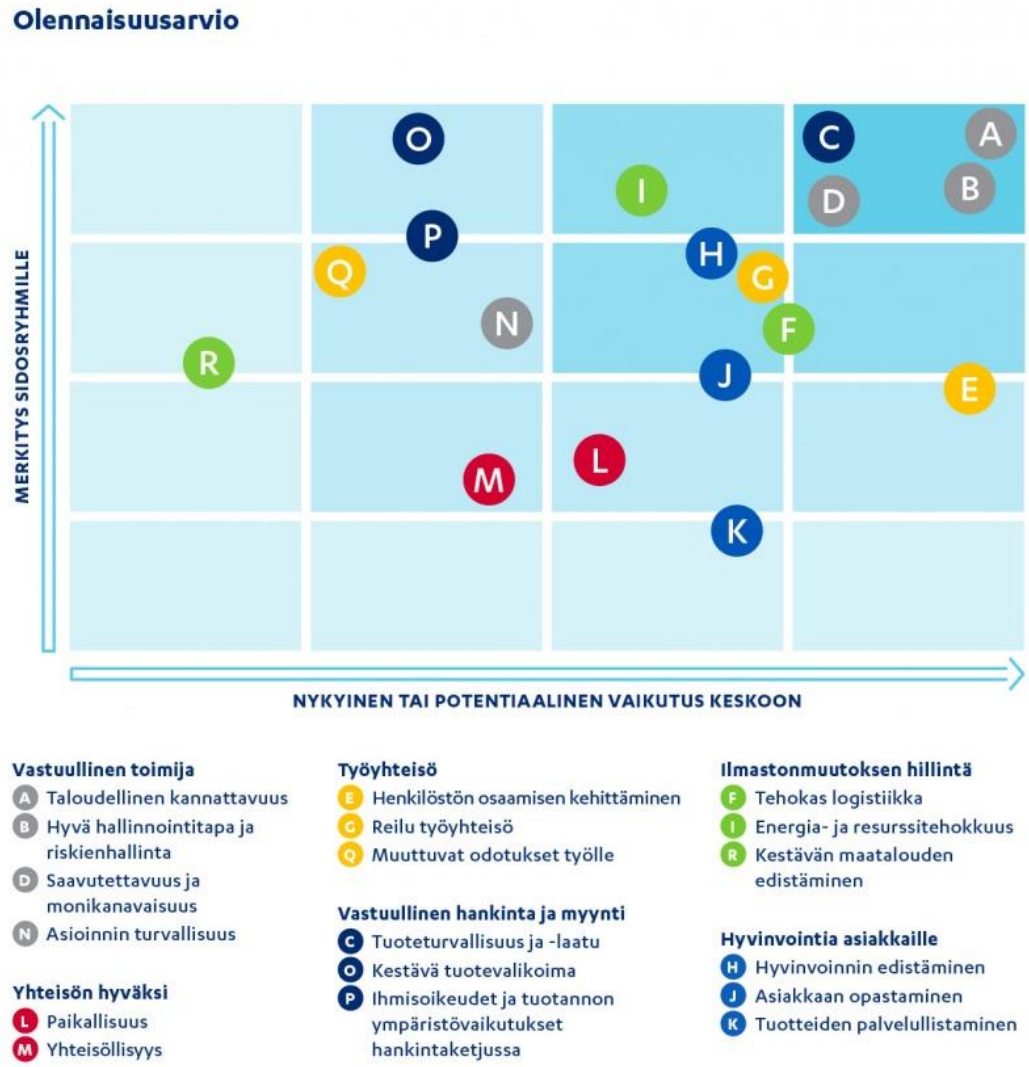
http://digiumenterprise.com/answer/?sid=1362257&chk=MKNX73K6

Kiitos jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin,
Alina Väänänen
Kandidaatintutkielman tekijä

Lisätietoja
Johanna Teinilä-Kurvinen
johanna.teinila-kurvinen@kesko.fi
tai
Nina Salmi
nina.salmi@kesko.fi

Liite 3. Kesko Oyj:n olennaisuusarvio (Kesko Oyj 2015d)



Liite 4. Verkkokyselyn pohja

Hyvä tuotepäällikkö,

ole ystävällinen ja vastaa allaoleviin Ruokakeskon vastuullista hankintaa koskeviin väitteisiin ja kysymyksiin oman työsi ja tuoteryhmäsi näkökulmasta.

Vastaajan taustatiedot

Vastaajan tuotelinja:

- ☐ Hevi ja kukat
- ☐ Kodintarvikkeet ja kosmetiikka
- ☐ Teolliset tuotteet
- ☐ Tuoretuotteet
- ☐ Jokin muu, mikä _____

Työvuodet Keskon palveluksessa:

- ☐ 0-1 vuotta
- ☐ 2-5 vuotta
- ☐ 5-10 vuotta
- ☐ Yli 10 vuotta

Vastuullisuuden merkitys liiketoiminnalle.

	Valitse sopivin vaihtoehto				
	Hyvin tärkeää	Melko tärkeää	Ei kovinkaan tärkeää	Ei lainkaan tärkeää	En osaa sanoa
1. Kuinka tärkeänä yleensä pidät vastuullista liiketoimintaa?	☐	☐	☐	☐	☐
2. Miten tärkeänä pidät vastuullista yritystoimintaa Ruokakeskon menestymiselle?	☐	☐	☐	☐	☐

Vastuullinen hankinta ja sen toteutuminen työssäni:

	Valitse sopivin vaihtoehto:				
	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
3. Koen ymmärtäväni mitä vastuullinen hankinta on.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Tiedän mitä minulta odotetaan vastuullisen hankinnan suhteen.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Vastuulliselle hankinnalle asetetut tavoitteet toteutuvat työssäni.	☐	☐	☐	☐	☐

6. Koetko vastuullisen hankinnan käytännön toteutuksen työssäni haastavaksi?

Kyllä ☐

En ☐

Vastasit kokevasi vastuullisen hankinnan käytännön toteuttamisen haastavaksi. Tarkennatko miten sen toteuttaminen on omassa työssäsi haastavaa?

_____

_____

_____

_____

7. Onko vastuullisen hankinnan ohjaaminen ollut riittävää, jotta voit tunnistaa tuoteryhmääsi liittyvät vastuullisuusnäkökohdat?

Kyllä on ollut riittävää. ☐

Ei, kaipaan lisää ohjausta. ☐

Vastasit, ettei saamasi vastuullisen hankkinan ohjaus ole ollut riittävää. Minkä tyypistä ohjausta kaipaisit lisää tai miten muuten kehittäisit ohjausta?

_____

_____

_____

_____

8. Koetko, että käytössäsi on kaikki työssä tarvitsemasi ajankohtainen tieto liittyen vastuulliseen hankintaan?

Kyllä ☐

En ☐

Mistä saat tietoa vastuullisuusasioista?

Esimieheltäni ☐

Kolleegoiltani ☐

Ruokakeskon Tuotetutkimuksesta ☐

Keskon tai Ruokakeskon vastuullisuusasiantuntijoilta ☐

Tavarantoimittajilta ☐

Internetistä ☐

Jokin muualta, mistä ☐

_____

Vastasit, ettei käytössäsi ole kaikkea vastuullisen hankinnan toteuttamiseen tarvittavaa tietoa. Mitä tietoa kaipaisit lisää?

_____

_____

_____

_____

9. Onko oman työsi kannalta tarpeellinen vastuullisen hankinnan ohjausmateriaali tarpeeksi kattava ja selkeä?

Kyllä ☐

Ei ☐

Vastasit, ettei saatavilla oleva vastuullisen hankinnan ohjausmateriaali ole tarpeeksi kattava tai selkeä. Millainen materiaali olisi hyödyllisin?

_____

_____

_____

_____

10. Ovatko vastuullinen hankinnan ohjausmateriaalit sinulle sopivassa muodossa ja hyvin saatavilla?

Kyllä ☐

Ei ☐

Millaisessa muodossa tai paikassa vastuullisen hankinnan ohjausmateriaali tulisi olla?

_____

_____

_____

_____

11. Millainen vastuullisuuskoulutusmenetelmä olisi mielestäsi paras?

1. Verkkokoulutus ☐

2. Lähiopetus ☐

☐

3. Luento ☐

4. Webinaari ☐

5. Tiedote ☐

Liite 5. Verkkokyselyn tulokset prosenttiosuuksina tuotelinjoittain esitettynä

1. Vastuullisen liiketoiminnan tärkeys	Hevi & kukat	Kodintarvike & kosmetiikka	Teolliset tuotteet	Tuoretuotteet	Kaikki yhteensä
Melko tärkeää	18 %	9 %	27 %	13 %	**18 %**
Hyvin tärkeää	82 %	91 %	73 %	88 %	**82 %**
Kaikki yhteensä	100 %	100 %	100 %	100 %	**100 %**

2. Vastuullisuuden merkitys Keskon menestymiselle	Hevi & kukat	Kodintarvike & kosmetiikka	Teolliset tuotteet	Tuoretuotteet	Kaikki yhteensä
Ei kovinkaan tärkeää	0 %	0 %	7 %	0 %	**2 %**
Melko tärkeää	9 %	36 %	13 %	25 %	**20 %**
Hyvin tärkeää	91 %	64 %	80 %	75 %	**78 %**
Kaikki yhteensä	100 %	100 %	100 %	100 %	**100 %**

3. Koen ymmärtäväni mitä vastuullinen hankinta on	Hevi & kukat	Kodintarvike & kosmetiikka	Teolliset tuotteet	Tuoretuotteet	Kaikki yhteensä
Melko samaa mieltä	9 %	18 %	7 %	0 %	**9 %**
Täysin samaa mieltä	91 %	82 %	93 %	100 %	**91 %**
Kaikki yhteensä	100 %	100 %	100 %	100 %	**100 %**

4. Tiedän mitä minulta odotetaan vastuullisen hankinnan suhteen	Hevi & kukat	Kodintarvike & kosmetiikka	Teolliset tuotteet	Tuoretuotteet	Kaikki yhteensä
Melko eri mieltä		9 %	7 %		**4 %**
Melko samaa mieltä	9 %	36 %	13 %	38 %	**22 %**
Täysin samaa mieltä	91 %	55 %	80 %	63 %	**73 %**
Kaikki yhteensä	100 %	100 %	100 %	100 %	**100 %**

5. Vastuullisen hankinnan tavoitteet toteutuvat työssäni	Hevi & kukat	Kodintarvike & kosmetiikka	Teolliset tuotteet	Tuoretuotteet	Kaikki yhteensä
Melko samaa mieltä	27 %	73 %	40 %	25 %	**42 %**
Täysin samaa mieltä	73 %	18 %	60 %	75 %	**56 %**
En osaa sanoa	0 %	9 %	0 %	0 %	**2 %**
Kaikki yhteensä	100 %	100 %	100 %	100 %	**100 %**

6. Koetko vastuullisen hankinnan toteutuksen haastavaksi?	Hevi & kukat	Kodintarvike & kosmetiikka	Teolliset tuotteet	Tuoretuotteet	Kaikki yhteensä
Kyllä	36 %	36 %	40 %	25 %	**36 %**
En	64 %	64 %	60 %	75 %	**64 %**
Kaikki yhteensä	100 %	100 %	100 %	100 %	**100 %**

7. Onko vastuullisen hankinnan ohjaaminen ollut riittävää?	Hevi & kukat	Kodintarvike & kosmetiikka	Teolliset tuotteet	Tuoretuotteet	Kaikki yhteensä
Kyllä	100 %	82 %	93 %	75 %	**89 %**
Ei	0 %	18 %	7 %	25 %	**11 %**
Kaikki yhteensä	100 %	100 %	100 %	100 %	**100 %**

8. Onko käytössäsi kaikki tarvitsemasi ajankohtainen tieto liittyen vastuulliseen hankintaan?	Hevi & kukat	Kodintarvike & kosmetiikka	Teolliset tuotteet	Tuoretuotteet	Kaikki yhteensä
Kyllä	91 %	45 %	67 %	75 %	**69 %**
Ei	9 %	55 %	33 %	25 %	**31 %**
Kaikki yhteensä	100 %	100 %	100 %	100 %	**100 %**

9. Onko tarpeellinen vastuullisen hankinnan ohjausmateriaali tarpeeksi kattava ja selkeä	Hevi & kukat	Kodintarvike & kosmetiikka	Teolliset tuotteet	Tuoretuotteet	Kaikki yhteensä
Kyllä	82 %	82 %	100 %	75 %	**87 %**
Ei	18 %	18 %	0 %	25 %	**13 %**
Kaikki yhteensä	100 %	100 %	100 %	100 %	**100 %**

10. Onko vastuullisen hankinnan ohjausmateriaali sinulle sopivassa muodossa ja hyvin saatavilla?	Hevi & kukat	Kodintarvike & kosmetiikka	Teolliset tuotteet	Tuoretuotteet	Kaikki yhteensä
Kyllä	91 %	73 %	87 %	75 %	**82 %**
Ei	9 %	27 %	13 %	25 %	**18 %**
Kaikki yhteensä	100 %	100 %	100 %	100 %	**100 %**