



LUT
Lappeenranta
University of Technology

LUT School of Business and Management

A130A3000 Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

Kansainvälinen liiketoiminta

VASTUULLINEN TOIMITTAJAVALINTA
RESPONSIBLE SUPPLIER SELECTION

13.05.2018

Tekijä: Aleksi Luukkanen

Ohjaaja: Anne Quarshie

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Aleksi Luukkanen
Tutkielman nimi:	Vastuullinen toimittajanvalinta
Akateeminen yksikkö:	School of Business and Management
Koulutusohjelma:	Kauppätiede / Kansainvälinen liiketoiminta
Ohjaaja:	Anne Quarshie
Hakusanat:	Yritysvastuu, hankintatoimi, toimittajanvalinta

Tutkielman aiheena on vastuullinen toimittajanvalinta, ja sen pyrkimyksenä on selvittää, miten yritykset käytännössä pyrkivät valitsemaan toimittajia yritysvastuutekijät huomioiden eli niin, että valitut toimittajat täyttäisivät yleiset hyvän etiikan ja yritysvastuun mukaiset periaatteet. Työllä on selkeä merkitys alan tutkimukselle Suomessa, koska vastuullisen toimittajanvalinnan tutkimus Suomessa on hyvin puutteellista.

Työ on laadullinen tapaustutkimus, jossa keskitytään kahteen suomalaiseen yritykseen, Nokiaan ja Sinebrychoffiin. Empiriaosio pohjautuu näiden yritysten edustajille tehtyihin tutkimushaastatteluihin, joissa pyrittiin selvittämään toimittajanvalinnan vastuullisuuteen liittyviä käytäntöjä, toimintatapoja ja kriteereitä tutkimusyrytyksissä.

Tutkimuksessa havaittiin, että molemmissa tutkimusyrytyksissä vastuullisuus jakautuu sosiaaliseen, ekologiseen ja taloudelliseen vastuuseen. Nämä kaikki huomioidaan toimittajanvalintaprosessissa erilaisten kriteerien, toimintatapojen ja käytäntöjen soveltamisen kautta.

Vastuullisuuteen liittyviä toimittajanvalintakriteerejä olivat esimerkiksi työturvallisuus, hiilijalanjälki sekä veronmaksu. Kriteerien täyttämisen lisäksi toimittajien on allekirjoitettava eettisten sääntöjen noudattamiseen velvoittava Code of Conduct -ohjesääntö. Toimittajien mahdollisia vastuullisuuteen liittyviä sertifikaatteja kartoitetaan, ja tarvittaessa toimittajan vastuullisuudesta pyritään varmistumaan auditoinnin avulla. Vaikka vastuullisen toimittajanvalinnan kehityssuunnitelmien havaittiin olevan puutteellisia, pyrkii etenkin Sinebrychoff kehittämään nykyisiä toimittajiaan vastuullisemmiksi.

ABSTRACT

Author: Aleksi Luukkanen

Title: Responsible supplier selection

School: School of Business and Management

Degree programme: International Business

Supervisor: Anne Quarshie

Keywords: Corporate social responsibility (CSR), supply management, supplier selection

This thesis is about responsible supplier selection, and it aims to find out how companies select their suppliers in a way that takes into account corporate social responsibility matters. The thesis is an excellent addition to the academic research that exists about this subject in Finland, as research on the subject of responsible supplier selection is very limited in Finland.

The study was conducted with a qualitative case study approach, focusing on two Finnish companies, Nokia and Sinebrychoff. The empirical data is based on interviews with managers from these companies who have expertise in the subject. The interviews aimed to find out about practices, criteria and methods related to responsible supplier selection in the chosen companies.

It was discovered that in both of the researched companies, the concept of corporate responsibility is divided in three categories: social, ecological and economical. All of these are taken into account in the supplier selection process through the use of various criteria, practices and methods.

Supplier selection criteria related to corporate responsibility in the chosen companies include for example carbon footprint, workplace safety as well as fulfilling tax obligations. In addition to fulfilling the set criteria, suppliers must sign and abide by an ethical code, a Code of Conduct. Suppliers are also asked for potential responsibility-related certificates that they might have. Auditing may also be used, if the suppliers' responsibility cannot otherwise be proven. Although plans for developing responsible supplier selection were found to be lacking, Sinebrychoff especially actively aims at making its current suppliers more responsible.

Sisällys

1.	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	2
1.2	Tutkimuksen rajaukset	3
1.3	Tutkimusmenetelmä.....	4
1.4	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	4
1.5	Tutkielman rakenne.....	5
2.	Vastuullisuuden, hankintatoimen ja toimittajanvalinnan teoria.....	6
2.1	Yritysvastuu yleisesti	6
2.1.1	Sosiaalinen vastuu	8
2.1.2	Ekologinen vastuu.....	8
2.1.3	Taloudellinen vastuu	9
2.1.4	Yritysvastuun toteuttamisen vaikutukset.....	10
2.2	Hankintatoimen vastuullisuus	11
2.2.1	Hankintaprosessi lyhyesti	11
2.2.2	Vastuullinen hankintatoimi	12
2.3	Toimittajanvalinta ja vastuullisuus	13
2.3.1	Toimittajan valintakriteerit ja vastuullisuus	14
2.3.2	Analytical hierarchy process (Analyttinen hierarkiaprosessi).....	16
2.3.3	Toimittajien auditointi	16
3.	Vastuullinen toimittajanvalinta tutkimusyryyksissä	17
3.1	Menetelmät.....	17
3.2	Tutkittavat yritykset lyhyesti	18
3.3	Toimittajanvalintaprosessi ja sen vastuullisuus kohdeyrityksissä.....	19
3.3.1	Sinebrychoff.....	19
3.3.2	Nokia.....	22
3.4	Toimittajien auditointi ja vastuullisuus	24
3.4.1	Sinebrychoff.....	25
3.4.2	Nokia.....	25
3.5	Kansainvälisten vastuullisuusstandardien käyttö.....	26
3.5.1	Sinebrychoff.....	26
3.5.2	Nokia.....	27
3.6	Vastuullisuuden ristiriidat muiden valintaperusteiden kanssa	28
3.6.1	Sinebrychoff.....	28
3.6.2	Nokia.....	28
3.7	Toimittajanvalinnan vastuullisuuden kehittäminen tutkimusyryyksissä	29

4. Yhteenveto ja johtopäätökset	30
4.1 Tutkielman yhteenveto	31
4.2 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet.....	32
Lähdeluettelo.....	34

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

KUVIOT

Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

Kuvio 2. Vastuullisen yritystoiminnan tasot

Kuvio 3. Triple Bottom Line (TBL) -malli

Kuvio 4. Yrityksen hankintaprosessi pelkistettynä

Kuvio 5. Sinebrychoffin toimittajanvalintaprosessi

1. Johdanto

Nykyaikana useimpien yritysten ei ole kannattavaa enää valmistaa kaikkea tarvitsemaansa itse. Yritykset tarvitsevat valtavasti erilaisia tuotteita, raaka-aineita ja palveluita: esimerkkeinä toimivat konttorin tietokoneet, paperi ja logistiikkapalvelut. Yrityksillä on harvoin kapasiteettia valmistaa näitä itse, joten on tarvetta hankkia tarvittavia tuotteita ja palveluita muualta. Näin syntyy tarve hankintatoimelle, joka voikin muodosta suuren osan yrityksen liikevaihdosta. Esimerkiksi eräässä kyselytutkimuksessa (Hallikas, Kähkönen, Lintukangas & Lirkki 2016) hankintatoimen keskimääräinen osuus tutkittavien yritysten liikevaihdosta oli 53%, eli yli puolet. Näin ollen hankintatoimen kustannustehokas järjestäminen ja yhteistyö toimittajien kanssa nousee yrityksessä keskeiseen asemaan.

Hankintatoimi voidaan määritellä esimerkiksi seuraavasti: ”Hankinta on organisaation ulkoisten resurssien hallintaa. Organisaation toiminta, ylläpito, johtaminen ja kehittäminen vaativat erilaisia tuotteita ja palveluita sekä erilaista osaamista ja tietämystä organisaation ulkopuolelta. Hankinta pyrkii hyödyntämään toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet niin, että lopullisen asiakkaan tarpeet tulevat tyydytetyiksi halutulla, yrityksen kokonaisetua maksimoivalla tavalla” (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 67). Hankintatoimi käsittää siis ne prosessit, joilla yritykset hankkivat itselleen tarvitsemiaan tuotteita, palveluita ja raaka-aineita.

Hallikas et al. (2016) toteavat tutkimuksessaan tutkittavien yritysten todenneen, että hankinta voi merkittävästi lisätä asiakasarvoa ja asiakastyytyväisyyttä. Hankintatoimen merkitys näyttäytyy siis taloudellisten seikkojen lisäksi asiakastyytyväisyydessä, minkä voidaan olettaa näkyvän yrityksen liikevaihdossa ja tuloksessa.

Toimittajan valinta on hankintaprosessin keskeinen osa. Perinteisiä valinnassa käytettäviä kriteerejä ovat olleet mm. tarjottu hinta, tuotteen laatu ja toimitusvarmuus. Yrityksiin kohdistuu kuitenkin nykyään myös merkittävää painetta huomioida vastuullisuusseikat hankintatoiminnassaan ja toimittajanvalinnassaan etenkin ulkoisten sidosryhmien taholta (Hoejmose & Adrien-Kirby 2012). Tällaisia sidosryhmiä ovat esimerkiksi asiakkaat, maiden hallitukset ja sijoittajat (Pedersen & Andersen 2006).

Vastuullinen hankintatoimi voidaan määritellä esimerkiksi yksinkertaisesti hankintaprosessina, joka ottaa huomioon koko toiminnan ja prosessin osien sosiaaliset, ekologiset ja taloudelliset vaikutukset etiikan ja kestävä kehityksen kannalta (University of Manchester 2018). Vaikka vastuullisuusseikkojen huomioimatta jättämisellä saatettaisiin saavuttaa välittömiä kustannussäästöjä, kirjoittavat Hoejmose ja Adrien-Kirby (2012), että vastuullisuuden sulkeminen pois hankintaprosessista voi vakavasti vahingoittaa yrityksen mainetta, kun taas vastuullisuuden tehokas huomiointi voi parantaa yrityksen mainetta ja toimia yhtenä kilpailukyvyyn lähteenä. Näin saamme hyvän pohjustuksen sille, miksi vastuullisuuden huomiointi toimittajanvalinnassa ja koko hankintaprosessissa on tärkeää myös eettisten syiden ulkopuolella. Tämän takia aiheesta on myös tarpeellista tehdä tutkimusta.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Vastuullista hankintatoimea on tutkittu maailmalla kohtalaisen paljon. Aihetta ovat käsitelleet artikkeleissaan muun muassa Harris ja Divakarla (2017) sekä Börjeson, Gilek ja Karlsson (2015), ja siitä on muun muassa runsaasti tapaustutkimuksia tai yhden toimialan tutkimuksia, kuten Tuljak-Subanin (2016) tutkimus ruoantoimitusketjujen vastuullisuudesta. Vastuullisesta toimittajanvalinnasta on kuitenkin hieman vähemmän tutkimusta, ja varsin vähän tutkimusta Suomen mittakaavassa, mikä on havaittavissa suhteellisen nopealla internet-haulla. Aihe on kuitenkin nykymaailmassa tärkeä, kun globaalien toimitusketjujen vastuullisuusongelmat ovat nousseet esille (Yadlapalli, Rahman & Gunasekaran 2018). Vastuullisuus on huomioitava myös lyhyemmissä, esimerkiksi kansallisissa toimitusketjuissa, sillä vaikka Suomessa saatetaan olla tottuneita ajatukseen, että vastuullisuusasiat lienevät suomalaisten yritysten osalta hyvässä kunnossa, on esimerkiksi Suikkanen (2018) todennut, että yrityksillä saattaakin olla haasteita toimitusketjun vastuullisuusaspektin varmistamisessa. Paikatakseen aiheen tämänhetkisessä tutkimuksessa olevaa aukkoa, keskittyy tämä tutkielma Suomessa toimivien yritysten käytäntöihin vastuulliseen toimittajanvalintaan liittyen.

Tutkimuksen tavoitteena on siis tutkia vastuullisen toimittajanvalinnan toimintatapoja, periaatteita ja käytäntöjä suomalaisissa yrityksissä. Tavoitteena on selvittää, miten yritykset käytännössä pyrkivät varmistamaan vastuullisuusseikkojen toteutumisen

toimittajanvalintaprosessissaan. Kokonaisuutena tutkielmassa kiinnitetään siis huomiota toimittajanvalinnan kriteereihin ja muihin vastuullisuuden valvontamenetelmiin, hieman vastuullisuuden mahdollisiin ristiriitoihin muiden toimittajanvalinnan perusteiden kanssa, sekä luodaan katsaus vastuullisen toimittajanvalinnan kehittämiseen kohdeyrityksissä. Näin pyritään syventämään aiheesta Suomen mittakaavassa olevaa ymmärrystä, sekä luomaan uutta ymmärrystä muun muassa siitä vähän tutkitusta aiheesta, miten yritykset pyrkivät toimittajayhteistyön kautta kehittämään toimittajiaan vähitellen vastuullisemmiksi. Tutkimus voi esimerkiksi antaa yrityksille tietoa oman toimittajanvalintansa vastuullisuuden kehittämiseksi. Tutkimus on myös kokonaisuutena erinomainen kontribuutio alan tutkimukseen Suomessa, ja se tulee vahvistamaan alan akateemisen tutkimustiedon laajuutta kokonaisuutena.

Päättökysymys on:

”Miten vastuullisuus näkyy toimittajanvalinnassa?”

Alatutkimuskysymykset ovat:

”Minkälaisia kriteereitä ja käytäntöjä yritykset hyödyntävät varmistaakseen toimittajanvalinnan vastuullisuuden?”

”Muodostavatko vastuullisen toimittajanvalinnan käytännöt tai kriteerit ristiriitoja muiden toimittajan valintaperusteiden tai käytäntöjen kanssa?”

1.2 Tutkimuksen rajaukset

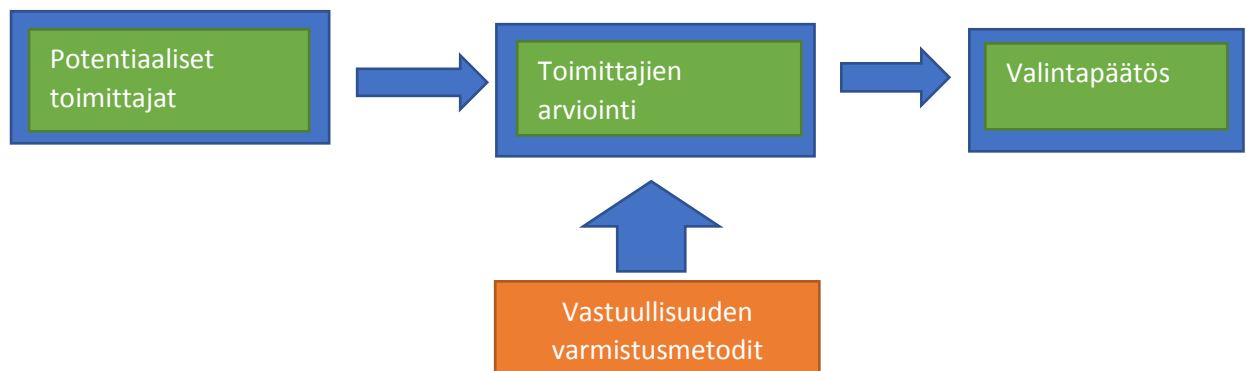
Tutkielman teoriaosiossa käsitellään yleisesti vastuullisen yritystoiminnan, vastuullisen hankintatoimen ja toimittajanvalinnan teoriaa sekä linkkiä, joka näiden käsitteiden välillä vallitsee. Näin päädyimme käsittelemään juuri toimittajanvalintaa vastuullisuuden näkökulmasta. Empiriaosio pohjautuu suomalaisten yritysten edustajille tehtyihin tutkimushaastatteluihin, joten sen tulokset eivät välttämättä ole yleistettävissä kaikille toimialoille tai ulkomaisiin yrityksiin. Tutkimuksessa ei ole rajoituksia tutkittavien yritysten toimialan tai koon suhteen, koska tutkielman aiheena ei ole rajoitettu esim. vain tietyille toimialalle.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä toimii tässä tutkimuksessa tapaustutkimus. Tapaustutkimus on tutkimusmenetelmä, jossa tutkitaan yksittäistä tapausta tai tapauksia, ja kiinnostuksen kohteena ovat usein prosessit (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tässä tapauksessa kohteena ovat yksittäiset yritykset ja niiden toimittajanvalintaprosessit. Tutkimus on siis laadullinen (kvalitatiivinen), jolle onkin tyypillistä, että tutkimusaineistoa tarkastellaan havaintoina yhdestä tai muutamasta tutkimuskohteena olevasta tapauksesta (Alasuutari 2014), kuten tässä tutkimuksessa kahdesta suomalaisesta yrityksestä. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) kirjoittavat myös, ettei tapaustutkimus rajoita esim. aineistonkeruutapoja lainkaan, vaan sekä kvantitatiiviset että kvalitatiiviset aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät ovat käytössä. Tässä tapauksessa aineisto kerätään puolistrukturoiduilla haastatteluilla, joille on ominaista, että haastattelun yleinen suunta on lyöty lukkoon, mutta näkökohtia jää auki, jolloin vastaajalle jää enemmän valinnanvaraa vastauksensa muotoiluun (Hannila & Kyngäs 2008), mikä sopii tämän tutkimuksen aiheeseen.

1.4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkielman teoriaosiossa käsitellään yritysvastuuta yleisesti, hankintatoimen vastuullisuutta, toimittajanvalinnan teoriaa sekä aikaisemmassa tutkimuksessa saatuja tuloksia siitä, miten vastuullisuuden toteutuminen toimittajanvalinnassa pyritään varmistamaan. Keskeisiä käsitteitä ovat siis mm. yritysvastuu, vastuullinen hankintatoimi sekä toimittajanvalinta.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

Kuvio 1 havainnollistaa tutkielman teoreettista viitekehystä. Tarkastelemme siis tutkimuksen aihetta, vastuullista toimittajanvalintaa, ennen kaikkea vastuullisuuden toteutumiseen tähtäävien metodien, käytäntöjen, kriteerien ja toimintatapojen näkökulmasta. Näin pyrimme saamaan kattavat vastaukset tutkimuskysymyksiimme.

1.5 Tutkielman rakenne

Tutkielma alkaa tällä johdanto-osiolla, jossa on selitetty tutkielman taustaa, tavoitteita, tutkimuskysymykset, rajaukset sekä teoreettinen viitekehys. Tämän jälkeen seuraa varsinainen teoriaosa, jossa käydään läpi mm. vastuullisen yritystoiminnan ja vastuullisen hankintatoimen periaatteita sekä toimittajanvalinnan teoriaa ja sitä, miten nämä kaikki nivoutuvat yhteen muodostaen toimivan kokonaisuuden. Teoriaosion jälkeen seuraa empiirinen osio, jossa raportoidaan ja analysoidaan tutkimushaastatteluista saatu empiirinen materiaali liittyen tutkimuksen kohteena olevien yritysten toimittajanvalintaprosessien vastuullisuuteen. Empiirisen otoksen jälkeen tutkielman päättävät yhteenveto sekä johtopäätökset, joissa tiivistetään tutkielmasta saatu informaatio, jatketaan tutkimustulosten pohdintaa ja verrataan niitä aikaisempien aiheesta tehtyjen tutkimusten tuloksiin. Lisäksi lopussa annetaan aiheita mahdollisiin aiheesta tehtäviin jatkotutkimuksiin.

2. Vastuullisuuden, hankintatoimen ja toimittajanvalinnan teoria

Tässä tutkielman varsinaisessa teoriaosiossa käsitellään tutkielman aiheen teoriaa laajemmin. Osio alkaa yleisemmin yritysvastuun käsittelyllä, ja päättyy siitä pienempiin käsitteisiin, kuten toimittajanvalintaprosessin ja sen vastuullisuuden teoriaan. Osiossa käsitellään sekä mm. keskeisiä käsitteitä että aiempia aiheesta saatuja tutkimustuloksia.

2.1 Yritysvastuu yleisesti

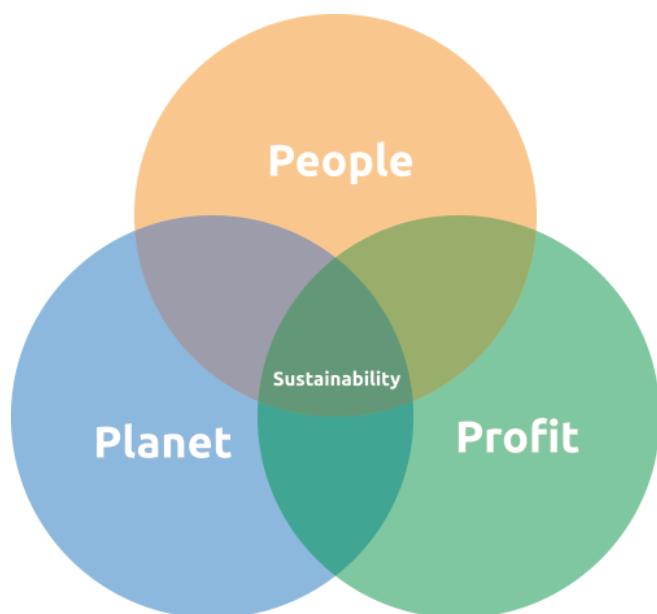
Yritysvastuu (Corporate Social Responsibility, CSR) voidaan määritellä esimerkiksi yrityksen ympäristö- ja yhteiskuntavastuulliseksi toiminnaksi, joka on virallisten lakien ja määräysten ulkopuolella, ja jota yritys näin ollen toteuttaa vapaaehtoisesti (Vihro 2014). Siihen kuuluvat siis toimet, joilla yritys pyrkii ottamaan huomioon seuraukset yhteiskunnalle ja ympäristölle omassa toiminnassaan.



Kuvio 2. Vastuullisen yritystoiminnan tasot (Kallio & Nurmi 2005)

Yllä olevassa kuviossa 2 on esitetty vastuullisuuden eri tasot. Alimmalla tasolla olevat yritykset eivät harjoita mitään ylimääräistä vastuullista toimintaa, vaan keskittyvät vain noudattamaan pakollisia lakeja ja määräyksiä. Kallion ja Nurmen (2005) mukaan lähes kaikki suomalaisyritykset ovat ylittäneet vähintään tälle tasolle, sillä onhan lain noudattaminen yritystoiminnan jatkumisen edellytys. Pyramidia ylöspäin liikuttaessa päädytään kuitenkin yrityksiin, jotka toteuttavat omaehtoista, vastuullista toimintaa, sekä lopulta yrityksiin, jotka hankkivat kilpailuetua vastuullisuusstrategiansa kautta.

Vastuullisen toiminnan mittaamiseen on kehitetty niin sanottu Triple Bottom Line (TBL) -viitekehys, joka pyrkii mittaamaan yrityksen toiminnan ympäristövaikutuksia kolmella eri sektorilla: ekologisella, sosiaalisella ja taloudellisella (Elkington 1998). Malli voidaan määritellä esimerkiksi seuraavasti: se on viitekehys, joka tiivistää vastuullisuuden hengen mittaamalla organisaation vaikutuksia maailmaan (Slaper & Hall 2011). Alla on esitetty havainnollinen kuva mallista.



Kuvio 3. Triple Bottom Line (TBL) -malli (Research Management Associates 2018)

”People” kuvaa yritystoiminnan sosiaalisia vaikutuksia (mm. työntekijöiden kohtelu), ”Planet” ympäristövaikutuksia (mm. päästöt) ja ”Profit” taloudellisia vaikutuksia (mm. sijoittajille annettujen lupauksen täyttäminen) (Research Management Associates 2018). Malli antaa näin

kokonaisvaltaisen kuvan yritystoiminnan moninaisista vaikutuksista vastuullisuuden näkökulmasta. Seuraavaksi käsittelemme näitä yritysvastuun eri ulottuvuuksia tarkemmin.

2.1.1 Sosiaalinen vastuu

Yrityksen sosiaalinen vastuu painottuu yrityksen sidosryhmiin. Näitä sidosryhmiä ovat sosiaalisen vastuun kontekstissa etenkin yrityksen ja sen alihankkijoiden työntekijät sekä yrityksen asiakkaat. Kallio ja Nurmi (2005) kirjoittavat, että niin sanotun välittömän sosiaalisen vastuun piiriin jäävät yrityksen työntekijät: yrityksen on huolehdittava heidän työiihtyvyydestään, osaamisestaan ja työhyvinvoinnistaan. Tähän sisältyvät mm. työlainsäädännön noudattaminen sekä sen valvominen, ettei epäinhimillisiä työolosuhteita, työaikoja tai esimerkiksi orjuutusta esiinny. Yrityksen välittömään sosiaaliseen vastuuseen kuuluu myös Kallion ja Nurmen (2005) mukaan vastuu yrityksen tarjoamista tuotteista: niiden on oltava mm. asiakkaiden kannalta turvallisia. Välillinen sosiaalinen vastuu taas sisältää myös vastuun yrityksen sidosryhmistä laajemmin, kuten yrityksen velvoitteen toimia oman alueensa hyväksi vuorovaikutuksessa alueen muiden toimijoiden kanssa (Kallio & Nurmi 2005).

Sosiaalisen vastuun käytännön toteuttaminen ja valvonta vaativat yrityksiltä tiettyjä toimenpiteitä. Esimerkiksi yrityksen henkilöstöstä ja työoloista raportoiminen on välttämätöntä tämän kannalta. Yrityksessä voidaan tuottaa raportteja esimerkiksi henkilöstömäärästä ja henkilöstön ikä- ja sukupuolijakaumista, sekä esimerkiksi työtapaturmien yleisyydestä, mikä kuvastaa työolojen turvallisuutta ja työntekijöiden osaamisen tasoa (Vastuullisuusraportti 2016).

2.1.2 Ekologinen vastuu

Nykyaikana yritykset ovat kohdanneet suuren haasteen: niiden toiminnasta aiheutuu ympäristölle negatiivisia vaikutuksia. Kuten Inkinen (2009) kirjoittaa, ovat ympäristöasiat ja ilmastonmuutos runsaasti esillä tämän päivän mediassa ja politiikassa. Yrityksissä tämä on otettu huomioon, ja ne pyrkivätkin tekemään ympäristöstrategiastaan kilpailullisen tekijän

saavuttaakseen etumatkaa kilpaileviin yrityksiin nähden (Linnanen, Boström & Miettinen 1994, 15).

Ilomäki, Tuomainen ja Kautto (2007) määrittelevät yritysten ympäristövastuun siten, että varsinaisten lakien noudattamisen lisäksi yrityksellä on velvollisuus kantaa vastaa toimintansa ympäristövaikutuksista kokonaisuutena. Tämä tarkoittaa heidän mukaansa ainakin ympäristövaikutusten arviointia, päästöjen minimointia ja käytettyjen raaka-aineiden ja muiden resurssien (kuten energian) mahdollisimman tehokasta ja kestävästä käyttöä. Yrityksiin kohdistuukin nykyisin suurta painetta toimia ympäristöystävällisesti. Ulkoiset sidosryhmät, kuten maiden hallitukset, kuluttajat ja ympäristöjärjestöt, painostavat yrityksiä minimoimaan toimintansa ympäristövaikutuksia, joiden huomioimatta jättäminen tai muunlainen laiminlyönti voi johtaa vakaviin seurauksiin. Esimerkkinä toimii Volkswagenin suuri päästöhuijaus, jossa autovalmistaja markkinoi harhaanjohtavasti ilmoittamalla autojensa päästöt huomattavasti alemmiksi kuin mitä ne todellisuudessa olivat. Yhtiölle koitui tästä huomattavia taloudellisia menetyksiä, ja Volkswagenin entinen johtaja tuomittiin Yhdysvalloissa vankeuteen (Helsingin Sanomat 2017).

2.1.3 Taloudellinen vastuu

Yritykset kantavat luonnollisesti myös taloudellista vastuuta toiminnastaan. Tämä on vastuulottuvuuksista kaikkein ilmeisin, sillä onhan yrityksen perimmäinen tarkoitus tuottaa voittoa omistajilleen. Suomen YK-liitto (2018) määrittelee yrityksen taloudellisen vastuun siten, että se pitää sisällään ainakin toiminnan taloudellisesta kestävydestä (mm. pitkän aikavälin kannattavuus) huolehtimisen, veronmaksun pääasialliseen toimintamaahan sekä korruption vastaiset toimet. Näin ollen esimerkiksi veroparatiisien käyttö on taloudellisen vastuun laiminlyöntiä.

Taloudellisen vastuun laiminlyönnillä voi olla haitallisia seurauksia yhtiölle. Vaikka yrityksen toki voidaan olettaa automaattisesti pyrkivän huolehtimaan esimerkiksi kannattavuudestaan, ei tämä päde esimerkiksi veronmaksun kohdalla. Desai ja Dharmapala (2005) kirjoittavat, että vaikka verojen välttelyä veroparatiisien avulla on perinteisesti pidetty yksinkertaisesti tulonsiirtona valtioilta osakkeenomistajille, voi tämäntyyppisellä toiminnalla olla negatiivisia

kurssivaikutuksia yrityksen osakekurssille, sillä sijoittajat eivät usein katso hyvällä yrityksen verovelvoitteiden välttelyä.

2.1.4 Yritysvastuun toteuttamisen vaikutukset

Yritysten vastuuhjelmien ja yritysvastuun toteuttamisen vaikutuksia mm. kilpailukykyyn ja tulokseen on tutkittu paljon. Aiheesta ovat kirjoittaneet mm. Kang, Lee ja Huh (2010) sekä Balabanis (1998).

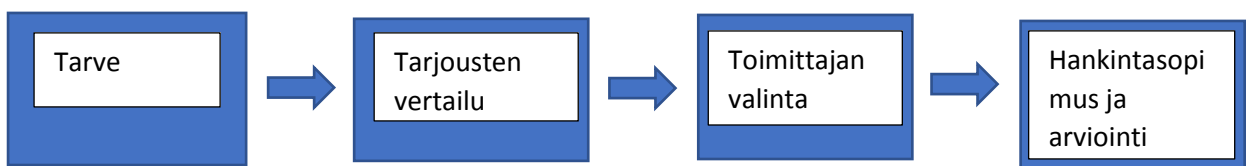
Useimmat tutkimustulokset aiheesta viittaavat siihen suuntaan, että yrityksen aktiivisella vastuullisuuspolitiikan harjoittamisella ja vastuullisuudella on positiivisia vaikutuksia yrityksen tuloksen ja menestyksen kannalta. Tähän tulokseen päätyivät esimerkiksi Kang et al. (2010) tutkimuksessaan liittyen vastuullisuuden toteuttamisen vaikutuksiin yrityksen menestyksen kannalta hotelli- ja ravintola-alalla. Tutkimus oli tällöin kuitenkin rajattu vain yhdelle alalle, ja toisaalta esimerkiksi Balabanis (1998) toteaa, että ekologiseen vastuuseen panostamisella voi olla negatiivisia vaikutuksia yrityksen taloudellisen menestyksen kannalta. Näin ollen tutkimustulokset aiheesta ovat myös osittain hieman ristiriitaisia. Arendt ja Brettel (2010) tulivat siihen tulokseen, että vastuullisuuden vaikutukset yrityksen menestykseen riippuvat vahvasti yrityksen koosta, toimialasta ja markkinointibudjetista. Voidaankin olettaa, että suuremmilla yrityksillä, joilla on suurempi markkinointibudjetti, on enemmän resursseja tuoda esille vastuullisuuttaan, ja siten parantaa mainettaan esimerkiksi kuluttajien keskuudessa.

Kuten Roberts ja Dowling (2002) kirjoittavat, on kuitenkin selvää, että yrityksen hyvällä maineella on positiivinen vaikutus yrityksen tulokseen ja menestykseen pitkällä aikavälillä. Nykypäivän kuluttajatietoisessa yhteiskunnassa vastuullisuus voi johtaa maineen paranemiseen, joka todennäköisesti nykytutkimuksen valossa näkyy positiivisesti yrityksen menestyksessä. Tämä saattaa olla yksi syy siihen, miksi etenkin suuret yritykset panostavat vastuullisuuteensa mm. julkaisemalla vapaaehtoisia vastuullisuusraportteja toiminnastaan (Berthelot, Coulmont & Serret 2012).

2.2 Hankintatoimen vastuullisuus

2.2.1 Hankintaprosessi lyhyesti

Kun tiedetään, mitä hankintatoimi on, tulee tarpeelliseksi tarkastella tätä prosessia kokonaisvaltaisesti sen ymmärtämiseksi paremmin. Tämä on välttämätöntä tutkielman kokonaisuuden hahmottamiseksi. Kuviossa 4 on esitetty malli yrityksen hankintaprosessista.



Kuvio 4. Yrityksen hankintaprosessi pelkistettynä (mukaiillen Mäenpää 2013)

Hankinta alkaa tarpeen tunnistamisella: yrityksellä on tarve hankkia jokin tuote, palvelu tai raaka-aine yrityksen ulkopuolelta. Kun tarjoukset on vastaanotettu potentiaalisilta toimittajilta, niitä vertaillaan, minkä perusteella suoritetaan parhaan tarjouksen ja tätä kautta toimittajan valinta. Kun toimittaja on valittu, solmitaan hankintasopimus. Hankinnan jälkeen tehtäväksi jää sen onnistumisen arviointi, eli englanniksi niin sanottu performance management -vaihe. (mukaiillen Mäenpää 2013)

Koska yritysvastuun tulee ulottua kaikkiin yrityksen toimintoihin, on hankintatoimi ja siihen liittyvä hankintaprosessi keskeisessä osassa vastuullisuuden toteuttamisessa. Tätä käsitellään tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

2.2.2 Vastuullinen hankintatoimi

Hallikas et al. (2016, 1) sanoin: ”Yritysvastuun toteuttamisen avaimet ovat yrityksen hankintatoimessa”. Tämä johtuu siitä, että hankintatoimen ollessa vastuussa hankittavien tuotteiden, palveluiden ja raaka-aineiden alkuperästä, lähtee koko yritysvastuun toteutus liikkeelle hankintatoimen vastuusasioiden hoitamisesta. Yksinkertaistettuna vastuullisessa hankinnassa on siis kyse siitä, että yritys pyrkii varmistamaan aiemmin määriteltyjen vastuullisuus-olottuvuuksien sekä hyvien eettisten arvojen toteutumisen hankinnassaan ja koko toimitusketjussaan.

Kuten johdantokappaleessa kirjoitettiin, globaalien tavaraketjujen ongelmat ovat nykypäivänä tulleet vahvasti esille. Tämä luo tarvetta vastuulliselle hankintatoimelle ja toimitusketjun suunnittelulle. Esimerkiksi Li ja Geiser (2005) saivat tutkimuksessaan selville, että Yhdysvaltain valtionhallinnon käyttämiä tietokoneita päätyy kierrätettäväksi kehitysmaihin, mikä kierrätysteknologian puutteellisuudesta johtuen vaarantaa kierrätyksestä vastaavien työntekijöiden terveyden sekä luonnon puhtauden alueella. Ratkaisuksi ongelmaan tutkijat ehdottavat tyypillisiä vastuullisen hankintatoimen keinoja: kunnollista tuotteen elinkaaren lopun suunnittelua jo ennen hankintaa, ympäristöystävällisempiä materiaaleja, pakkauksia sekä tehokkaampaa energiankäyttöä. Samalla kierrätystyöntekijöiden työolot ja -turvallisuus paranevat, mikä parantaa ketjun sosiaalista vastuuta.

Vastuullista hankintatoimea on tarpeen tarkastella koko toimitusketjun osalta, aina tuottajalta loppukäyttäjälle saakka. Tuljak-Suban (2016) tutki aihetta ruoantoimitusketjuissa, sillä onhan ruoka yksi tärkeimmistä globaaleissa toimitusketjuissa kulkevista hyödykkeistä. Taloudellista vastuuta toimitusketjuissa valvottiin mm. kuljetus- ja varastointikustannusten osalta, ympäristövastuuta mm. jätteenkäsittelyn osalta ja sosiaalista vastuuta mm. toimitusketjun työntekijöiden työolosuhteiden ja ruoan laadun kannalta (laatu vaikuttaa loppukäyttäjään). Tutkimuksessa selvisi, että siinä missä vuosien 2008-2009 globaali finanssikriisi on tehnyt toimitusketjun vastuullisuudesta entistä tärkeämpää, ja yritykset ovat panostaneet etenkin taloudellisen ja ekologisen vastuullisuuden valvontaan, on sosiaalinen vastuu jäänyt yrityksissä vähemmälle huomiolle toimitusketjujen suunnittelussa. Kirjoittaja toivookin, että yritykset panostaisivat tulevaisuudessa enemmän tämän vastuullisuusaspektin huomioimiseen toimitusketjuissaan.

Hankinnan vastuullisuuden valvonnassa voidaan hyödyntää muun muassa erilaisia standardeja, kuten ISO 26000 ja ISO 14000 -standardeja sosiaalisen ja ekologisen vastuun valvontaan (Kivistö 2012). Standardeilla pyritään saamaan mitattava ja vertailukelpoinen kuva yrityksen vastuullisen hankinnan tasosta. Standardit ovat luotettava tapa saada tietoa aiheesta, koska niitä myöntävät yrityksille kolmannet, puolueettomat tahot ennalta tarkkaan määriteltyjen kriteerien mukaisesti. Ympäristömerkit, kuten Suomessa käytössä oleva joutsenmerkki, ovat esimerkkejä standardien käytöstä yrityksen julkisuuskuvan parantamiseksi.

Vastuullisen hankinnan keinoja ja kriteerejä käsitellään laajemmin seuraavassa kappaleessa, joka keskittyy tutkielman pääaiheeseen, vastuulliseen toimittajanvalintaan.

2.3 Toimittajanvalinta ja vastuullisuus

Toimittajanvalinta on prosessi, jolla hankintaorganisaatio pyrkii valitsemaan itselleen parhaiten sopivan toimittajan. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008, 52) kirjoittavat, että uusien toimittajien löytämiseen tarvitaan järjestelmällistä vaihtoehtojen kartoittamista, mikä onkin yksi hankinnan ammattilaisen tehtävistä.

Toimittajanvalintaprosessin tavoitteena on vähentää hankkijan kantamaa ostoriskiä ja maksimoida hankinnasta saatava kokonaisarvo (Monczka, Handfield, Giunipero & Patterson 2011, 240). Monimutkaista arviointiprosessia käytetään usein, kun kyse on arvokkaasta hankinnasta, tai tavoitteena on kehittää pitkäaikainen strateginen kumppanuussuhde toimittajaan (Sollish & Semanik 2011, 101). Toimittajanarvioinnin lopullisena tavoitteena on, että toimittaja täyttää sille asetetut taloudelliset, tekniset ja kaupalliset vaatimukset (Lysons & Farrington 2012, 367).

Toimittajanvalintaa prosessina on tutkittu paljon, ja aiheesta ovat kirjoittaneet mm. Verma ja Pullman (1998). Prosessin laajuudesta ja tutkielman aiheesta johtuen keskitymme tässä tutkielmassa lähinnä niiden kriteerien ja muiden tekijöiden, kuten vakiintuneiden käytäntöjen tarkasteluun, joiden perusteella toimittajia valitaan. Perehdymme etenkin siihen, millä tavoin vastuullisuuden toteutuminen toimittajanvalinnassa pyritään varmistamaan, eli miten ja millä kriteereillä ja toimilla yritykset arvioivat potentiaalisten toimittajien vastuullisuustekijöitä.

2.3.1 Toimittajan valintakriteerit ja vastuullisuus

Yritysten käyttämiä toimittajanvalintakriteerejä on tutkittu paljon. Dickson (1966) oli yksi ensimmäisistä, jotka tutkivat aihetta, ja hän identifioi tutkimuksessaan peräti 23 toimittajan valintakriteeriä, joita ostopäälliköt Yhdysvalloissa ja Kanadassa käyttivät. Käytössä olevia kriteereitä on siis paljon, mutta valinnassa käytettävien kriteerien tulisi olla tapauskohtaisia: ne on valittava hankinnan kohteen perusteella (Sollish & Semanik 2011, 101).

Sureeyatanapas et al. (2018) toteavat, että viimeisten vuosikymmenten ajan tärkeimmät ja yleisimmät toimittajan valintakriteerit ovat olleet hinta, laatu ja toimitusvarmuus, huomauttaen samalla, ettei hinta välttämättä olekaan kaikkein tärkein valintakriteeri, vaikka näin usein ajatellaan. Samaan tulokseen päätyi Wilson (1994) jo vuonna 1994. Sollish ja Semanik (2011, 114) huomauttavat, että heikosta laadusta saattaa koitua merkittäviä kustannuksia, jos hankintaorganisaatio joutuu esimerkiksi hyvittämään tuotteensa/palvelunsa hinnan omalle asiakkaalleen johtuen hankintaorganisaation alihankkijan toimittamasta huonosta laadusta. Tämä lienee yksi syy siihen, miksi osa yrityksistä arvostaa toimituksissa laadun hinnan yläpuolelle (Wilson 1994).

Hinnan arvioinnissa voidaan käyttää esimerkiksi elinkaariajattelua. Tällöin huomioon tulee ottaa hankinnasta koituvat kokonaiskustannukset: hankintahinta ja muut hankinnan kustannukset, käyttöönottokustannukset, käyttökustannukset sekä käytöstä poistamisen kustannukset. Gordon (2008, 92) kirjoittaa, että toimitusketjun piilevät kustannusajurit voivat pilata asiakkaan ja toimittajan kannattavuuden, joten niiden eliminointi on tärkeää.

Laatu on valintakriteerinä tärkeä, jotta hankintaorganisaatio saa juuri sitä, mistä se maksaakin. Laadunhallintaprosesseilla pyritään mittaamaan rahan vastineeksi saatua laatua. Abdolshah (2013) tuli samaan tulokseen kuin monet aiemmat tutkijat siitä, että laatu on usein valintakriteerinä hintaa tärkeämpi. Laatupäätöksillä tehdään eroa siihen, ostetaanko kallis ja korkeamman laadun hyödyke vai edullisempi, perustasoinen hyödyke (Sollish & Semanik 2011, 107).

Toimitusvarmuus voidaan määritellä niin, että se tarkoittaa oikean tuotteen toimittamista sopimuksen mukaisesti oikeaan paikkaan ja oikeaan aikaan (TIEKE 2018). Toimitusvarmuutta mitataan esimerkiksi toimitusvirheiden määrällä sekä toimittajan kyvyllä joustaa asiakkaan

tarpeiden mukaisesti eli toimittaa juuri silloin, kun tarvetta on (Gunasekaran, Patel & McGaughey 2004). Toimitusvarmuus on asiakasyritykselle tärkeää kysyntään vastaamisen kannalta, ja esimerkiksi Subramanian, Cheraghi ja Whitman (2007) kirjoittavatkin, että ennen vuotta 1990 toimitusvarmuus oli jopa valintakriteereistä toiseksi tärkein, heti laadun jälkeen.

Vastuullisuustekijät ovat nykyaikana nousseet toimittajanvalinnassa perinteisesti käytettyjen kriteerien rinnalle. Tämä johtunee pääasiassa paineesta, joka yrityksiin kohdistuu vastuullisuudesta huolehtimiseen liittyen. Kuten aiemmin todettiin, on hankintatoimi avain yritysvastuun toteuttamiseen, ja toimittajanvalinta tärkeänä osana hankintatoimea on tällöin avainroolissa. Mikäli yrityksen käyttämät toimittajat eivät toimi vastuullisesti, asettaa se koko hankintaprosessin sekä laajemman yritystoiminnan vastuullisuuden kyseenalaiseksi. Tästä syystä yritykset usein pyrkivät valitsemaan toimittajia, jotka huolehtivat vastuullisuudestaan käsitteen eri osa-alueilla. Yrityksillä onkin käytössään monia eri vastuullisuuteen liittyviä kriteerejä, joita potentiaalisten toimittajien toivotaan täyttävän.

Govindan, Shankar ja Kannan (2016) toteavat tutkimuksessaan, että sosiaalisen vastuun valintakriteerejä ovat mm. koulutus- ja työllistämishojelmien tukeminen sekä sosiaalisen vastuun ja ympäristövastuun toteuttamisesta raportointi. Toimittajayritysten myös toivotaan tukevan alueensa sosiaalista ympäristöä ja yhteisöä mm. erilaisten lahjoitusten ja tukiohjelmien kautta. Työntekijöiden osalta toimittajayrityksiltä voidaan edellyttää mm. reilua palkkausta, turvallisen työympäristön tarjoamista sekä tasa-arvoa työllistämismahdollisuuksien suhteen.

Ympäristövastuun osalta toimittajilta voidaan toivoa esimerkiksi strategiaa ympäristövaikutusten minimoimiseksi ja mittaamiseksi. Tähän sisältyvät esimerkiksi materiaalien uudelleenkäyttö ja kierrätys, mitkä luonnollisesti vaikuttavat yhtiön ympäristövaikutukseen kokonaisuutena. Nykypäivänä on myös yleistynyt käsite ”green design”, millä tarkoitetaan sitä, että toimittajalta mitataan kykyä suunnitella mahdollisimman ympäristöystävällisiä tuotteita (Ghadimi, Dargi & Heavey 2017). Myös resurssien kulutusta ja mm. jätteenkäsittelyjärjestelmiä voidaan käyttää valintakriteereinä, kuten eräässä case-tutkimuksessa todettiin (Yazdani, Chatterjee, Zavadskas & Zolfani 2017).

Taloudellisen vastuun osalta toimittajilta voidaan edellyttää mm. taloudellista vakautta, kannattavuutta ja vakavaraisuutta. Myös mm. selkeää osingonmaksupolitiikkaa ja hyviä pitkän aikavälin tuottoja osakkeenomistajille käytetään valinnassa (Govindan et al. 2016). Näin pyritään

varmistamaan, ettei valittu toimittaja ajaudu esimerkiksi konkurssiin kesken sopimuskauden, mikä vaarantaisi toimitusvarmuuden ja sitä kautta asiakasyrityksen oman toiminnan.

Vastuulliseen toimittajanvalintaan ei ole tähän mennessä kehitetty yleisiä, tunnettuja ja standardoituja malleja. Tämä saattaa johtua aiheesta tehdyn tutkimuksen suhteellisesta vähäisyydestä. Käytössä on lähinnä erilaisia kriteereitä, kuten tässä kappaleessa esiteltyjä, sekä erilaisia muita metodeja, kuten standardeja ja auditointia, josta kerrotaan myöhemmin hieman tarkemmin. Yleiseen päätöksentekoon kehitettyjä malleja voidaan kuitenkin hyödyntää myös toimittajia valittaessa.

2.3.2 Analytical hierarchy process (Analyttinen hierarkiaprosessi)

Analyttinen hierarkiaprosessi (Analytical hierarchy process, AHP) on Thomas Saaty'n vuonna 1980 kehittämä päätöksentekomenetelmä, jossa monesta valintakriteeristä riippuva päätös pyritään tekemään siten, että eri kriteereille annetaan suhteelliset prioriteetit päätöksenteossa, minkä jälkeen nämä kriteerit muutetaan pisteiksi, joita vertailemalla arvioidaan eri vaihtoehtoja toisiaan vastaan. Näin saadaan lopulta valittua tavoitteiden kannalta paras vaihtoehto. (Handfield, Walton, Sroufe & Melnyk 2002)

AHP-menetelmää voidaan käyttää monissa eri tilanteissa, myös toimittajan valinnassa. Handfield et al. (2002) tutkivat, miten AHP-menetelmällä toimittajanvalintaan voitaisiin tuoda mukaan ympäristövastuuta mittaavia kriteerejä. Tulokset osoittivat, että menetelmän käytöllä voitiin saada hankintapäälliköt ymmärtämään ympäristövastuullisuuden liittyviä kriteerejä ja niiden merkitystä toimittajanvalinnassa paremmin. Hankintapäälliköt saattoivat myös menetelmän käytön jälkeen ajatella toimittajanvalintaan liittyen ympäristövastuullisuustekijöitä, joita he eivät aiemmin olleet huomioineet prosessissa lainkaan.

2.3.3 Toimittajien auditointi

Auditointi on yleensä kolmannen osapuolen toteuttama prosessi, jolla voidaan mitata, vastaako toimittajayritys sille asetettuihin tavoitteisiin esimerkiksi suorituskyvyn ja vastuullisuuden

suhteen. Auditoinnin kohteena olevan yrityksen tilaa verrataan dokumentteihin tai standardeihin, ja se perustuu yrityksestä tehtäviin havaintoihin. (Logistiikan Maailma 2018)

Auditoinnin käytöstä toimittajien vastuullisuuden varmistamiseksi on kohtalaisen vähän tutkimusta. Seuring ja Muller (2008) kirjoittavat kuitenkin, että toimittajien auditointi vastuullisuuskriteereitä käyttäen on hyvin tärkeässä asemassa hankintayrityksen oman vastuullisuuden parantamiseksi.

Auditoinnilla voidaan kuitenkin saada luotettava sertifikaatti toimittajayrityksen vastuullisuuden tilasta. Esimerkiksi kansainvälinen ISO 14001 -ympäristösertifikaatti todentaa, että sen saaneella yrityksellä on kattava ympäristöjärjestelmä, ja yritys on huomionut ympäristönsuojeluasiat hyvin toiminnassaan (Suomen Standardoimisliitto 2018). Näin ollen auditointi ja sertifikaattien käyttö tarjoaa hankintaorganisaatiolle hyvän tavan varmistua potentiaalisen toimittajan vastuullisuudesta.

3. Vastuullinen toimittajanvalinta tutkimusyriksissä

Tutkielman empiriaosiossa keskitytään tarkastelemaan toimittajanvalintaa ja sen vastuullisuutta tutkimusta varten valituissa kohdeyrityksissä, jotka ovat Nokia Oyj sekä Oy Sinebrychoff Ab. Empiriaosio alkaa empiriaprosessin tarkastelulla, minkä jälkeen tutkittavat yritykset kuvataan lyhyesti ennen varsinaisten tutkimustulosten esittämistä. Tutkimustuloksissa keskitytään kuvailemaan etenkin kohdeyritysten toimittajanvalintaprosesseja ja sitä, miten yritykset pyrkivät varmistamaan vastuullisuuden huomioimisen toimittajia valitessaan.

3.1 Menetelmät

Metodologia voidaan määritellä tutkimuksen välineitä, rakentumista ja perusteita koskevaksi teoreettiseksi tarkasteluksi (Varto 2005). Tässä tutkielmassa tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla Sinebrychoffin ostopäällikköä Marcus Toiviaista ja Nokian

hankintaprosesseissa laajasti mukana ollutta asiantuntijaa, Category Manager Kimmo Lustigia, joilla kummallakin oli riittävästi kykyä ja kokemusta kertoa edustamiensa yritysten hankintaperiaatteista ja vastuullisuuskysymysten liittämistä niihin. Lisäksi Sinebrychoffin auditointeihin liittyen toteutettiin lyhyt, noin viiden minuutin mittainen haastattelu yhtiön vastuullisuuspäällikön kanssa. Tutkimusyrietyksiksi valittiin juuri Nokia ja Sinebrychoff, jottei tutkimus keskittyisi vain yhdelle alalle (tutkimusyrietykset toimivat täysin eri aloilla), mikä heikentäisi tulosten yleistettävyyttä. Haastateltavat taas valittiin heidän hankintaan ja toimittajanvalintaan liittyvän asiantuntemuksensa perusteella, ja haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina, jotta keskustelu olisi mahdollisimman laajaa ja haastateltavat saisivat tuoda omia näkökulmiaan esille mahdollisimman laajasti. Haastateltavat antoivat suostumuksensa nimiensä julkaisuun, paitsi vastuullisuuspäällikön kohdalla asia jäi epäselväksi, joten hänen nimeään ei julkaistu. Haastattelukysymykset, jotka löytyvät työn lopusta liitteinä, oli kirjoitettu valmiiksi, ja haastattelut nauhoitettiin. Sinebrychoffin haastattelut toteutettiin puhelimitse, ja Nokian haastattelu kasvokkain. Haastattelujen jälkeen materiaalia analysoitiin esimerkiksi tekemällä siihen pohjautuvia listoja tärkeimmistä löydettyistä asioista ja tekijöistä, joiden pohjalta varsinainen tutkimusraportti kirjoitettiin.

Empiriaosio pohjautuu siis pitkälti näistä tutkimushaastatteluista saatuihin tuloksiin, joita käsitellään kummankin yrityksen osalta pääasiassa erillisissä kappaleissa johtuen siitä, että tapaustutkimuksen luonteen mukaisesti kummatkin yritykset ovat ns. ainutlaatuisia tapauksia. Oikein käytettynä laadullinen tapaustutkimus antaaakin tutkimuksen tekijälle työkaluja analysoida monimutkaisiakin ilmiöitä niiden ympäristössä (Baxter & Jack 2008, 2). Tässä tapauksessa ilmiönä on vastuullinen toimittajanvalinta, ja ympäristönä sitä harjoittavat yritykset.

3.2 Tutkittavat yritykset lyhyesti

Oy Sinebrychoff Ab on vuonna 1819 perustettu, Pohjoismaiden vanhin ja Suomen johtava panimo. Yhtiö valmistaa mm. oluita, siidereitä, virvoitus- ja energiajuomia sekä myös muita alkoholijuomia, ja toimii Suomen lisäksi myös ulkomailla, esimerkiksi Baltiassa. Yhtiön toimipaikkana on nykyisin Kerava, sillä on noin 700 työntekijää, yli 20 vientimaata ja hieman alle

300 miljoonan euron oleva liikevaihto vuonna 2016. Yhtiö on nykyisin osa tanskalaista Carlsberg-konsernia. (Sinebrychoff 2018)

Nokia Oyj on suomalainen verkkolaittevalmistaja, jolla on liiketoimintaa myös mm. terveysteknologian saralla. Yhtiön ydintoimintaa on puhelinverkkojen, kuten 4G-verkkojen, rakentaminen ympäri maailmaa (Nokia 2018). Näin ollen Nokia tarvitsee toimituksia mm. erilaisten tietokoneiden valmistajilta. Yhtiön liikevaihto vuonna 2017 oli 23,15 miljardia euroa (Statista 2018), ja sillä oli vuonna 2016 maailmanlaajuisesti 103 000 työntekijää (Tivi 2017), joten kyse on suuresta yrityksestä.

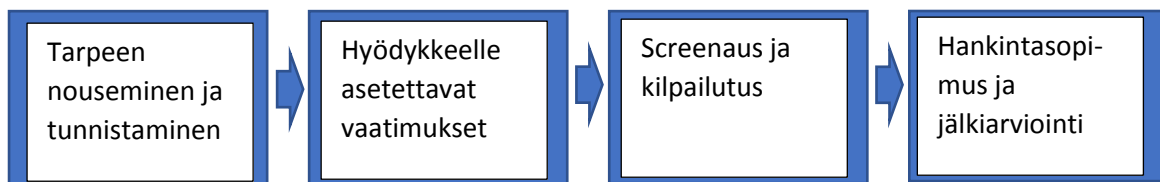
3.3 Toimittajanvalintaprosessi ja sen vastuullisuus kohdeyrityksissä

Tässä kappaleessa tarkastellaan tutkittavien yritysten toimittajanvalintaprosesseja ja valinnassa käytettäviä kriteerejä. Kappaleessa painotetaan etenkin vastuullisuuteen tähtääviä kriteerejä ja toimenpiteitä, joita yritykset hyödyntävät.

3.3.1 Sinebrychoff

Toimittajanvalintaprosessi Sinebrychoffilla rakentuu hyvin tyypillisen, perinteisen valintaprosessin kaavan ympärille. Prosessi alkaa tarpeen tunnistamisella: yrityksellä on tarvetta jollekin tuotteelle tai palvelulle, jota ei pystytä tai jota ei ole kannattavaa tuottaa itse. Tämä on samalla koko laajemman hankintaprosessin ensimmäinen vaihe. Tarve voi ilmetä esimerkiksi yrityksen sisältä, kuten jonkin osaston, esimerkiksi tuotannon, ilmoittaessa puutteesta. Tarpeen noustua pyritään määrittelemään, mitä hankittavalta hyödykkeeltä vaaditaan: tässä vaiheessa erotellaan välttämättömät vaatimukset sekä lisäarvoa tuovat ominaisuudet, joita hyödykkeellä toivotaan olevan. Toiviainen toteaa myös, että tarpeet tarkentuvat vähitellen neuvotteluissa potentiaalisten toimittajien kanssa, kun uutta tietoa ja ideoita nousee esille. Kun hankintatarve on saatu riittävän tarkasti määriteltä, aloitetaan potentiaalisten toimittajien kartoitus ja karsinta eli ns. ”screenaus”, jossa hyödynnetään laajasti internetistä ja Googlesta saatavaa informaatiota. Löydetyt potentiaaliset toimittajat kilpailutetaan ennalta määritettyjen

kriteerien perusteella parhaan/parhaiden toimittajien valitsemiseksi. Kun toimittaja on valittu, solmitaan hankintasopimus, minkä jälkeen toimittajan suorituskykyä ja performanssia mitataan systemaattisesti. Alla on esitetty havainnollistava kaavio Sinebrychoffin toimittajanvalintaprosessin vaiheista.



Kuvio 5. Sinebrychoffin toimittajanvalintaprosessi

Kuten kuviosta huomataan, noudattaa toimittajanvalintaprosessi Sinebrychoffilla pitkälti standardoitua, yleistä mallia.

Toimittajanvalinnassa käytetään Sinebrychoffilla useita eri kriteereitä. Perinteisistä kriteereistä nousevat esille hinta (tärkeä lähes kaikille yrityksille), laatu (tärkeä maineen kannalta) ja toimitusvarmuus. Näistä etenkin toimitusvarmuus ja siihen liittyvä joustavuus ovat tärkeitä, sillä Sinebrychoffille on usein tärkeää saada tarvitsemansa hyödykkeet juuri oikealla hetkellä eli silloin, kun niitä tarvitaan. Tämä vaatii toimittajalta joustavuutta ja valmiutta toimittaa tilauksia lyhyelläkin varoitusajalla, ja toisaalta lykätä juuri nyt tarpeettomia toimituksia tulevaisuuteen.

Sinebrychoff on suurehkona yrityksenä ymmärtänyt, millainen vaikutus julkisuuskuvaan voi olla, mikäli vastuullisuusasiat jätetään huomioimatta. Tästä syystä yhtiö on ottanut asiakseen varmistaa, että käytetyt toimittajat täyttävät vastuullisuuteen liittyvät vaatimukset.

Sinebrychoff huomioi toimittajanvalinnassaan melko kattavasti kaikki vastuullisuuden kolme eri osa-aluetta eli taloudellisen, sosiaalisen ja ekologisen vastuullisuuden. Vastuullisuuden toteuttamista helpottaa se, että suuri osa toimittajista sijaitsee Suomessa tai muissa Pohjoismaissa, joissa vastuullisuusseikat on yleensä huomioitu hyvin toimittajayritysten liiketoiminnassa.

Vastuullisuuden varmistaminen alkaa taloudelliseen vastuuseen liittyvien seikkojen tutkimisella. Toimittajayrityksen yleiseen taloustilanteeseen (mm. kannattavuus, omavaraisuusaste)

perehtymisen jälkeen toimittajayritystä tutkitaan Tilaajavastuu-portaalin tietojen pohjalta. Tilaajavastuu on internet-portaali, josta yritykset voivat tilata maksullisen raportin liittyen potentiaalisen toimittajakumppanin lakisääteisten velvollisuuksien hoitamiseen (Tilaajavastuu 2018). Laissa tilaajan selvitysvelvollisuudesta (678/2015) 5§:ssä on säädetty, että tilaajayrityksen on selvitettävä toimittajan osalta tietyt asiat, kuten mm. onko toimittaja suorittanut lakisääteiset eläkevakuutusmaksunsa ja verovelvollisuutensa. Tilaajavastuu-portaali tarjoaa kattavan raportin toimittajayrityksestä näihin seikkoihin liittyen. Mikäli toimittaja ei täytä vaatimuksia, eli veroja tai eläkemaksuja on esimerkiksi jätetty hoitamatta, kuvailee Toiviainen tilannetta ilmaisulla ”punainen vaate”, tarkoittaen, että toimittaja suljetaan tällöin automaattisesti valintaprosessin ulkopuolelle. Näin saadaan kattavasti varmistettua, että toimittaja täyttää yleiset taloudellisen vastuun periaatteet ja hoitaa yhteiskunnalliset velvoitteensa.

Sosiaalisen ja ekologisen vastuun osalta Sinebrychoffin toimittajanvalinnassa painotetaan etenkin työturvallisuuden ja hiilijalanjäljen merkitystä, mitkä ovatkin yleisiä aiemmissa tutkimuksissa tunnistettuja toimittajanvalinnan kriteereitä. Toimittajayritysten työturvallisuuden on oltava hyvällä tasolla, ja luonnollisesti esim. lapsityövoimaa ei saa esiintyä. Yrityksen hiilijalanjälkeen vaikuttavat yrityksen toiminnan kaikki yhteenlasketut hiilidioksidipäästöt, kuten päästöt rakennuksista, tuotannosta ja logistiikasta (CarbonClear 2017). Hiilijalanjäljen minimointi onkin tärkeässä asemassa nykyaikana taistelussa ilmastonmuutosta vastaan. Näihin liittyviä tietoja kerätään yrityksistä screenaus- eli kartoitusvaiheessa potentiaalisia toimittajia etsittäessä. Google on tässä tärkeä apuväline, sillä useista suuremmista yrityksistä löytyy aiheesta tietoa yksinkertaisella ja ilmaisella internet-haulla.

Toiviainen huomauttaa, että vaikka pohjoismaisten toimittajien osalta edellä mainitut asiat ovat yleensä kunnossa, on Sinebrychoffilla toimittajia myös muualla maailmassa. Tietyistä maailmankolkista tilatessa vastuullisuuteen liittyvät riskit kasvavat, ja siksi tietyt maat, joissa huonot työolosuhteet ja jopa lapsityövoima ovat yleisiä, ovatkin käytännössä suljettuja Sinebrychoffin toimittajamarkkinoiden kartoitusten ulkopuolelle. Näitä maita ei kuitenkaan avata tarkemmin, sillä ne ovat yrityssalaisuuksia.

Sinebrychoffin valitsemien toimittajien on ennen toimittajarekisteriin lisäämistä hyväksyttävä ja allekirjoitettava Sinebrychoffin Supplier Code of Conduct -ohjesääntö, jossa määritellään tietytjä

vastuullisuusseikkoja, joita toimittajan on noudatettava. Yu (2008) kirjoittaa, että monet yritykset käyttävät nykyaikana Code of Conduct -tyyppisiä sopimuksia, joissa voidaan määrätä esimerkiksi työntekoon liittyvistä, sosiaalisen vastuun piirissä olevista asioista, kuten lapsi- ja orjatyövoiman käytön, työntekijöiden vapauden rajoittamisen ja syrjinnän kielloista. Sinebrychoffin Code of Conduct -ohjesäännöissä otetaan kantaa mm. lahjontaa, korrupioon ja petolliseen toimintaan, joten siinä painotetaan enemmän taloudelliseen vastuuseen liittyviä seikkoja. Mikäli toimittaja ei suostu allekirjoittamaan ja noudattamaan ohjesääntöä, ei sitä hyväksytä Sinebrychoffin alihankkijaksi.

Sinebrychoff toteuttaa myös toimittajiensa auditointia vastuullisuus- ja muihin seikkoihin liittyen. Tästä kerrotaan tarkemmin myöhemmin. Muita erityisiä tähän mennessä kuvailemattomia toimittajanvalinnan vastuullisuuteen liittyviä käytäntöjä tai metodeja ei ole käytössä.

Kokonaisuutena voidaan siis arvioida, että Sinebrychoff on ottanut vastuullisuusseikat suhteellisen hyvin huomioon toimittajanvalinnassaan, joskin prosessi saattaa vaikuttaa hieman hajanaiselta. Prosessin vaiheet olisi kenties tarpeen kiinteyttää paremmin kokonaisuudeksi, mitä kautta voitaisiin luoda standardoidumpi toimintamalli vastuullista toimittajanvalintaa varten.

3.3.2 Nokia

Myös Nokialla toimittajanvalintaprosessi noudattaa pitkälti perinteistä kaavaa, alkaen tarpeen tunnistamisella ja määrittelyllä. Tämän jälkeen siirrytään, kuten Sinebrychoffillakin, markkinakartoitukseen, ja tehdään alustava toimittajien karsinta, eli suoritetaan jo mainittu ”screenaus”. Myös Nokian tapauksessa tässä hyödynnetään yksinkertaisuuden vuoksi mm. Googlea informaation keräämiseksi. Toimittajat valitaan jatkoon ennalta määriteltyjen kriteerien perusteella. Nokialla hankinnat luokitellaan direct- ja indirect sourcing -luokituksiin sen perusteella, tuleeko hankittava hyödyke yrityksen omaan käyttöön vai jälleenmyytäväksi.

”Screenauksessa” käytetään useita eri kriteereitä, joista mainittakoon mm. yleiset hinta ja laatu. Screenausvaiheen jälkeen seuraa varsinainen Supplier Qualification -vaihe, johon valitut toimittajat joutuvat tarkemman tarkastuksen alaisiksi. Tässä vaiheessa toimittajat täyttävät laajan RFI-lomakkeen (Request for Information, tietopyyntölomake), joka on kenties Nokian

toimittajanvalintaprosessin tärkein elementti ja tärkein käytetty metodi. Lomakkeella kartoitetaan yrityksestä perustietojen lisäksi mm. taloustietoja, yrityksen strategiaa, tulevaisuudennäkymiä ja -suunnitelmia, aineettomia oikeuksia sekä johdon taustoja. Yritysjohdon mahdollinen rikostausta saattaa sulkea toimittajan pois valintaprosessista.

Kuten Sinebrychoffilla, myös Nokialla vastuullisuustekijöiden varsinainen selvittäminen alkaa taloudellisesta vastuusta. RFI-lomakkeesta saatuja tietoja tarkistetaan esimerkiksi julkisesti saatavilla olevien tietojen avulla. Lustig kertoo, että pörssilistattujen toimittajien tietoja kartoitetaan pääasiassa kaikille avoimia kanavia pitkin, kuten tutkimalla toimittajayritysten itsestään julkaisemia talousraportteja. Mikäli yritys ei ole listattu, ei informaatiota ole kuitenkaan välttämättä julkisesti saatavilla. Tällöin avuksi voidaan ottaa esimerkiksi RapidRatings -niminen yhteistyökumppani, joka maksua vastaan tuottaa raportin potentiaalisen toimittajan taloustiedoista, sisältäen mm. veronmaksun, samaan tapaan kuin Sinebrychoffin hyödyntämä Tilaajavastuu-portaali. RapidRatings voi tuottaa raportin mistä tahansa yrityksestä, olettaen, että kohdeyritys suostuu luovuttamaan tiedot itsestään arviointia varten. Mikäli tietoja ei saada, kasvaa hankinnan riski huomattavasti, ja toimittaja jätetään todennäköisesti pois valintaprosessista.

RFI-lomake on tärkeässä asemassa myös sosiaalisen ja ekologisen vastuullisuuden valvonnassa Nokialla. Lomakkeella kartoitetaan toimittajayrityksen tietoja liittyen mm. työturvallisuuteen, työolosuhteisiin ja mahdolliseen lapsityövoiman käyttöön. Ekologisen vastuun osalta Nokialla painotetaan suoran hiilijalanjäljen sijaan energiatehokkuutta toimittajayrityksissä, on tosin huomattava, että nämä kaksi tekijää ovat selvästi yhteydessä toisiinsa: mitä energiatehokkaammin toimittajayritys toimii, sitä pienempi on sen hiilijalanjälki. Energiatehokkuutta voidaankin mitata esimerkiksi energiatodistusten avulla.

Euroopan Unioni on säätänyt vuonna 2006 voimaan tulleen RoHS-direktiivin (Restriction on Hazardous Substances, Direktiivi 2002/95/EC), jolla säädellään tiettyjen ympäristölle haitallisten aineiden käyttöä elektroniikkateollisuudessa EU-alueella. Aineita on kaikkiaan 10, ja niihin lukeutuvat mm. lyijy, elohopea ja kadmium (RoHS Guide 2018). Koska Nokia toimii EU-alueella ja elektroniikkateollisuuden parissa, on sen valvottava oman toimintansa lisäksi myös sitä, käyttävätkö sen toimittajat näitä aineita. RoHS-direktiivin noudattaminen kuuluu ympäristövastuun piiriin, mutta koska se on lainsäädännöllinen velvoite eikä vapaaehtoinen

toimenpide, on kyseenalaista, lasketaanko sen kuuluvan varsinaisen eettisen yritysvastuun piiriin.

Nokiallakin toimittajanvalinnan ohjesääntöön kuuluu, ettei tietyistä maista valita toimittajia. Mikäli toimittajayrityksen pääkonttori on maassa, joka on ns. red flag countries -listalla, ei yhteistyöhön voida lähteä. Näihin maihin lukeutuu mm. lukuisia tunnettuja veroparatiiseja, sekä kansainvälisten pakotteiden tai painostuksen alla olevia valtioita, kuten Iran ja Pohjois-Korea. Koska Nokialla hankinta on huomattavasti kansainvälisempää kuin esimerkiksi Sinebrychoffilla, eli toimittajia valitaan laajalti useista eri maailmankolkista, kasvavat vastuullisuuteen liittyvät riskit Lustigin mukaan huomattavasti. Tästä syystä red flag -listan ylläpidon ja päivittämisen voidaan tulkita olevan ensiarvoisen tärkeää.

Kuten suuryrityksille on tyypillistä, myös Nokialla toimittajat allekirjoittavat hankintasopimuksen yhteydessä Code of Conduct -ohjesäännön ja sitoutuvat noudattamaan sitä. Tässä ohjesäännössä säädetään monista toimittajan toimintaan liittyvistä periaatteista ja velvoitteista, myös vastuullisuuteen liittyvistä tekijöistä. Nokian Code of Conduct velvoittaa toimittajaa liittyen mm. työntekijöiden kohteluun, ympäristönhallintaan (mm. energiatehokkuus) ja jätteenkäsittelyyn.

Kokonaisuutena sanottakoon, että Nokian toimittajanvalintaprosessi ja siihen kuuluvat vastuullisuuteen pyrkivät käytännöt ja kriteerit ovat samankaltaisia kuin Sinebrychoffillakin. Tärkeimpänä erona on kenties RFI-lomakkeen voimakas käyttö valintaprosessissa.

3.4 Toimittajien auditointi ja vastuullisuus

Varmistukseksi siitä, että toimittaja todella on sitä, mitä väittää, voi hankintayritys lähettää paikan päälle erillisen auditointitiimin tarkistamaan, että toimittajayrityksen toiminta vastaa luvattua. Kuten aiemmin kirjoitettiin, voidaan auditointia hyödyntää myös vastuullisuusseikkojen toteutumisen valvontaan. Tällöin kyse on siis vastuullisuuden varmistamisesta esimerkiksi siinä tapauksessa, ettei toimittajalla ole esittää valmista sertifikaattia vastuullisuudestaan. Tässä kappaleessa käymme lyhyesti läpi auditoinnin käyttöä

toimittajien vastuullisuuden varmentamiseen tutkimusyrytyksissä. Sinebrychoffin osion pohjana toimii haastattelu vastuullisuuspäällikön kanssa ostopäällikkö Marcus Toiviaisen lisäksi.

3.4.1 Sinebrychoff

Sinebrychoffilla auditoinnit ovat harvoin erikseen tarpeen, koska toimittajat sijaitsevat enimmäkseen Pohjoismaissa tai muissa ns. luotettavissa maissa. Mikäli erillistä tarvetta auditoinnille jostain syystä kuitenkin nähdään olevan (tai jos toimittaja sijaitseekin esim. vähemmän luotettavassa maassa), lähettää Sinebrychoff oman, usein sekä suomalaisista että ulkomaalaisista koostuvan auditointiryhmänsä paikalle.

Auditointitiimin tehtävänä on tarkistaa, että toimittaja toteuttaa sille asetetut vaatimuksen niin esim. tuotantokapasiteetin kuin myös vastuullisuusseikkojen suhteen. Jokaiselle tilattavalle tavararyhmälle on asetettu oman vaatimuksensa eri tekijöiden, ml. vastuullisuuden suhteen. Auditoinnin tarkoituksena on vastuullisuuden kannalta etenkin varmistaa, että Code of Conduct -ohjesääntöä noudatetaan.

Toiviainen kuitenkin huomauttaa, ettei auditointitiimin käytöllä voida aina täydellisesti varmistaa vastuullisuuden toteutumista. Tämä johtuu siitä, että toimittaja voi muuttaa toimintaansa auditointitiimin poistuttua, eli tarkastustilanteen olosuhteet voidaan ikään kuin lavastaa näyttämään hyvältä auditoidijien silmissä. Tällainen menettely lieneekin hyvin mahdollinen, mikäli toimittaja sijaitsee esimerkiksi Aasiassa.

3.4.2 Nokia

Myös Nokialla hyödynnetään tarvittaessa toimittajien auditointia. Auditointi ei painotu vastuullisuuskysymyksiin, vaikka nekin huomioidaan. Lustig kertoo, että lähtökohtaisesti auditointia ei tehdä, ellei sellaiselle nähdä erityistä tarvetta. Tällainen tarve voi nousta, jos toimittajayritys sijaitsee esimerkiksi ns. vähemmän luotettavassa maassa, kuten Aasian kehitysmaissa.

Nokian auditointiprosessissa on, kuten Sinebrychoffillakin, huomattavaa se, että auditoinnin suorittaa Nokian oma Supplier Quality -tiimi, joka menee paikan päälle tarkistamaan, että toimittajayritys toimii kuten väittääkin. Koska auditointia ei suorita kolmas osapuoli, on kysyttävä, onko auditointi täysin luotettava ja puolueeton. Lustigin mukaan ulkopuolisen auditointiyrityksen käyttäminen olisi mahdollista, mutta hänen mukaansa vähintäänkin harvinaista Nokialla. Ulkoisen, puolueettoman auditoijan käyttö lisäisi auditoinnin uskottavuutta esimerkiksi sijoittajien ja muiden ulkoisten sidosryhmien silmissä.

3.5 Kansainvälisten vastuullisuusstandardien käyttö

Kuten aiemmin todettiin, voidaan kansainvälisesti käytetyillä vastuullisuusstandardeilla saada helposti mitattava ja luotettava kuva yrityksen vastuullisuuden tilasta. Tästä syystä standardien pyytäminen toimittajilta on kannattavaa, koska ne todistavat aukottomasti, että standardin saanut yritys täyttää standardin myöntämiskriteerit. Standardeja myöntää etenkin kansainvälinen standardisoimisjärjestö ISO (International Organization for Standardization). Standardien hyödyntämisestä toimittajanvalinnassa ei ole merkittäviä aiempia tutkimustuloksia, mutta käytännön voidaan olettaa lisääntyvän sen helppouden takia esim. auditointitiimin käyttöön verrattuna. Auditointitiimi saattaakin olla tarpeellinen lähinnä silloin, jos toimittajalla ei ole esittää toimintansa vastuullisuudesta standardeja tai muita vakuuttavia todisteita. Sekä Nokia että Sinebrychoff ovatkin ymmärtäneet tämän mahdollisuuden, ja pyytävät toimittajilta tietoja toimittajayrityksen mahdollisesti voimassa olevista standardeista. Keskitymme tutkielman aiheen vuoksi tarkastelemaan tutkittavien yritysten toimittajilta kysymiä, vastuullisuuteen liittyviä standardeja.

3.5.1 Sinebrychoff

Vastuullisuuteen liittyvistä standardeista Sinebrychoffin toimittajanvalinnassa painotetaan etenkin ISO 22000 -standardia. Standardin mahdollista olemassaoloa selvitetään toimittajilta toimittajien kilpailutus- ja valintavaiheessa.

ISO 22000 on kansainvälisen standardoimisjärjestön ISO:n myöntämä, ruoan tuotantoketjun turvallisuuteen liittyvä standardi. Standardi mittaa mm. sitä hakevan organisaation ruoantuotannon tai -kuljetuksen turvallisuuden valvontajärjestelmää. Järjestelmän tavoitteena on estää mm. haitallisten taudinaiheuttajien pääsy tuotettuun ruokaan ja siten varmistaa tuotetun ruoan puhtaus ja turvallisuus loppukäyttäjälle asti. Standardi voidaan myöntää mille tahansa ruoan tuotantoketjun yritykselle, myös esim. kuljetusyritykselle. (ISO 2018)

ISO 22000 -standardin pyytäminen toimittajilta on panimoalan yrityksen kannalta loogista. Monet juomat, kuten oluet, valmistetaan viljasta, jonka tuotanto- ja toimitusketjun puhtaus ja turvallisuus on tällöin viljaa hyödyntävän yrityksen, kuten Sinebrychoffin, kannalta ensiarvoisen tärkeää.

3.5.2 Nokia

Nokialla vastuullisuuteen liittyviä standardeja kysellään RFI-lomakkeen lopulla Supplier Qualification -vaiheessa. Olemassa olevat standardit on luonnollisesti näytettävä toteen liittämällä standarditodistuksen kopio lomakkeen mukaan. Vastuullisuuteen liittyen Nokialla painotetaan mm. ISO 14001 ja SA 8000-standardeja.

Suomen Standardoimisliiton (2018) mukaan ISO 14001 on maailman tunnetuin ympäristöjärjestelmämalli. Standardi painottaa etenkin toimivaa ympäristöjärjestelmää ja organisaation toiminnan ympäristövaikutusten jatkuvaa vähentämistä eli toiminnan ekologisuuden jatkuvaa kehittämistä.

SA 8000 sen sijaan on standardi, joka painottuu sosiaalisen vastuun seikkoihin. Standardi voidaan myöntää mille tahansa yritykselle, ja siinä huomioidaan etenkin työolosuhteisiin liittyviä tekijöitä, kuten työturvallisuus, työterveys, syrjintä ja työtuntimäärät. Standardi ei kuitenkaan kata aivan kaikkia sosiaalisen vastuun ulottuvuuksia. (SGS 2018)

Nämä ja muut Nokian hyödyntämät standardit tarjoavat hyvän kuvan niitä hallussaan pitävän toimittajan vastuullisuuden korkeasta tasosta. Ne eivät kuitenkaan ole kaikenkattavia, mistä syystä onkin hyvä olla käytössä monipuolisesti myös muita vastuullisuuden valvontakeinoja.

3.6 Vastuullisuuden ristiriidat muiden valintaperusteiden kanssa

On mahdollista, että vastuullisuuteen liittyvät kriteerit, seikat ja toimenpiteet muodostavat ristiriidan muiden toimittajanvalinnan kriteerien kanssa. Tällainen tilanne voi nousta, jos hankintayrityksessä pyritään esimerkiksi arvostamaan hinta valintakriteeristössä kaikkein korkeimmalle, jolloin voi syntyä houkutus valita halvin toimittaja, joka on kuitenkin saattanut laiminlyödä vastuullisuustekijät. Tässä kappaleessa luodaan lyhyet katsaukset tilanteeseen kohdeyrityksissä.

3.6.1 Sinebrychoff

Toivaisen mukaan riski vastuullisuustekijöiden ajautumisesta ristiriitaan muiden toimittajan valintakriteerien kanssa on Sinebrychoffilla pieni. Tämä johtuu pääasiassa kahdesta syystä: ensinnäkin, kuten jo mainittiin, suurin osa Sinebrychoffin toimittajista sijaitsee Pohjoismaissa, joissa vastuullisuuskysymykset otetaan jo pelkästään lainsäädännön vuoksi automaattisesti hyvin huomioon. Toisekseen, Sinebrychoff on panostanut vahvasti pitkäaikaisten kumppanuussuhteiden luomiseen alihankkijoidensa kanssa, joten toimittajien vähäinen vaihtuvuus vähentää riskiä siitä, että jossain vaiheessa toimittajanvalinta kohdistuisi vähemmän vastuulliseen yritykseen. Olemassa olevien toimittajien vastuullisuuden tulisi olla itsestään selvää, sillä Sinebrychoff ei lähtökohtaisesti hanki mitään toimittajilta, joiden vastuullisuuspuoli ei ole kunnossa. Toivainen painottaa kuitenkin, että inhimillisten virheiden mahdollisuus on aina olemassa.

3.6.2 Nokia

Nokialla riski ristiriidasta vastuullisuuden ja muiden tekijöiden kanssa on suurempi. Tämä johtuu osittain siitä, että Nokian toimittajat ovat niin kansainvälisiä, että riski päätyä tai joutua valitsemaan toimittaja ns. heikomman vastuullisuuden maasta on suurehko. Red flag -listan tehtävän on kuitenkin varmistaa, ettei toimittajaa valita ainakaan pahimmista mahdollisista maista. Tilanne, jossa tarvittavalle hyödykkeelle löytyy koko maailmasta vain yksi potentiaalinen

toimittaja, on myös mahdollinen Nokialla, ja se saattaakin asettaa suuria haasteita, mikäli ainoa toimittaja ei täytä vastuullisuusvaatimuksia.

Lustig kertoo myös, että korkean teknologian alalla tiettyjen hyödykkeiden hankinnassa saattaa nousta tilanne, jossa tarpeen tunnistanut ja hankittavaa hyödykettä käyttämään tuleva yksikkö on niin mieltynyt jonkin toimittajan tarjoamaan laatutasoon, että on vaarana, että laatu saattaisi ajaa vastuullisuusseikkojen edelle hankintaprosessissa. Periaatteessa tällaista tilannetta ei pitäisi päästä syntymään, koska vastuuttomien toimittajien pitäisi karsiutua pois viimeistään RFI-lomakkeen kautta Supplier Qualification -vaiheessa, mutta toimittajamarkkinoiden ns. monopolitilanteen tai laadun liiallisen painotuksen kautta se on kuitenkin mahdollinen.

3.7 Toimittajanvalinnan vastuullisuuden kehittäminen tutkimusyriyksissä

Yritykset voivat myös pyrkiä kehittämään ajan mittaan toimittajanvalintaansa vastuullisemmaksi. Aihetta ovat tutkineet mm. Gimenez ja Sierra (2012), jotka todistivat, että toimittajayhteistyön kautta on mahdollista parantaa osapuolten ekologista vastuullisuutta, joskin tällöin kyse ei ole suoranaisesti vain toimittajanvalinnan vastuullisuuden kehittämisestä, vaan laajemmasta yritys vastuullisuuden parantamisesta toimittajayhteistyön kautta. Tässä tutkielmassa keskityttiin lähinnä siihen, kuinka organisaatiot pyrkivät kehittämään toimittajanvalintaansa yhä vastuullisemmaksi, sekä vähemmän tutkittuun aiheeseen siitä, pyrkivätkö organisaatiot kehittämään olemassa olevia toimittajiaan vähitellen vastuullisempaan suuntaan eli pyrkivätkö organisaatiot parantamaan toimittajarekisterinsä vastuullisuutta sen jälkeen, kun toimittajat on jo valittu.

Haastatteluissa kävi ilmi, että sen puoleen Sinebrychoffilla kuin Nokiallakaan ei ole selkeää laadittua strategiaa tai määrättyä suuntaa toimittajanvalinnan vastuullisuuden kehittämisessä. Pyrkimyksenä molemmissa yrityksissä on toki laajemmin katsottuna prosessin kehittäminen, mutta suunnitelmaa ei ole, eikä varsinaisia mitattavia tavoitteita ole asetettu. Nokian tapauksessa on lisäksi huomattava, että hankintaosastoilla ei edes ole valtaa suoraan muuttaa toimittajanvalinnan periaatteita, käytäntöjä tai kriteereitä, vaan määräykset liittyen toimittajanvalinnan kehittämiseen tulevat yrityksen muilta yksiköiltä. Tätä suunnitelmien

puutetta voidaan pitää kenties molempien yritysten vastuullisuuden kannalta heikoimpana osa-alueena.

Vaikka suunnitelmat toimittajanvalinnan vastuullisuuden parantamiseksi ovatkin vähintäänkin puutteellisia, on molemmissa tutkimusyriyksissä kuitenkin tavoitteena se, että olemassa olevia toimittajia kehitetään vähitellen parempaan suuntaan, niin mm. tehokkuuden ja toimitusvarmuuden kuin myös vastuullisuuden osalta. Nokialla tämä tapahtuu lähinnä siten, että toimittajanvalinnassa käytettyjen valintakriteerien ja -perusteiden kiristyessä myös olemassa olevien toimittajien toivotaan täyttävän uusia vaatimuksia. Vanhat toimittajat eivät kuitenkaan välttämättä putoa toimittajarekisteristä pois, vaikka ne eivät yltaisikään uusien vaatimusten mukaiselle tasolle.

Sinebrychoff on vienyt toimittajiensa kehittämisen yhteistyön kautta astetta pidemmälle: yhtiön yhtenä käytäntönä on kutsua pienempien toimittajayritysten edustajia käymään Sinebrychoffin toimitiloissa, jotta nämä voivat tehdä havaintoja Sinebrychoffin toiminnasta parantaakseen omia toimintatapojaan, myös vastuullisuuden suhteen. Kyseessä on rohkea lähestymistapa, joka saattaakin tuottaa hyviä tuloksia pitkällä aikavälillä, vaikkei aiheesta ole empiiristä tutkimusta tai muutaakaan näyttöä.

4. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkielma oli siis tapaustutkimus, joka koostui kolmivaiheisesta rakenteesta: ensimmäisessä osassa, johdannossa, määriteltiin tutkielman perusteet, tausta, tarkoitus, tavoitteet ja rajaukset. Toinen osa oli teoriaosio, jossa käsiteltiin tarkemmin tutkielman keskeisiä käsitteitä, kuten yritysvastuuta, hankintatoimea ja vastuullista toimittajanvalintaa, näiden käsitteiden yhteyksiä toisiinsa sekä tutkielman aiheeseen liittyviä aiempia tutkimuksia ja niiden tuloksia. Kolmannessa osiossa, empiriaosiossa, esitettiin kattavasti mutta tiivistettynä haastatteluista saadut tulokset liittyen tutkittavien yritysten toimittajanvalintaan ja sen vastuullisuuteen.

4.1 Tutkielman yhteenveto

Tutkielma pohjautui rakenteen ja tavoitteiden määrittelyyn sekä teorian tarkastelun jälkeen suomalaisten yritysten, Sinebrychoffin ja Nokian, edustajille tehtyihin puolistrukturoituihin haastatteluihin. Yrityksiä tarkasteltiin niiden toimittajanvalintaprosessien näkökulmasta, pyrkien selvittämään, kuinka tutkimusyrietykset valitsevat toimittajia ja miten ne varmistavat sen, että valitut toimittajat noudattavat yleisiä hyvän etiikan ja yritysvastuun mukaisia toimintaperiaatteita. Tämä on tärkeää, jottei tutkimusyrietysten oman vastuullisuuden uskottavuus ja maine vaarantuisi. Pelkkien toimittajan valintakriteerien tarkastelun lisäksi tutkittiin sitä, minkälaisia metodeja toimittajanvalinnan vastuullisuuden varmistamisessa käytetään, sekä kartoitettiin myös mm. vastuullisuuden ristiriitoja muiden valintaperusteiden kanssa ja toimittajanvalintaprosessien tulevaisuuden kehityssuunnitelmia ja -tapoja.

Tutkimuksessa selvisi, että sekä Sinebrychoffin että Nokian toimittajanvalintaprosessit ovat hyvin tyypillisen mallin ympärille rakentuvia, alkaen tarpeen tunnistamisesta ja toimittajamarkkinoiden kartoituksesta mm. internetiä hyödyntäen, jatkuen toimittajien kilpailutukseen ja arviointiin, ja päättyen lopulta toimittajan valintaan ja jälkiarviointiin.

Yleisiä tutkimusyrietysten toimittajanvalinnassa käyttämiä kriteereitä olivat lähes kaikissa yrityksissä yleisesti käytetyt hinta, laatu ja toimitusvarmuus. Tämän lisäksi sekä Nokia että Sinebrychoff ovat ottaneet vastuullisuustekijät hyvin huomioon toimittajanvalinnassaan.

Päättökysymyksenä oli: ”Miten vastuullisuus näkyy toimittajanvalinnassa?” ja alatutkimuskysymyksenä: ”Minkälaisia kriteereitä ja käytäntöjä yritykset hyödyntävät varmistaakseen toimittajanvalinnan vastuullisuuden?” sekä ”Muodostavatko vastuullisen toimittajanvalinnan käytännöt tai kriteerit ristiriitoja muiden toimittajan valintaperusteiden tai käytäntöjen kanssa?”. Koska kysymykset ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa, voidaan samoissa kappaleissa antaa vastaukset niihin kaikkiin. Toimittajanvalinnan vastuullisuuteen tähtääviä kriteereitä tutkimusyrietyksissä ovat mm. toimittajien työntekijöiden työolosuhteet ja työturvallisuus, mahdollinen lapsityövoiman käyttö, hiilijalanjälki ja energiatehokkuus, sekä taloudellisen vastuun osalta veronmaksu. Näitä tutkitaan toimittajayrityksiin liittyen mm. julkisesti saatavilla olevan informaation pohjalta, ja Nokian tapauksessa kysytään tietopyyntölomakkeella (RFI-lomake) suoraan toimittajilta. Taloudellisen vastuun

varmistamiseen on lisäksi käytössä yhteistyökumppaneita, jotka tuottavat talousraportin potentiaalisesta toimittajasta, kuten Sinebrychoffin hyödyntämä Tilaajavastuu-portaali ja Nokian Rapid Ratings -yhteistyökumppani.

Kummallakin tutkittavalla yrityksellä on olemassa lista maista, joista ei vastuullisuusseikkojen yleisen laiminlyönnin takia valita toimittajia. Näihin lukeutuu esimerkiksi Nokialla mm. pakotteiden alaisina olevia maita ja monia veroparatiiseja. Lisäksi kaikki valitut toimittajat allekirjoittavat molemmissa yrityksissä hankintasopimuksen yhteydessä Code of Conduct -ohjesäännön, jossa toimittaja sitoutuu noudattamaan yleisiä hyvän etiikan ja yritysvastuun mukaisia toimintaperiaatteita.

Vastuullisuuskriteerien ja muiden vastuullisuuteen pyrkivien metodien (esim. Code of Conduct) lisäksi tutkimusyrietykset hyödyntävät toimittajavalinnassaan tarvittaessa toimittajien auditointeja sekä tutkivat, löytyykö toimittajilta kansainvälisesti käytettyjä vastuullisuussertifikaatteja eli standardeja. Ristiriidat vastuullisuuden ja muiden valintaperusteiden välillä toimittajanvalinnassa ovat harvinaisia, joskin Nokian tapauksessa niitä voi tapahtua, johtuen Nokian globaalimmasta toimittajaportfoliosta Sinebrychoffiin verrattuna.

Toimittajanvalinnan vastuullisuuden kehityssuunnitelmien huomattiin puuttuvan tutkimusyrietyksissä käytännössä täysin. Sen sijaan selvisi, että etenkin Sinebrychoff pyrkii aktiivisesti omalla esimerkillään muokkaamaan omia toimittajiaan vähitellen vastuullisemmiksi.

4.2 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Johtopäätöksenä voidaan sanoa, että molempien tutkittujen yritysten, Sinebrychoffin ja Nokian, toimittajanvalinnan vastuullisuus on pääasiassa hyvällä tasolla, ja yritysten vastuullisuusstrategiat ovat ulottuneet hankintatoimeen ja sitä kautta myös toimittajanvalintaan onnistuneesti, huomioiden vastuullisuuden kaikki osa-alueet. Kehitettävääkin kuitenkin löytyy, etenkin toimittajanvalinnan ja hankinnan vastuullisuuden kehityssuunnitelmien osalta.

Vastuullinen toimittajanvalinta on tutkimusaiheena melko uusi, etenkin Suomessa. Tutkimuksen tulokset vastasivat kuitenkin melko tarkoin aiheesta aiemmin tehtyjen tutkimusten tuloksia liittyen mm. toimittajanvalinnan vastuullisuuteen liittyvien kriteerien käyttöön. Tutkimus tarjosi silti myös erinomaista uutta tietoa liittyen mm. vastuullisen toimittajanvalinnan käytännön

toteutukseen ja siihen, millä keinoin yritykset hankkivat tietoa potentiaalisten kumppaniensa vastuullisuuden tilasta. Aiemman tutkimuksen kautta ei esimerkiksi käynyt selväksi, millä käytännön keinoilla esimerkiksi taloudellisen vastuullisuuden, kuten veronmaksun, tilaa valvotaan toimittajien osalta. Tutkimuksessa löydetty tutkimusyriyten tähän käyttämät yhteistyökumppanit (Tilaajavastuu ja RapidRatings) luovat tarkempaa ymmärrystä aiheesta. Aiempi tutkimus ei myöskään juurikaan mainitse hankinnan osalta niin sanottuja kiellettyjen maiden listoja (red flag countries), joita molempien tutkimusyriyten havaittiin hyödyntävän. Lopuksi mainittakoon, että saimme myös uutta, avartavaa tietoa liittyen valittujen toimittajien vastuullisuuden kehittämiseen hankintaorganisaation panostuksen kautta eli niin, että hankintaorganisaatio pyrkii ”ajamaan” toimittajiaan vastuullisempaan suuntaan. Koska tutkittavia yrityksiä ja toimialoja oli vain kaksi, eivät tulokset ole kuitenkaan yleistettävissä kaikille aloille.

Tutkimuksen tulokset voivat auttaa etenkin yritysjohtajia ja yritysten vastuullisuudesta ja hankinnasta vastaavia päälliköitä omien toimittajanvalinta- ja hankintaprosessiensa kehittämisessä vastuullisempaan suuntaan, sillä tutkielma helpottaa käytännön prosessikaavion kehittämistä vastuullisen toimittajanvalinnan toteutusta varten. Näin tutkimuksella on arvoa akateemisen arvon lisäksi myös liike-elämän kannalta. Lisäksi tutkimuksella on laajempaa yhteiskunnallista arvoa vastuullisen hankintatoimen tärkeyden saattamisessa korkeampaan yleiseen tietoisuuteen.

Ehkä lupaavin tutkielmasta herännyt jatkotutkimusaihe on hankintaorganisaatioiden olemassa olevien toimittajien vastuullisempaan suuntaan kehittäminen. Tutkielma tarjosi ”pintaraapaisun” aiheeseen etenkin Sinebrychoffin osalta, mutta aihetta olisi mielenkiintoista ja tieteellisesti arvokasta tutkia enemmän ja huomattavasti perusteellisemmin, koska aiheesta ei ole paljoakaan aiempaa tutkimusta. Toinen mahdollinen jatkotutkimusaihe ovat vastuullisuuden ristiriidat muiden toimittajan valintakriteerien kanssa. Tähän aiheeseen voitaisiin perehtyä esimerkiksi Nokian toimialan kaltaisilla globaaleilla toimialoilla, joilla toimittajia ja muita yhteistyökumppaneita joudutaan väistämättä valitsemaan myös vastuullisuuden yleisesti hyvin huomioivien kehittyneiden maiden ulkopuolelta. Kolmantena aihe-ehdotuksena esitettäkään vastuullisen hankintatoimen aikaansaamien positiivisten tulosten kartoitus muun muassa alihankkijoiden työntekijöiden ja ympäristön osalta. Datan kerääminen tästä aiheesta saattaa kuitenkin olla hankalaa, etenkin ympäristövaikutusten osalta.

Lähdeluettelo

Alasuutari, P. (2014) Mitä laadullinen tutkimus on? Tampereen yliopisto. [Viitattu 21.2.2018]
Saatavilla

http://www.edu oulu.fi/tohtorikoulutus/jarjestettava_opetus/Alasuutari/Mita_laadullinen_tutkimus_on.pdf

Abdolshah, M. (2013) A Review of Quality Criteria Supporting Supplier Selection. Journal of Quality and Reliability Engineering. Saatavilla <https://www.hindawi.com/journals/jqre/2013/621073/>

Arendt, S., Brettel, M. (2010) Understanding the influence of corporate social responsibility on corporate identity, image, and firm performance. Management Decision, 48, 10, 1469-1492.

Balabanis, G., Phillips, H., Lyall, J. (1998) Corporate social responsibility and economic performance in the top British companies: are they linked? European Business Review, 98, 1, 25-44.

Baxter, P. & Jack, S. (2008) Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. The Qualitative Report, 13, 4, 544-559. Saatavilla <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol13/iss4/2>

Berthelot, S., Coulmont, M., Serret, V., (2012) Do investors value sustainability reports? A Canadian study. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 19, 6, 317-376.

Börjeson, N., Gilek, M., Karlsson, M. (2015) Knowledge challenges for responsible supply chain management of chemicals in textiles – as experienced by procuring organisations. Journal of Cleaner Production, 107, 130-136.

Desai, M. & Dharmapala, D. (2005) Corporate tax avoidance and firm value. National Bureau of Economic Research. Cambridge, MA, NBER. Working paper No. 11241.

Dickson, G. (1966) An analysis of vendor selection systems and decisions. Journal of Purchasing, 2, 5-17.

Elkington, J. (1998) Partnerships from *cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business*. Environ. Qual. Manage. 8, 1, 37-51. [Viitattu 22.3.2018] Saatavilla: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/tqem.3310080106>

- Ghadimi, P., Dargi, A., Heavey, C. (2017) Sustainable supplier performance scoring using audition check-list based fuzzy inference system: A case application in automotive spare part industry. *Computers & Industrial Engineering*, 105, 12-27.
- Gimenez, C. & Sierra, V. (2013) Sustainable Supply Chains: Governance Mechanisms to Greening Suppliers. *Journal of Business Ethics*, 116, 1, 189-203.
- Gordon S.R. (2008) Supplier evaluation and performance excellence a guide to meaningful metrics and successful results. 1p, Florida, J. Ross Publishing.
- Govindan, K., Shankar, M., Kannan, D. (2016) Supplier selection based on corporate social responsibility practices. *International Journal of Production Economics*.
- Gunasekaran, A., Patel, C., McGaughey, R. (2004) A framework for supply chain performance measurement. *International Journal of Production Economics*, 87, 3, 333-347.
- Hallikas, J., Kähkönen, A., Lintukangas, K., Lirkki, J. (2016) Vastuullinen ja innovatiivinen hankintatoimi kilpailukyvyn lähteenä – kyselytutkimus. [verkkodokumentti] Saatavilla https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/123701/LUT_VINKKI%20kyselytutkimuksen%20tuloraportti.pdf?sequence=2
- Handfield, R., Walton, S., Sroufe, R., Melnyk, S. (2002) Applying environmental criteria to supplier assessment: A study in the application of the Analytical Hierarchy Process. *European Journal of Operational Research*, 141, 1, 70-87.
- Hannila, P. & Kyngäs, P. (2008) Teemahaastattelu laadullisessa tutkimuksessa. Opinnäytetyö. Helsinki, Helsingin ammattikorkeakoulu. [Viitattu 22.2.2018] Saatavilla <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/38214/stadia-1210852529-2.pdf?sequence=1>
- Harris, K. & Divakarla, S. (2017) Supply Chain Risk to Reward: Responsible Procurement and the Role of Ecolabels. *Procedia Engineering*, 180, 1603-1611.
- Hartikainen, J. (2017) Volkswagenin ex-johtaja tuomittiin seitsemäksi vuodeksi vankeuteen päästöhuijauksen vuoksi. Helsingin Sanomat. [Viitattu 25.2.2018] Saatavilla <https://www.hs.fi/talous/art-2000005480283.html>

Hoejmose, S. & Adrien-Kirby, A.J., (2012) Socially and environmentally responsible procurement: A literature review and future research agenda of a managerial issue in the 21st century. *Journal of Purchasing and Supply Management* 18, 4, 232-242.

Holland, J. (2017) How to calculate a carbon footprint for your business. CarbonClear. [Viitattu 3.4.2018] Saatavilla: <https://news.carbon-clear.com/news/how-to-calculate-a-carbon-footprint-for-your-business>

Ilomäki, M., Tuomainen, J., Kautto, P. (2007) Ympäristövastuu globaaleissa tuoteketjuissa. Suomen ympäristökeskus. Helsinki, Edita Prima Oy. Suomen ympäristökeskuksen raportteja 21.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. (2008) Hankintojen johtaminen, ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 2nd, Jyväskylä, Tietosanoma Oy.

Inkinen, A. (2009) Yritysten ympäristövastuu. Opinnäytetyö. Kerava, Laurea-ammattikorkeakoulu. [Viitattu 24.2.2018] Saatavilla <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/2751/InkinenAnni.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ISO (2018) ISO 22000. ISO Online Browsing Platform. [Viitattu 5.4.2018] Saatavilla: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:22000:ed-1:v1:en>

Kallio, T. & Nurmi, P. (2005) Vastuullinen liiketoiminta. Turun kauppakorkeakoulu. Tampere, Esa Print.

Kang, K., Lee, S., Huh, C. (2010) Impacts of positive and negative corporate social responsibility activities on company performance in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 1, 72-82.

Kivistö, T. (2017) Emerging issues in public procurement. Luentokalvot, Julkiset Hankinnat, Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Li, L. & Geiser, K. (2005) Environmentally responsible public procurement and its implications for integrated product policy. *Journal of Cleaner Production*, 13, 7, 705-715.

Linnanen, L. Boström, T., Miettinen, P. (1994) Ympäristöjohtaminen: elinkaariajattelu yrityksen toiminnassa. Juva, WSOY.

Logistiikan Maailma (2018) Auditointi. [Viitattu 13.3.2018] Saatavilla: <http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/laatu/auditointi/>

Lysons, K. & Farrington, B. (2012) Purchasing and supply chain management. 8p, Pearson Education Limited, Harlow.

Monczka, R., Handfield, R., Giunipero L., Pattersson, J. (2011) Purchasing and supply management. 5p, South-Western, Mason.

Mäenpää, H. (2013) Hankintaprosessin kehittäminen. Opinnäytetyö. Visamäki, Hämeen ammattikorkeakoulu. [Viitattu 1.3.2018] Saatavilla https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/59450/Maenpaa_Hille.pdf?sequence=1

Nokia (2018) Tietoa meistä – mitä teemme. [Yhtiön kotisivu] [Viitattu 26.3.2018] Saatavilla: https://www.nokia.com/fi_fi/tietoa-meista/mita-teemme

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

Research Management Associates (2018) What is the Triple Bottom Line? [Viitattu 23.2.2018] Saatavilla <https://www.rmagreen.com/rma-blog/what-is-the-triple-bottom-line>

Roberts, P. & Dowling, W. (2002) Corporate reputation and sustained superior financial performance. Strategic Management Journal, 23, 12, 1077-1093.

RoHS Guide (2018) RoHS Compliance FAQ. [Viitattu 4.4.2018] Saatavilla: <http://www.rohsguide.com/rohs-faq.htm>

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka (2006) Tapaustutkimus. KvaliMOTV. [Viitattu 20.2.2018] Saatavilla http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html

Seuring, S. & Muller, M. (2008) Core issues in sustainable supply chain management – a Delphi study. Business Strategy and the Environment, 17, 8, 455-466.

SGS (2018) SA 8000 – Sertifiointi – Sosiaalinen vastuu. [Viitattu 5.4.2018] Saatavilla: <http://www.sgs.fi/fi-fi/health-safety/quality-health-safety-and-environment/sustainability/social-sustainability/sa-8000-certification-social-accountability>

Sinebrychoff (2018) Sinebrychoff lyhyesti. [Yhtiön kotisivu] [Viitattu 26.3.2018] Saatavilla: <https://sinebrychoff.fi/yhtio/lyhyesti/>

Slaper, T. & Hall, T. (2011) The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work? Indiana Business Review 86, 1.

Sollish, F. & Semanik, J. (2011) Strategic global sourcing best practices. E-kirja. John Wiley & Sons, Inc, New Jersey.

Statista (2018) Nokia net from 1999 to 2017. [Viitattu 26.3.2018] Saatavilla: <https://www.statista.com/statistics/267819/nokias-net-sales-since-1999/>

Subramanian, M., Cheraghi, S., Whitman, L. (2007) A Methodology for Supplier Selection. Wichita State University. [Verkkodokumentti] [Viitattu 13.5.2018] Saatavilla <http://webs.wichita.edu/depttools/depttoolsmemberfiles/lewhitman/Papers/Pre2007/2001IERCSupplierSelection.pdf>

Suikkanen, E. (2018) Toimitusketjun vastuullisuuden kehittäminen pk-yrityksissä. Kandidaatintutkielma. Lappeenranta, Lappeenrannan teknillinen yliopisto. [Viitattu 3.5.2018] Saatavilla:

http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/149235/Kandidaatintutkielma_Suikkanen_Elisa.pdf?sequence=1

Suomen Standardoimisliitto (2018) ISO 14001 – Maailman tunnetuin ympäristöjärjestelmämalli. [Viitattu 13.3.2018 ja 4.4.2018] Saatavilla: https://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_14000_ymparistojohtaminen/ymparistojarjestelma

Suomen YK-liitto (2018) Yritysten yhteiskuntavastuu. [Viitattu 26.2.2018] Saatavilla <http://www.ykliitto.fi/yk70v/taloudellinen/yritysten-yhteiskuntavastuu>

Sureeyatanapas, P., Sriwattananusart, K., Niyamosoth, T., Sessomboon, W., Arunyanart, S. (2018) Supplier selection towards uncertain and unavailable information: an extension of the TOPSIS method. Operations Research Perspectives, 5, 69-79.

The University of Manchester (2018) What is responsible procurement? Saatavilla <http://www.procurement.manchester.ac.uk/procurementexcellence/responsible-procurement/>

TIEKE (2018) Toimitusvarmuus. [Viitattu 8.3.2018] Saatavilla <https://www.tieke.fi/display/julkaisut/Toimitusvarmuus>

Tilaajavastuu (2018) Tietoa meistä. [Yhtiön kotisivu] [Viitattu 2.4.2018] Saatavilla: <https://www.tilaajavastuu.fi/fi/tietoa-meista/>

Tivi (2017) Nokia on lakannut olemasta suomalainen – työntekijöistä vain muutamia prosentteja Suomessa. [Viitattu 26.3.2018] Saatavilla: https://www.tivi.fi/Kaikki_uutiset/nokia-on-lakannut-olemasta-suomalainen-tyontekijoista-vain-muutamia-prosentteja-suomessa-6636358

Tuljak-Suban, D. (2016) Food Supply Chain: A Review of Approaches Which Enhance Sustainability with a Focus on Social Responsibility, Sustainable Supply Chain Management, Dr. Evelin Krmac (Ed.), InTech. [E-kirja] [Viitattu 22.3.2018] Saatavilla: <https://www.intechopen.com/books/sustainable-supply-chain-management/food-supply-chain-a-review-of-approaches-which-enhance-sustainability-with-a-focus-on-social-respons>

Varto, J. (2005) Laadullisen tutkimuksen metodologia. Elan Vital. [Verkkodokumentti] [Viitattu 25.3.2018] Saatavilla: http://arted.uiah.fi/synnyt/kirjat/varto_laadullisen_tutkimuksen_metodologia.pdf

Vastuullisuusraportti.fi (2016) Keskeiset tunnusluvut henkilöstöstä ja työoloista raportointiin. [Viitattu 24.2.2018] Saatavilla <http://vastuullisuusraportti.fi/2016/05/11/keskeiset-tunnusluvut-henkilostosta-ja-tyooloista-raportointiin/>

Verma, R., Pullman, M. (1998) An analysis of the supplier selection process. Omega, 26, 6, 739-750.

Vihro, N. (2014) Yritysvastuu liiketoiminnassa. Opinnäytetyö. Jyväskylä, Jyväskylän ammattikorkeakoulu. [Viitattu 22.2.2018] Saatavilla https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/84046/vihro_niko1.pdf?sequence=2

Wilson, E. (1994) The relative importance of supplier selection criteria: a review and update. Journal of Supply Chain Management, 30, 2, 34-41.

Yadlapalli, A., Rahman, S., Gunasekaran, A. (2018) Socially responsible governance mechanisms for manufacturing firms in apparel supply chains. International Journal of Production Economics, 18, 135-149.

Yazdani, M. Chatterjee, P., Zavadskas, E., Zolfani, S. (2017) Integrated QFD-MCDM framework for green supplier selection. Journal of Cleaner Production, 142, 4, 3728-3740.

Yu, X. (2008) Impacts of Corporate Code of Conduct on Labor Standards: A Case Study of Reebok's Athletic Footwear Supplier Factory in China. *Journal of Business Ethics*, 81, 3, 513-529.

Haastattelut:

Lustig, Kimmo, Category Manager. Nokia, Espoo. Haastattelu kasvokkain 28.3.2018, haastattelijana Alekski Luukkanen. Tallenne kirjoittajan hallussa.

Vastuullisuuspäällikkö, Sinebrychoff, Kerava. Puhelinhaastattelu 4.4.2018, haastattelijana Alekski Luukkanen. Tallenne kirjoittajan hallussa.

Toiviainen, Marcus, Ostopäällikkö. Sinebrychoff, Kerava. Puhelinhaastattelu 27.3.2018, haastattelijana Alekski Luukkanen. Tallenne kirjoittajan hallussa.

Liitteet

1. HAASTATTELUKYSYMYKSET

Miten valitsette toimittajia vastuullisesti?

Millaisilla kriteereillä yleisesti valitsette toimittajia?

Onko teillä vastuullisuuteen liittyviä toimittajanvalinnan metodeja, ja jos on, niin minkälaisia?

Voisitteko kertoa toimittajien vastuullisuusauditoinnista?

Muodostaako vastuullisuus konfliktin/ristiriidan muiden kriteerien kanssa?

Onko teillä käytössä kansainvälisiä vastuullisuusstandardeja, ja jos on, niin mitä?

Tunnetteko maailmalla yritysten yleisesti käyttämiä keinoja toimittajanvalinnan vastuullisuuden varmistamiseksi?

Onko teillä suunnitelmaa/ohjelmaa/strategiaa toimittajanvalintanne ja hankintanne vastuullisuuden kehittämiseksi, ja jos on, niin minkälainen se on?

Pyrittekö kehittämään valitsemianne toimittajia vastuullisemmiksi?