

**LUT School of Business and Management**

**A130A3000 Kauppatieteiden kandidaatintutkielma**

Talousjohtaminen

## **Vastuullisuus toimittajavalinnassa**

7.1.2017

Tekijä: Miska Konttinen

Ohjaaja: Anne Quarshie

## TIIVISTELMÄ

**Tekijä:** Miska Konttinen  
**Opiskelijanumero:** 0453511  
**Tutkielman nimi:** Vastuullisuus toimittajavalinnassa  
**Akateeminen yksikkö:** School of Business and Management  
**Koulutusohjelma:** Kauppatiede / Talousjohtaminen  
**Ohjaaja:** Anne Quarshie  
**Hakusanat:** Vastuullisuus, vastuullinen hankinta, hankintaketju

Tämä kandidaatintutkielma käsittelee vastuullisuuden vaikuttamista toimittajavalintaan. Työn tarkoituksena on selvittää, miten vastuullisuus vaikuttaa toimittajan valintaan, miten hankintaketjun vastuullisuudesta voidaan varmistua, miten yritykset hyötyvät vastuullisesta toimittajasta sekä miten toimittajan vastuullisuutta voidaan kehittää. Lisäksi työssä pyritään selvittämään, millaisia vastuullisuuteen liittyviä kriteereitä toimittajille on. Työssä tutkitaan kahta suomalaista suurta yritystä, jotka korostavat vastuullisuuden merkitystä ja toimivat globaalisti. Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen teoriaosuuden muodostuu tieteellisistä artikkeleista sekä alan kirjallisuudesta. Empiriaosuudessa on hyödynnetty tapaustutkimusta sekä sisällönanalyysimenetelmää.

Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että vastuullisuudella on merkittävä rooli toimittajavalinnassa. Tutkimuksen kohteena olevat yritykset pyrkivät selvittämään hankittujen raaka-aineiden alkuperän erittäin tarkasti. Vastuullisen hankintaketjun avulla voidaan saavuttaa merkittäviä hyötyjä, kuten esimerkiksi turvata raaka-aineen saatavuus myös tulevaisuudessa. Haasteena yritykset näkevät joissakin maissa raaka-aineiden alkuperän selvittämisen, koska paikalliset toimintatavat tekevät tästä käytännössä mahdotonta. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että vastuullisuuden rooli on kasvamassa entisestään ja yritykset pyrkivät kehittämään vastuullisuuttaan ja saavuttamaan näin kilpailuetua.

## ABSTRACT

**Author:** Miska Konttinen  
**Student number:** 0453511  
**Title:** Responsible supplier selection  
**School:** School of Business and Management  
**Degree programme:** Business administration / Financial Management  
**Supervisor:** Anne Quarshie  
**Keywords:** Sustainability, sustainable supply, supply chain

This bachelor's thesis deals with the influence of responsibility on supplier valuation. The aim of the thesis is to find out how responsibility affects the choice of the supplier, how to ensure the responsibility of the supply chain, how companies benefit from a responsible supplier and how to develop the responsibility of the supplier. In addition, the aim of the thesis is to find out what kind of responsibility-related criteria the suppliers have. The research is focused on two large Finnish companies that emphasize the importance of responsibility and operate globally. The research was conducted as a qualitative study. The theory section is based on scientific articles and field's literature. The case study and the content analysis method have been used in the empirical part.

The results of the research show that responsibility plays a significant role in the suppliers' evaluation. The companies under investigation are trying to find out the origin of the raw materials purchased very carefully. With the help of a responsible supply chain, significant benefits can be achieved, such as secure raw material availability in the future. The challenge is for companies to see the origin of raw materials in some countries because local practices make it virtually impossible. The results of the research show that the role of responsibility continues to grow and companies seek to develop their responsibilities and thereby achieve a competitive advantage.

# Sisällysluettelo

<b>1. JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
1.1. Tutkimuksen aihe ja tavoitteet .....	2
1.2. Tutkimuksen tutkimuskysymykset.....	2
1.3. Tutkimuksen menetelmät .....	3
1.4. Tutkimuksen rajaukset ja teoreettinen viitekehys .....	4
1.5. Tutkimuksen rakenne.....	5
<b>2. YRITYSVASTUU</b> .....	<b>6</b>
2.1. Yritysvastuun kolme osa-aluetta.....	6
2.1.1. Taloudellinen ulottuvuus.....	7
2.1.2. Sosiaalinen ulottuvuus .....	7
2.1.3. Ympäristöllinen ulottuvuus.....	8
2.1. Strateginen yritysvastuu .....	8
2.2. Yritysvastuuraportointi .....	10
2.3. Vastuullisuus hankintatoimessa.....	12
2.4. Vastuullisuutta edistävät ja hidastavat tekijät.....	13
2.4.1. Sisäiset syyt .....	14
2.4.2. Ulkoiset syyt .....	15
<b>3. TOIMITTAJAVALINTA</b> .....	<b>19</b>
3.1. Toimittajien valintakriteerit .....	20
3.2. Vastuullisuus osana toimittajavalintaa .....	21
<b>4. VASTUULLINEN TOIMITTAJAVALINTA ELINTARVIKEALALLA</b> .....	<b>23</b>
4.1. Tutkimusmenetelmä ja -aineisto .....	23
4.2. Case-yritykset.....	24
4.3. Vastuullinen toimittajavalinta caseyrityksissä .....	24
4.3.1. Fazer .....	24
4.3.2. Paulig.....	27
<b>5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>30</b>
5.1. Yhteenveto.....	30
5.2. Johtopäätökset.....	31
<b>LÄHDELUETTELO</b> .....	<b>33</b>

# LIITTEET

## Kuviot

Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

Kuvio 2. The triple bottom line – Vastuullisuuden ulottuvuudet. (Elkington 1997)

Kuvio 3. Strategisen yritysvastuun tasot

Kuvio 4. Yritysvastuuraportoinnin prosessi (Niskala et al. 2013)

Kuvio 5. Toimittajan valintaprosessin strateginen malli

## Taulukot

Taulukko 1. Fazerin viestintäkanavat toimittajien kanssa

Taulukko 2. Pauligin Code of Conduct for Suppliers

## 1. JOHDANTO

Nykypäivänä yritysten toimia tarkkaillaan entistä tarkemmin ja vastuullisuuteen liittyvistä rikkomuksista nousee helposti suuria otsikoita. Vastuullisuus onkin noussut tärkeäksi aiheeksi yrityksissä ja kaikilla osa-alueilla pyritään siihen, että toiminta on vastuullista. Yritysvastuu pitää sisällään taloudellisen- sosiaalisen- ja ympäristöllisen näkökulman, joista jokaisen onnistuminen on tärkeää. Yritys, joka ottaa huomioon yritys vastuun, pyrkiikin siis taloudellisten päämäärien lisäksi huomioimaan myös eettiset päämäärät. Tiivistettynä voidaan sanoa vastuullisuuden tarkoittavan sitä, että yritys pyrkii toimimaan kannattavasti samalla edistäen ihmisten, ympäristön ja yhteiskunnan hyvinvointia. (Rohweder, 11, 2004)

Hankintatoimella on suuri vastuu yritys vastuun onnistumisessa. Se vastaa yrityksen ulkopuolelta hankittavien materiaalien ja palveluiden toimittajien löytämisestä ja valitsemisesta. Lisäksi vastuulla on varmistaa hankittavien tavaroiden alkuperä. Voidaan todeta, että hankintojen johtaminen on erittäin tärkeässä asemassa vastuullisuuden onnistumisessa. (Hallikas, Kähkönen, Lintukangas & Lirkki, 1, 2016) Tässä työssä yritys vastuuseen keskitytään hankintatoimen näkökulmasta ja tarkemmin siihen, miten vastuullisuus vaikuttaa toimittajavalintaan.

Toimittajavalinnassa on perinteisesti arvostettu hintaa, laatua ja toimitusvarmuutta. Kuitenkin nykyään vastuullisuuden merkitys on korostunut ja kuluttajatkin vaativat yrityksiltä entistä vastuullisempaa ja ympäristöystävällisempää toimintaa, minkä vuoksi myös toimittajien valintakriteeriksi on noussut entistä merkittävämpänä toimittajien vastuullisuus. Yritykset, jotka haluavat toimia vastuullisesti, pyrkivät selvittämään mitkä toimittajat toimivat vastuullisesti ja tarkkailevat ja valvovat vastuullisuuden toteutumista.

Vastuullisuutta on tutkittu monesta eri näkökulmasta, joita myös tässä työssä esitetään. Aiemmissa tutkimuksissa on selvitetty muun muassa vastuullisuuden edistäviä ja hidastavia tekijöitä. Tässä työssä keskitytään kuitenkin nimenomaan siihen, miten vastuullisuus vaikuttaa toimittajavalintaan, koska aihe on ajankohtainen ja tärkeä.

### **1.1. Tutkimuksen aihe ja tavoitteet**

Tämän tutkimuksen aiheena on vastuullisuus ja miten se vaikuttaa toimittajavalintaan. Vastuullisuus on entistä tärkeämmässä asemassa ja siihen panostetaan aiempaa enemmän. Vastuullisuuden toteutuminen on tärkeää kaikille sidosryhmille ja hankinnan näkökulmasta sillä voidaan vaikuttaa myös siihen, mitä materiaaleja ja resursseja maailmasta käytetään. Vastuullisuus on tärkeää myös yrityksen julkisuuskuvan ja imagon vuoksi, koska jos yritys laiminlyö vastuullisuuteen liittyviä asioita, voi se joutua erittäin huonoon valoon ja julkisuuteen erittäin nopeasti nykyisessä globaalissa maailmassa. Hyvänä esimerkkinä tällaisesta kohusta on Volkswagenin päästöskandaali.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää mitä on vastuullinen hankintatoimi, miksi sen toteutuminen on tärkeää ja miten sen toteuttaminen edistää yrityksen menestymistä. Tutkimuksessa pyritään selvittämään sitä, miten vastuullisesta hankinnasta voidaan varmistua ja sen vaikutuksista toimittajien valintaan. Tavoitteena on saada selville, miten vastuullisuus vaikuttaa toimittajavalintaan, miten yritykset hyötyvät vastuullisesta toimittajasta sekä millaisia vastuullisuuteen liittyviä kriteereitä toimittajille on. Lisäksi pyritään selvittämään, miten toimittajan vastuullisuutta voidaan kehittää. Tutkimalla vastuullisuuden vaikutuksia toimittajan valintaan pyritään saamaan selkeä kuva siitä, miksi yritykset pyrkivät hankkimaan vastuullisia toimittajia ja miten yritykset hyötyvät siitä. Tutkimuksen avulla pyritään lisäämään tietoa vastuullisesta toimittajavalinnasta. Koska vastuullisuuden merkitys on jatkuvasti kasvamassa, on tärkeää selvittää myös se, miten vastuullisuus vaikuttaa toimittajien valintaan ja sitä kautta koko hankintaketjun vastuullisuuteen.

### **1.2. Tutkimuksen tutkimuskysymykset**

Tutkimuksen pääkysymys on:

*”Miten vastuullisuus vaikuttaa toimittajan valintaan?”*

Pääongelman avulla pyritään selvittämään sitä, miten vastuullisuus vaikuttaa yrityksen päätöksiin toimittajaa valittaessa. Näin pyritään selvittämään, miten suuri rooli vastuullisuudella on, kun uutta toimittajaa valitaan.

Tutkimuksen alakysymyksinä ovat:

*”Mitä hyötyä on vastuullisesta toimittajasta?”*

*”Mitä vastuullisuuteen liittyviä kriteereitä toimittajille on?”*

Alaongelmien avulla pyritään luomaan laajempi käsitys tutkittavasta aiheesta. Niiden avulla pyritään selvittämään mitä hyötyä on vastuullisesta hankinnasta ja millaisia vastuullisuuteen liittyviä kriteereitä toimittajille on olemassa. Alaongelmien kysymyksiin vastaamalla saadaan helpommin vastaus itse pääongelmaan.

### **1.3. Tutkimuksen menetelmät**

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena eli laadullisena tutkimuksena. Metsämuurosen (2011, 87) mukaan laadullista tutkimusta on vaikea määritellä tarkasti, koska sillä ei ole täysin omaa teoriaa. Alasuutari (2017) on määritellyt laadullisen tutkimuksen lyhyesti seuraavasti: ”Järkeilyä, joka perustuu muulle kuin vain muuttujien välisille määrällisille suhteille” Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin esimerkiksi tutkimuksiin, joissa ollaan kiinnostuneita tietyissä tapahtumissa mukana olevista yksittäisistä toimijoista tai ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista eikä niiden yleisluontoista jakaantumisesta. (Metsämuuronen, 2011, 92)

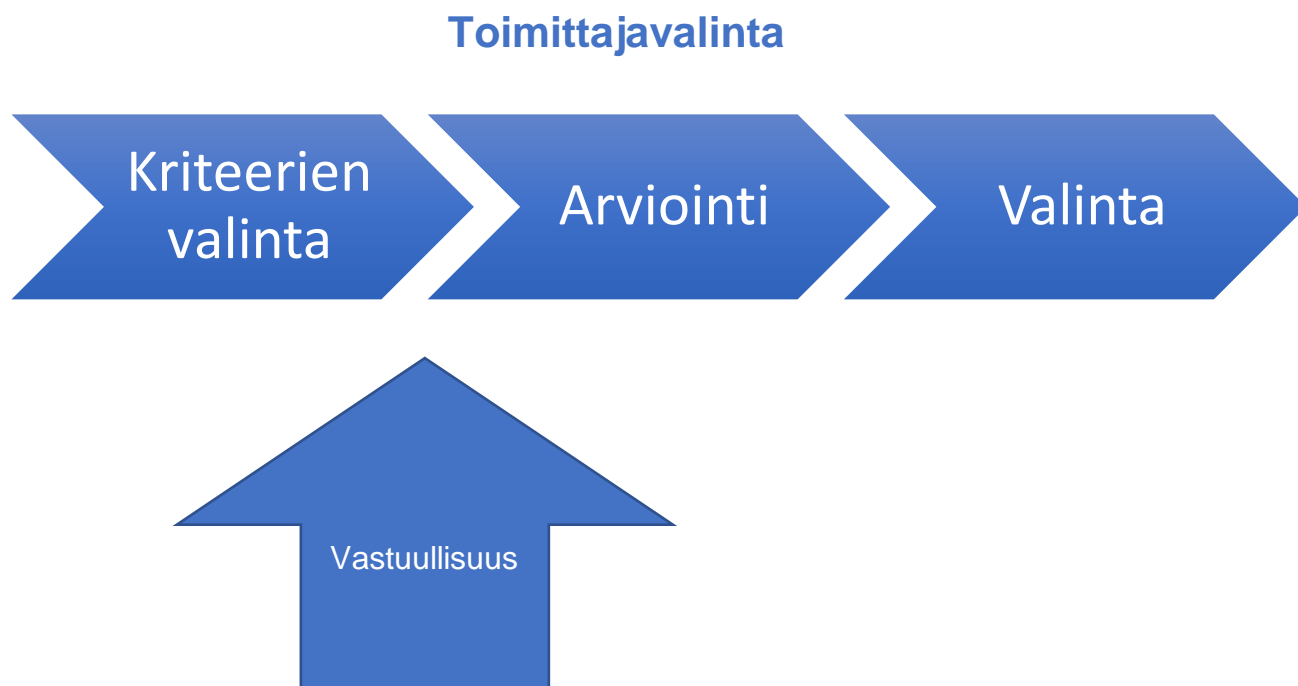
Tutkimuksen empiriaosuudessa tullaan käyttämään tapaustutkimusta eli case-tutkimusta sekä sisällönanalyysia. Tapaustutkimuksen etuja on se, että se sallii yleistyksiä ja se, että sillä huomataan sosiaalisten totuuksien monimutkaisuus ja päällekkäisyys. Yleistämistä tärkeämpää on kuitenkin se, että ymmärretään tutkittavana oleva tapaus. (Metsämuuronen, 2011, 96) Empiriaosuuden aineistona käytetään valmiiksi löytyvää kirjallista aineistoa. Työssä tutkitaan kahta suomalaista suurta yritystä käyttämällä yritysten laatimia vastuullisuusraportteja pääasiallisena tutkimusaineistona. Valitut yritykset toimivat kansainvälisesti ja panostavat toimintansa



vastuullisuuteen. Molemmat valituista yrityksistä, Fazer sekä Paulig, toimivat elintarviketeollisuudessa.

#### 1.4. Tutkimuksen rajaukset ja teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoria osuus käsittelee yritysvastuuta sekä toimittajan valintaa. Työssä ei käsitellä yritysvastuuta laajasti, mutta vastuullisuutta avataan hieman sekä kerrotaan mitkä asiat edistävät vastuullisuuden toteutumista ja mitkä taas hidastavat yritysten vastuullisuuden lisääntymistä. Lisäksi esitellään hieman taustaa yritysvastuuraporttien taustalta, koska työn empiria osuus pohjautuu yritysvastuuraportteihin. Työssä esitellään toimittajavalintaa sekä siihen vaikuttavia kriteereitä. Lisäksi käsitellään, mikä merkitys vastuullisuudella on toimittajaa valittaessa. Työn empiriaosuus perustuu kahden suomalaisen yrityksen yritysvastuuraportteihin, joista molemmat toimivat elintarvikealalla, joten tutkimus rajautuu siltä osin elintarvikealalle. Fazerin osalta työssä tarkastellaan Fazer Makeiset –osa-alueita ja etenkin kaakaon hankintaan liittyviä toimittajavalintoja. Pauligin osalta tutkitaan Kahvi-divisioonaa ja nimenomaan kahvin hankintaketjuun liittyviä toimittajavalintoja.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

Kuviossa 1 on esitelty tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Työn teoriaosuus koostuu kahdesta osiosta, jotka ovat toimittajavalinta ja vastuullisuus. Työssä pyritään selvittämään, miten vastuullisuus vaikuttaa toimittajavalinnassa kriteerinä sekä toimittajien arvioinnissa.

### **1.5. Tutkimuksen rakenne**

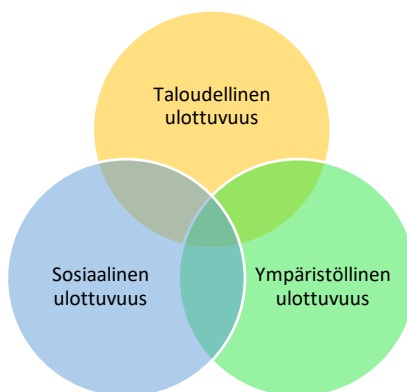
Tutkimus rakentuu viiden pääluvun ympärille, joista ensimmäinen on johdanto. Ensimmäisessä luvussa käsitellään tutkimuksen aihe ja tavoitteet, työn rajaukset sekä teoreettinen viitekehys. Toinen luku on työn toinen teorialuku, joka käsittelee yritys vastuuta ja vastuullisuutta hankintatoimessa. Kolmannessa luvussa käsitellään teoriaa toimittajavalinnasta ja toimittajan valitsemiseen liittyvistä kriteereistä. Neljäs luku on työn empiriaosuuden muodostava osa, jossa käydään aluksi läpi tutkimuksessa käytetty aineisto sekä tutkimusmenetelmä. Lisäksi luvussa esitellään lyhyesti valitut caseyritykset sekä empiriaosuuden tulokset. Viidennessä luvussa esitetään tutkimuksen yhteenveto sekä johtopäätökset.

## 2. YRITYSVASTUU

Yritysvastuusta käytetään useita termejä eri yrityksissä ja kirjallisuudessa, mutta tässä työssä käytetään terminä vain yritys vastuuta (Juutinen & Steiner 2010, 20-21). Yritysvastuulla tarkoitetaan yrityksen ja yhteiskunnan välistä vuorovaikutusta, jossa molemmat vaikuttavat toisiinsa. Yritys vaikuttaa ympäröivään ympäristöön sekä yhteiskuntaan, mutta ympäristö ja yhteiskunta vaikuttavat myös yrityksen toimintaan. (Niskala, Pajunen, Tarna-Mani 2013)

### 2.1. Yritysvastuun kolme osa-alueetta

Yritysvastuu jakautuu taloudelliseen, sosiaaliseen sekä ympäristölliseen osa-alueeseen. Yritysvastuulla tarkoitetaan liiketoiminnan vaikutuksia yhteiskunnalle ja sidosryhmille (Juutinen & Steiner 2010, 21). Aiemmin vastuullisuuden nähtiin keskittyvän enemmän ympäristölliseen näkökulmaan, mutta sittemmin on otettu käyttöön kasvavissa määrin Elkingtonin (1997) esittämä the triple bottom line (TBL)–näkökulma (kuviot 1), joka ottaa huomioon myös taloudellisen ja sosiaalisen näkökulman vastuullisuudessa. TBL on kasvattanut kiinnostusta niin voittoa tavoittelevissa kuin voittoa tavoittelemattomissakin yrityksissä sekä julkisella sektorilla. (Hall, 2011) TBL tunnetaan myös 3P:nä, jonka P-kirjaimet muodostuvat sanoista people, planet ja profit (Taticchi, Carbone & Albino 2013, 8). Suomennettuna nämä tarkoittavat ihmisiä, planeettaa ja tuottoa, eli käytännössä samaa kuin taloudellinen-, sosiaalinen- ja ympäristöllinen ulottuvuus.



Kuvio 2. The triple bottom line - Vastuullisuuden ulottuvuudet. (Elkington, 1997)

### 2.1.1. Taloudellinen ulottuvuus

Taloudellisen vastuun luo pohjan myös sosiaalisen ja ympäristövastuun onnistumiselle, koska jos yrityksen talous ei ole kunnossa, niin se ei kykene huolehtimaan myöskään muista yritysvastuun ulottuvuuksista (EK, 2017). Käytännössä taloudellinen ulottuvuus tarkoittaa sitä, että yritys hoitaa taloudelliset asiansa vastuullisesti ja esimerkiksi maksaa työntekijöilleen palkkaa ja hoitaa sille kuuluvat verot asianmukaisesti (Hanikka, Korpela, Mähönen & Nyman, 2007). Taloudellisen vastuun hoitaminen on edellytys ja perusta menestyvälle liiketoiminnalle. Voidakseen hoitaa kokonaisvaltaisesti kaikki yritysvastuun ulottuvuudet, ei yrityksen tarvitse tehdä suurta taloudellista tulosta. (EK, 2017)

Wilsonin (2015) mukaan yritysten elinikä on laskenut viimeisen vuosisadan aikana laskenut merkittävästi, mikä johtuu siitä, että yritysten välinen kilpailu on kasvanut entisestään. Pidemmällä aikavälillä ei saavuteta enää yhtään tai hyvin vähän kilpailuetua perinteisillä tekijöillä, kuten laadulla, hinnalla tai ajalla, koska kilpailijat reagoivat nopeasti ja saavutettu kilpailuetu katoaa. (Wilson 2015) Yritysten onkin tärkeää löytää sellaisia tekijöitä, joilla ne saavuttavat kilpailuetua ja pystyvät menestymään yhä haastavammassa ja dynaamisemmassa kilpailussa. Jos yritys ei tässä onnistu, on sen vaikeaa pystyä menestymään taloudellisesti ja näin vastaamaan sille asetettuihin taloudellisiin vaatimuksiin.

### 2.1.2. Sosiaalinen ulottuvuus

Asiakkaat ovat entistä kiinnostuneempia eettisistä ja ympäristöllisistä asioista, mikä vaikuttaa myös heidän ostokäyttäytymiseen. Yritykset eivät pysty yksin huolehtimaan vastuullisuudesta, vaan he tarvitsevat onnistuakseen myös muiden sidosryhmien osallistumista. (Wilson 2015) Sosiaaliseen ulottuvuuteen kuuluu eri ihmisten hyvinvointi, työntekijöiden hyvinvointi, asiakkaiden hyvinvointi sekä esimerkiksi alihankkijayritysten työntekijöiden hyvinvointi. Sosiaalista vastuuta on myös suhteet ympäröiviin sidosryhmiin, hyväntekeväisyys sekä kestävän kehityksen huomioiminen. (Hanikka et al. 2007) Wood (1991) on sanonut sosiaalisen ulottuvuuden käsittävän sosiaalisia asioita, esimerkiksi hyvistä työolosuhteista huomioimisen sekä lapsityövoiman kitkemisen. On myös tärkeää huomata se, että sosiaalisesta vastuusta

puhuttaessa eri valtiot ovat eri lähtökohdissa. Meillä Suomessa on tärkeää, että työntekijöillä on hyvä olla töissä ja työssä jaksetaan olla, kun taas köyhemmissä maissa pitää keskittyä asioihin, joita meillä ei Suomessa tapahdu, kuten esimerkiksi lapsityövoimaan. (Hanikka et al. 2007)

### 2.1.3. Ympäristöllinen ulottuvuus

Ilomäki, Tuomainen ja Kautto (2007) määrittelevät ympäristövastuun siten, että yritys on velvollinen noudattamaan ympäristölainsäädäntöä ja viranomaisten asettamia määräyksiä. Tärkeää on myös kantaa vastuu yrityksen aiheuttamista päästöistä ja muista ympäristövaikutuksista. Tällä hetkellä näyttää siltä, että yritykset korostavat strategioissaan ympäristönäkökulmia parantaakseen niiden julkisuuskuvaa, vähentääkseen kuluja sekä luodakseen kilpailuetua (Wilson 2015). Kestävään kehitykseen on useita syitä, mutta Yudelson (2009) on luetellut siihen neljä syytä. Ensimmäinen syy on se, että yritykset voivat vähentää jatkuvien toimintojensa energiakustannuksia. Toinen syy on se, että tulevaisuudessa sääntely saattaa kiristää hiilidioksidipäästöjä enemmän, joten tältä riskiltä voidaan välttyä huomioimalla ympäristö ja omat päästöt jo nyt. Kolmantena syynä mainitaan mahdollisuuksien hyödyntäminen, joita syntyy, kun sitoudutaan vihreisiin asioihin. Neljäs syy on se, että hyvin suunnitellulla kestäväällä kehityksellä on tapana palauttaa sijoitettu pääoma takaisin kiitettävästi. (Yudelson 2009, 2)

## 2.1. Strateginen yritysvastuu

Yritys vastuuta voidaan strategisesti tarkastella viidellä tasolla. Nämä strategisen yritys vastuun tasot on esitelty myös kuviossa 3. Alin taso on kaikista heikoin taso, kun taas ylimmällä tasolla vastuullisuus on viety yrityksessä jo hyvin pitkälle. (Ketola 2005)

Ensimmäinen ja alin taso pyramidissa on passiivinen vastuullisuus. Tällä tasolla yrityksen toiminta ei reagoi vastuullisuuden kannalta olennaisiin asioihin. Vaikka kyseessä on strategisen yritys vastuun ensimmäinen taso, ei tämä taso kuitenkaan ole oikeastaan edes vastuullinen tai strateginen. (MTT, KTK, JYU 2012)

Toinen taso on passiivinen vastuullisuus. Tällä tasolla yritys reagoi ulkoa tulevaan paineeseen, kuten esimerkiksi asiakkaiden vaatimuksiin tai kansalaisjärjestöaktivismiin. Tämä taso on erittäin tyypillinen yrityksissä, joissa vastuullisuuden tavoitteena on säilyttää jo saavutettu kilpailuetu. (MTT, KTK, JYU 2012)



*Kuvio 3. Strategisen yritys vastuun tasot*

Kolmas yritys vastuun strateginen taso on proaktiivinen vastuullisuus. Myös kolmas taso on ulkoapäin ohjautuva. Proaktiivisella tasolla yritys pyrkii kuitenkin ennustamaan tulevaa kysyntää ja muutosta asiakkaiden vaatimuksissa. Ennakoivalla toiminnalla pyritään vahvistamaan jo olemassa olevaa kilpailuetua entisestään. (MTT, KTK, JYU 2012)

Neljäs ja viides taso eroavat muista tasoista siten, että yritykset ylittävät ulkoa tulevat vastuullisuuden vaatimukset ja toiminta lähtee yrityksen omasta halusta toimia vastuullisesti. Strategiset valinnat ohjautuvat yrityksen sisältä kuin muilla tasoilla ne ovat ulkoapäin ohjautuvia. (MTT, KTK, JYU 2012)

Neljäs taso on uutta etsivä vastuullisuus, jossa yritys etsii jatkuvasti uusia mahdollisuuksia vastuullisuuteen liittyen. Tämän toiminnan tarkoituksena on saavuttaa uusia kilpailuetuja. Uutta etsivästä vastuullisuudesta esimerkkinä toimii esimerkiksi

jätteiden hyötykäyttö, jolloin yrityksen toiminnasta ei jää lainkaan jätettä. (MTT, KTK, JYU 2012)

Viides ja ylin strategisen vastuullisuuden taso on luovan vastuullisuuden taso. Tällä tasolla yritys on onnistunut luomaan uudentyypin vastuullisuus innovaation. Luovan vastuullisuuden tasolla luodaan kysyntää vastuullisuudelle sekä uutta kilpailuetua itselle. (MTT, KTK, JYU 2012)

## **2.2. Yritysvastuuraportointi**

Työn empiria osuudessa käytetään aineistoina yritysvastuuraportteja, joten tässä välissä työtä esitellään hieman teoriaa niiden taustalta, mitä ne ovat ja miksi yritykset laativat niitä. Yritysvastuuraportoinnin katsotaan syntyneen 1970-luvulla, jolloin yritykset alkoivat toteuttaa sosiaalisia ja ympäristöllisiä tavoitteitaan ja raportoivat näistä (Marlin & Marlin 2003). Samanaikaisesti keskityttiin entistä enemmän ympäristöasioiden hallintaan taloudellisesta näkökulmasta ja yritysten sekä yhteiskunnan vastuuseen ympäristövaaroista (Hewitt 1983). Monet näistä yritysvastuuraportoinnin alun yrityksistä kuitenkin epäonnistuivat, koska yrityksiltä puuttuivat yhteiset standardit esimerkiksi mittaamiseen liittyen (Tschopp & Nastanski 2014). Nykyisin erittäin suuri osa etenkin suurista yrityksistä huomioi sidosryhmänsä julkaisemalla vastuullisuusraportteja. Vuonna 2008 maailman 250 suurimmasta yrityksestä 83 % tarjosi vastuullisuusraportin, eikä luku varmasti ole ainakaan pienemmän päin (de Klerk, de Villiers 2012)

Yritysvastuuraportointia voidaan pitää samanlaisena strategisena päätöksenä kuin yrityksen muutakin suhtautumista vastuullisuuteen ja kestävään kehitykseen (Niskala et al. 2013). Yritysvastuuraportointi on pääasiassa vapaaehtoista, poissulkien suuret pörssiyritykset, joilla on EU-jäsenmaissa velvollisuus raportoida vastuullisuudestaan alkaen tilikaudesta 2017 (Juvonen 2014). Vastuullisuudesta voidaan alkaa Juutisen (2016) mukaan raportoimaan siinä vaiheessa, kun yrityksessä on alettu viemään muutoksia eteenpäin ja vastuullisuus on otettu osaksi liiketoimintaprosesseja sekä tukitoimintoja. Syitä siihen, miksi yritykset tahtovat raportoida vastuullisuudestaan on useita. Yksi syy voi olla siinä, että vaikka yritys hoitaakin toimintansa erittäin vastuullisesti, tieto tästä ei välttämättä välity sidosryhmille riittävästi. Raportoimalla

laadukkaasti toiminnastaan tieto vastuullisuudesta välittyy paremmin vastuullista toimintaa odottaville sidosryhmille. (Niskala et al. 2013) On myös luonnollista, että ne yritykset, jotka hoitavat yritys vastuunsa hyvin, tahtovat myös kertoa hyvin hoidetusta vastuustaan sidosryhmilleen (Juutinen & Steiner 2010, 205). Yritysvastuuraportointia varten selvitetään se, mitä ja kuinka laajasti sidosryhmät haluavat tietää yritykset vastuullisesta, joten se toimii myös yrityksen johdolle hyvänä johtamisen välineenä. Yritysvastuuraportoinnin hyödyt ovat myös usein varsin yritys kohtaisia ja ne voivat vaihdella pitkin yrityksen elinkaarta. (Niskala et al. 2013) Yksi suurimmista syistä yritys vastuuraportoinnille on se, että yritysten sidosryhmät saavat tarpeelliseksi katsomansa tiedot päätöksistään varten. Osa sidosryhmistä suhtautuu kuitenkin kriittisesti yritys vastuuraportteista saatavaan tietoon, koska ilman yhdenmukaisia, vertailukelpoisia ja luotettavia standardeja raporteja ei välttämättä voi pitää todellisena yhtiön sen hetkistä tilaa kuvastavina. Ilman yhdenmukaisia raportointistandardeja, jotka varmistetaan vielä ulkopuolelta, nykyiset yritys vastuuraportit saattavatkin joillekin vaikuttaa vain yritysten strategiselta markkinointikeinolta. (Tschopp & Nastanski 2014)

Mitä yritys vastuuraportit sitten käytännössä sisältävät? Riippuen sidosryhmistä vaaditut tiedot vaihtelevat laajasti, mutta usein kaivattuja tietoja ovat muun muassa työolosuhteet, ympäristön huomioiminen, ihmisoikeudet, korruptio sekä sosiaaliset ja kulttuurilliset asiat (Tschopp 2012). Myös hyväntekeväisyys, terveydelliset asiat ja kestävyys ovat usein raporteissa esiintyviä aiheita. Usein raporteissa myös verrataan toimintaa joko eri toimialoihin tai muihin kilpailijoihin samalla alalla. Joissain raporteissa keskitytään kertomaan ainoastaan sosiaalisista ongelmista ja niiden ratkaisuksista, kun taas osassa keskitytään pelkästään ympäristöllisiin aiheisiin. Sellaiset raportit, jotka huomioivat kaikki yritys vastuun osa-alueet eli raportit, joissa yritykset raportoivat heidän toimintansa vaikutuksista ympäristöllisesti, taloudellisesti sekä sosiaalisesti, kertovat sidosryhmille huomattavasti enemmän. (Tschopp & Nastanski 2014)

Yritysvastuuraportointi on viisi vaiheinen prosessi, jonka vaiheita ovat suunnittelu, sidosryhmien odotusten tunnistaminen, olennaisten yritys vastuun näkökohtien määrittely, tiedonkeruu ja viimeisenä itse raportointi. Kuvio 4 esittää tämän myös graafisessa muodossa. Prosessi alkaa siis suunnittelulla, jossa määritellään raportoinnin tavoitteet, raportin laadinnan aikataulu sekä raportin sisältö. Toisena



vaiheena on se, että tunnistetaan sidosryhmien odotukset ja kolmantena vaiheena määritellään olennaiset yritys vastuun näkökohdat. Nämä ovat keskeiset vaiheet onnistunutta raportointia varten. Tässä vaiheessa on tärkeää selvittää muun muassa mitkä ovat tärkeimmät raportoitavat asiat, kuinka yksityiskohtaisesti asioista raportoidaan ja mitkä ovat raportin tärkeimmät tavoitteet. Kun raportille määritellään selvät tavoitteet, niin tavoitetaso on helpompi ymmärtää ja yrityksen valmius raportointiin on helpompi arvioida. Neljäntenä vaiheena on tiedonkeruu, jossa kerätään ja lasketaan raportoitavat tiedot ja muokataan tiedot esitettävään muotoon. Viimeisenä vaiheena on raportointi, jossa varmistetaan laatu ja tehdään ja julkaistaan itse raportti. Julkaisuun liittyy myös kysymykset siitä, milloin ja kenelle raportti julkaistaan. Yleensä raportti on järkevä julkaista samaan aikaan kuin vuosikertomus. (Niskala et al. 2013)



Kuvio 4. Yritysvastuuraportoinnin prosessi (Niskala et al. 2013)

### 2.3. Vastuullisuus hankintatoimessa

Hankintojen johtamisesta on tullut yksi keskeisistä keinoista yrityksille hallita kustannuksia ja parantaa suorituskykyä nykypäivän entistä kilpailullisemmassa maailmassa (Hong, Zhang & Ding 2017). Yritykset ulkoistavat entistä enemmän toimintojaan ja keskittyvät omaan ydinosansaamiseen, minkä vuoksi toimittajien hoitaminen ja valitseminen tulee entistä tärkeämmäksi. Oikean toimittajan valitseminen tiettyyn tuotteeseen tai palveluun on strateginen valinta. Kun toimintoja ulkoistetaan entistä enemmän kasvaa toimittajien määrä selvästi ja niiden

valvomisesta tulee entistä vaikeampaa. Vaikka toimittajien määrä kasvaa, on yrityksen kyettävä varmistamaan koko toimitusketjun ja kaikkien toimittajien vastuullisuus, vaikka ne eivät olisikaan suoraan yrityksen kontrollin alla. (Grant, Trautrim & Wong 2013, 128-129) Vastuullisuuden onnistumiseksi on yrityksen käytävä aktiivista vuorovaikutusta kaikkien toimitusketjun toimijoiden kesken ja panostettava näihin suhteisiin jatkuvasti. Jotta vastuullisuus onnistuu hankinnassa, tulee yrityksen panostaa vahvasti toimittajasuhteiden hallintaan sekä osaamiseen hankinnassa. (Hallikas et al. 2016, 1) Yhteistyöllä eri toimijoiden kanssa voidaan sanoa olevan erittäin merkittävä vaikutus hankinnan vastuullisuuden onnistumisessa.

Grant, Trautrim ja Wong ovat jakaneet vastuulliseen hankintaan johtavat syyt karkeasti kahteen ryhmään; ulkoisiin ja sisäisiin. Ulkoisia syitä ovat paine asiakkailta ja julkisuudesta, alueellinen säännöstely ja lainsäädäntö sekä mahdollinen kilpailuetu saavuttamalla positiivinen ja vastuullinen kuva yrityksestä. Tärkeimpiä sisäisiä syitä ovat yrityksen johdon ja sijoittajien henkilökohtainen sitoutuminen sekä toive kulujen aleneminen jätteiden ja saasteiden vähenemisen seurauksena. (Grant et al. 2013, 132) Hong, Zang ja Ding (2017) toteavat, että yritysten tulee keskittyä nykyään muuhunkin kuin yksinomaan taloudelliseen suorituskykyyn ja ottaa huomioon muun muassa ympäristön suojeleminen sekä työntekijöiden edut ja turvallisuus. Jotta tässä onnistuttaisiin, tulee yritysten muokata toimitusketjunsä siten, että ne ovat ympäristöystävällisiä. Monet maailman johtavat yritykset ovatkin ottaneet jo uusia keinoja käyttöön kestävän toimitusketjun hallinnassa parantaakseen niiden kestäviä etuja. (Hong et al. 2017)

#### **2.4. Vastuullisuutta edistävät ja hidastavat tekijät**

Yrityksillä on useita syitä, jotka motivoivat niitä toimimaan vastuullisesti. Aikaisempiin tutkimuksiin pohjautuen vastuullisuuteen johtavia tekijöitä ovat muun muassa kilpailuedun saavuttaminen, lainsäädäntö, sidosryhmiltä tuleva paine, ylimmän johdon halukkuus sekä eettiset huolet (Giunipero, Hooker & Denslow 2012). Bansal ja Roth (2000) löytävät yritysten kasvavaan ympäristöstä huolehtimiseen johtavan kolme tekijää. Nämä tekijät ovat kilpailukyky, lainsäädäntö sekä mahdollisuus parempaan ekologiseen reagoitukykyyn. Lakeja ja muita asetuksia on luonnollisesti velvollisuus noudattaa, mutta myös muilla tekijöillä on erittäin merkittävä asema siinä, että yritykset

toimivat vastuullisesti. Vastuullisuutta hidastavia tai estäviä tekijöitä löytyy Giuniperon, Hookerin ja Denslowin (2012) mukaan ainakin neljä. Nämä syyt ovat yhteisymmärryksen puute yrityksen johdon tasolla, kestävän kehityksen kustannukset ja taloudelliset edellytykset, kestävyteen liittyvien standardien ja asianmukaisten säännösten puute sekä lyhyen ja pitkän aikavälin strategisten tavoitteiden epäsuhta. Seuraavaksi käydään läpi tarkemmin sisäisiä ja ulkoisia syitä, jotka edistävät vastuullisuutta sekä sisäisiä ja ulkoisia syitä, jotka hidastavat tai estävät vastuullisuuden edistymistä.

#### 2.4.1. Sisäiset syyt

Yrityksen sisäisiä vastuullisuuteen johtavia tekijöitä on useita. Yrityksen perustajan henkilökohtaisilla ja eettisillä arvoilla on havaittu olevan koko yrityksen läpi kulkeva vaikutus. Sen lisäksi yksilöiden henkilökohtaisella sitoutuneisuudella on havaittu olevan merkittävä positiivinen vaikutus vastuullisuuden onnistumisessa. (Walker, Di Sisto & Mcbain 2008) Myös kulujen mahdollinen aleneminen on yksi ympäristöhankkeisiin johtavista tekijöistä. Tutkimukset osoittavat, että vastuullisuus kannattaa myös taloudellisesti. (Giunipero et al. 2012) Vaikka yrityksen sijoittajat eivät varsinaisesti ole yrityksen sisäisiä vastuullisuuteen johtavia tekijöitä, on ne kuitenkin Walkerin, Di Siston ja Mcbainin (2008) artikkelissa luettu sisäisiksi tekijöiksi, koska ne eivät myöskään ole täysin ulkoisia. Yrityksen sijoittajilta tuleva kasvava paine on lisännyt ympäristöllisten toimien kehitystä ja näin myös siis johtanut kasvavaan vastuullisuuteen.

Tiivistetysti voidaan todeta vastuullisuuteen johtavien sisäisten tekijöiden olevan yrityksen johtajien ja keskijohdon sitoutumisen ja sijoittajilta tulevan paineen yhdessä muodostava kokonaisuus. Sisäisten tekijöiden motiivina toimii yleensä kustannusten aleneminen ja päästöjen ja jätteiden väheneminen, mikä johtaa yleensä myös laadun paranemiseen. (Walker et al. 2008)

Yksi syy, mikä vaikuttaa negatiivisesti vastuullisuuden kehittymiseen on yritysten pelko siitä, että kuluttajat vaativat jatkuvasti halvempia hintoja, joten vihreämpään tuotantoon siirtyminen voi vaikuttaa hintojen nousuun (Orsato 2006). Tutkimuksen mukaan huolet hintojen noususta ovatkin suurin syy siihen, miksi ympäristöllisiä asioita ei oteta

mukaan hankintaprosessiin (Min & Galle 2001). Toinen negatiivinen sisäinen syy on legitimitietin puute (Walker et al. 2008). Näkemyksen mukaan yritykset mainostavat tekevänsä muutoksia toiminnassaan, vaikka todellisuudessa todellisia muutoksia toiminnassa ei tapahdu. Osalla ihmisistä on erittäin tunteeton suhtautuminen ympäristöön liittyviin asioihin ja se voi johtaa myös ongelmiin johdon vastuullisuuteen sitoutumisen kanssa. (Min & Galle 2001)

#### 2.4.2. Ulkoiset syyt

Myös ulkoisia vastuullisuutta edistäviä tekijöitä on useita. Ensimmäinen näistä on lait ja muu säännöstely, joilla on havaittu olevan merkittävä vaikutus yritysten ympäristöön panostamiseen (Walker et al. 2008) Ostajayrityksen sitoutumiseen vastuulliseen ostamiseen vaikuttaa se, että yritykset huomioivat voimassa olevan lainsäädännön ja ympäristönsuojeluun liittyvät säädökset (Min & Galle 2001). On kuitenkin huomioitava se, että vaikka yritykset noudattaisivat ympäristönsuojeluun liittyvää lainsäädäntöä, se ei välttämättä takaa lopulta parempaa ympäristönsuojelua (Bowen, Cousins, Lamming & Faruk 2001). Kaiken kaikkiaan ulkoiset säädökset ja lainsäädäntö vaikuttavat kuitenkin olevan erittäin vaikuttava tekijä edistämään kestävästä kehitystä ja vastuullista hankintaa, etenkin jos yritykset toimivat ennakoivasti ja innovatiivisesti lähestyessään sääntelyä (Walker et al. 2008).

Asiakkailla on myös merkittävä positiivinen vaikutus yritysten kasvavaan vastuullisuuteen hankintaketjussa (Walker et al. 2008). Carter ja Dresner (2001) kertovat, että tutkimuksissa on havaittu se, että pitkällä aikavälillä asiakkaan vaatimusten huomioiminen hankintaprosessissa vaikuttaa tehokkaammin ympäristön huomioimiseen kuin asiakkaiden vaatimukset, jotka esitetään kohtuuttomalle ajanjaksolle. Se, miten asiakkaat vaikuttavat kestäväan kehitykseen, vaihtelee erittäin paljon yrityksestä, yrityksen koosta ja toimialasta riippuen. Joka tapauksessa asiakkaat antavat yritykselle painetta toimia entistä vastuullisemmin vaatimalla vastuullisempia hankintaprosesseja ja toimia. (Walker et al. 2008) Hallin (2001) mukaan etenkin pienet yritykset ovat asiakkaidensa paineen alla. Hallin (2001) Isossa-Britanniassa tehdyn tutkimuksen mukaan on sekä hyötyjä että haittoja olla iso toimija. Isot yritykset pystyvät vaikuttamaan toimittajiinsa ja niiden toimiin, mutta toisaalta nämä yritykset ovat myös vastuussa toimittajiensa tekemisistä. Tämä johtuu siitä, että

sidosryhmien on helpompi syyttää ja painostaa yhtä isoa toimijaa sen sijaan, että ne lähtisivät painostamaan erittäin useita pieniä toimittajia (Hall 2001). Isot yritykset ovat usein useiden eri sidosryhmien huomattavan paineen alla. Suuret paineet selittävät mahdollisesti suurien yritysten vastuullisuuden näkyvyyden. (Bowen 2000) Kaiken kaikkiaan asiakkailla on kuitenkin merkittävä edistävä vaikutus yritysten vastuullisuuden kehittämisessä.

Kilpailijoilla on myös kehittävä vaikutus vastuullisuuteen. Kilpailijat voivat kehittää uusia ympäristöystävällisempiä ja tehokkaampia innovaatioita, joita myös muiden yritysten kannattaa näin ollen ottaa käyttöön, mikä edistää vastuullisuutta ja ympäristöystävällistä kehitystä. (Henriques & Sadosky 1999) Ennaltaehkäisevällä ympäristöstrategialla voi olla myös kilpailuetua saavuttava merkitys, mikä voi johtaa hankintaprosessien vastuullisempaan kehitykseen (Sarkis 2003). Vastuullisempaa hankintaa ei välttämättä oteta käyttöön pelkästään maailman parantamisen vuoksi, mutta koska kilpailijat voivat saavuttaa sillä kilpailuetua, on yritysten siirryttävä kohti ympäristöystävällisempää hankintaa taloudellisen tuloksen parantamiseksi (Gonzalez-Benito & Gonzalez-Benito 2005). Vaikka aiemmin työssä esiteltiin vastuullisuutta hidastavaksi tekijäksi pelkoa hintojen noususta, niin kilpailijoilla on siis myös vastuullisuuteen positiivisesti heijastuva vaikutus mahdollisesti saavutettavan kilpailuedun sekä kasvavan tehokkuuden ansiosta.

Yhteiskunnalla on kasvava merkitys vastuullisuuden lisääntymisessä hankintaketjussa, koska viimeisten vuosikymmenten aikana tietoisuus ympäristökysymyksistä on lisääntynyt merkittävästi ja niistä ollaan entistä kiinnostuneempia (Walker et al. 2008). Kuluttajien ostopäätöksiin vaikuttaa nykyään entistä enemmän yritysten maine ja niiden suhtautuminen ympäristöön (Drumwright 1994). Kuluttajat vaativat entistä ympäristöystävällisempiä tuotteita ja ovat entistä kiinnostuneempia muun muassa siitä, mistä yritykset ostavat ja mitä yritykset ostavat (New, Green, Morton 2000). Yksityiset kuluttajat uskovat, että heidän tekemillään ostopäätöksillään he pystyvät ratkaisemaan ympäristöongelmia. Tämän on havaittu olevan suurin syy yksittäisten kuluttajien kulutustottumusten muutoksiin. (Giunipero et al. 2012) Julkinen paine ja sidosryhmät aiheuttavat yrityksille sen, että ne joutuvat tarkastelemaan sitä, miten ne hoitavat ympäristöön liittyvät käytänteet (Beamon 1999). Lisääntynyt tietoisuus ympäristöasioista kuluttajien keskuudessa voi kuitenkin kääntyä

myös yrityksen voimavaraksi, mikäli se onnistuu hankkimaan uusia asiakkaita hoitamalla ympäristöasiansa erittäin mallikkaasti (Walker et al. 2008). Wycherleyn (1999) mukaan jos yritys alkaa panostaa ympäristöasioihinsa lisää se myös yrityksen julkisuutta. Greer ja Bruno (1996) kuitenkin huomauttavat, että tällöinen julkisuus voi olla myös riskialtista, koska yrityksen kaikkia toimia tarkkaillaan tämän jälkeen suurennuslasin kanssa ja mahdollisia väärinymmärryksiä voi syntyä helposti.

On ehdotettu, että toimittajat esittäisivät ehdotuksia ja uusia ideoita ympäristöllisten projektien kehittämiseen, mutta todellisuudessa toimittajat eivät suoranaisesti edistä vastuullisuuden lisäämistä, eikä aiempaa tutkimusta löydy siitä, että toimittajat vaikuttaisivat yritysten vastuullisuuden lisääntymiseen hankintaketjussa (Walker et al. 2008). Vaikka toimittajat eivät suoranaisesti vaikuta vastuullisuuden lisääntymiseen, pystyvät ne kuitenkin yhteistyöllä toimitusketjussa edistämään ympäristökysymysten tehokkaampaa huomioimista (Klassen & Vachon 2003).

Säännöstely toimii myös välillä ulkoisena vastuullisuutta hidastavana tekijänä. Ympäristöön liittyvä lainsäädäntö ja säännöstely voi vaikuttaa negatiivisesti siten, että yritykset eivät välttämättä saavuta parhaimpia tekniikoita, koska niille on asetettu kohtuuttomia aikarajoja. (Porter & Van de Linde 1995)

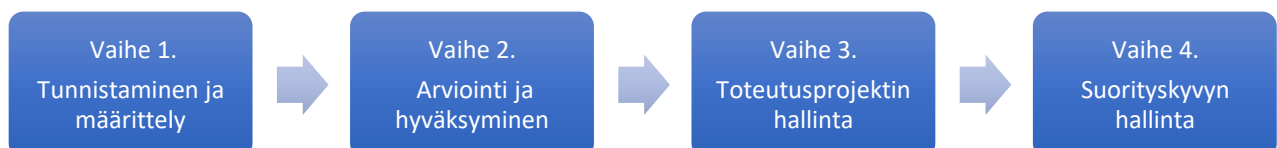
Toinen vastuullisuutta hidastava ulkoinen tekijä on toimittajien heikko sitoutuminen (Walker et al. 2008). Wycherleyn (1999) kertoo, että kun on analysoitu yrityksen ja sen useiden toimittajien välisiä suhteita, niin luottamuksen puute on noussut suureksi ongelmaksi vastuullisten toimitusketjujen onnistumisessa. Yritykset eivät mielellään jaa tietoa vastuullisesta hankinnastaan, koska ne pelkäävät paljastavansa heikkouksiaan tai antavan toisille yrityksille näin kilpailuetua. Olisi kuitenkin varsin tärkeää toimia yhteistoiminnassa muiden toimittajien kanssa, koska siitä olisi kaikille hyötyä. Yhdysvalloissa tehdyn tutkimuksen mukaan ne yritykset, jotka toimivat ympäristöstrategiassaan läheisessä yhteistyössä toimittajiensa kanssa, ovat todennäköisesti johtavia yrityksiä jätteiden vähenemisessä sekä ympäristöllisissä innovaatioissa. (Theyel 2001)

Lisäksi jokaisella eri toimialalla on omat esteensä tai hidasteensa vastuullisuutta koskien. Zhu ja Sarkis (2006) mainitsevat, että jokaisella yrityksellä eri toimialoilla on

omat edistävät ja hidastavat tekijät sekä omat käytänteensä mitä tulee vastuullisuuteen.

### 3. TOIMITTAJAVALINTA

Yritykset keskittyvät nykyään entistä enemmän ydinosaamiseensa ja yrityksen ulkopuoliset hankinnat ovat kasvaneet isoksi osaksi kustannusrakennetta. Tutkimusten mukaan suomalaisissa yrityksissä hankintojen osuus on kustannusrakenteesta keskimäärin peräti 80 %. Kun yritykset keskittyvät ydinosaamiseensa aiempaa enemmän, muodostuu toimitusketjut entistä pienemmistä palasista ja toimittajien valitseminen korostaa merkitystään. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 48-51) Aiemmistä yksittäisistä ostotapahtumiin perustuvista suhteista on siirrytty enemmän kohti ostajan ja toimittajan väliseen yhteistyöhön perustuviin suhteisiin. Nykyään toimittajasuhteisiin panostetaan enemmän ja toimittajien kanssa pyritään tekemään yhteistyötä. (Schoenherr, Modi, Benton, Carter, Choi, Larson, Leenders, Mabert, Narasimhan & Wagner 2012) Tästä syystä toimittajan valitseminenkin on entistä tärkeämpää, koska toimittajien kanssa tullaan mahdollisesti toimimaan jatkossa yhteistyössä. Mitä pidempi aikaisesta yhteistyösuhteesta on kyse, sitä enemmän vaaditaan työtä ja paneutumista liittyen toimittajavalintaan. Jotta monipuolista yhteistyötä voidaan toimittajien kanssa tehdä, vaatii se yrityksen sisälläkin yhteistyötä yli toimintarajojen. Yhteistyön ohella on esitetty näkemys, jossa kannattaa etsiä jatkuvasti uusia toimittajia kustannusten alentamiseksi. Vaikka nämä kaksi näkemystä on usein nähty vastakkaisina, todellisuudessa yrityksen on menestyäkseen kyettävä yhdistelemään molempia näkemyksiä siten, että yritys etsii jatkuvasti uusia kilpailukykyisiä toimittajia, mutta kehittää silti samanaikaisesti yhteistyötä nykyisten toimittajien kanssa. (Iloranta et al. 2008, 53, 126-127, 227)



*Kuvio 5. Toimittajan valintaprosessin strateginen malli*



Momme ja Hvolby (2002) ovat kehittäneet teoreettisen lähestymistavan toimittajan valintaprosessiin. Malli lähtee mahdollisten toimittajakandidaattien tunnistamisesta ja etenee toimittajien arviointiin sekä parhaiten soveltuvan toimittajan valintaan. Tässä mallissa on neljä vaihetta, jotka on esitetty kuviossa 5. Ensimmäisessä vaiheessa, joka on tunnistaminen ja määrittely, pyritään kartoittamaan toimittajamarkkinoita, arvioimaan alustavasti toimittajia ja tehdään lista potentiaalisista toimittajakandidaateista. Toinen vaihe on nimeltään arviointi ja hyväksyminen. Tässä vaiheessa ensimmäisen vaiheen potentiaalisia toimittajia auditoidaan yksityiskohtaisesti ja sovitaan luottamuksellisuusasioista. Tämän jälkeen luodaan lista hyväksytyistä toimittajista. Kolmantena vaiheena on toteutusprojektin hallinta. Tässä vaiheessa käydään sopimusneuvotteluja, sovitaan operatiivisista asioista, järjestetään aloitustapaaminen sekä laitetaan toteutus täytäntöön. Viimeinen vaihe prosessissa on suorituskyvyn hallinta. Viimeisessä vaiheessa suoritetaan toimittajan valvontaa ja seurantaa, sopimusta jälkitarkastellaan sekä suoritetaan tärkeää toiminnan jatkuvaa kehittämistä. Lisäksi vahvistetaan toimittajan pätevyys. (Iloranta et al. 2008, 241)

### **3.1. Toimittajien valintakriteerit**

Yksi syy siihen miksi ulkoistaminen epäonnistuu, johtuu siitä, että yritykset eivät ole kiinnittäneet toimittajan valintaan riittävästi huomiota (Iloranta et al. 2008, 224). Tämän vuoksi olisikin tärkeää kiinnittää tarpeeksi huomiota toimittajien valintakriteereihin, jotta ulkoistaminen ei epäonnistu ainakaan tästä syystä. Oikein perusteellinen ja huolellinen toimittajan valintaprosessi on yksi tärkeimmistä ulkoistamisen kriittisistä menestystekijöistä. Prosessissa tulee arvioida laajasti toimittajan taitoja ja kyvykkyyksiä. Jotta arvioinnissa onnistutaan hyvin, tulee arvioinnin sisältää niin toimittajan tekniset ja laadulliset suorituskyvyt kuin myös toimittajan johtamisen hallinta, taloudellinen tilanne sekä tulevaisuuden strategiat ja kehitysnäkymät. Yritykset arvostavat toimittajilta hyvin perinteisiä ominaisuuksia. VTT:n ja LTY:n tekemän tutkimuksen mukaan tärkeimpiä valintakriteerejä toimittajille ovat laatu, hinta, toimitusvarmuus, täsmällisyys sekä kokonaiskustannukset (Iloranta et al. 2008, 92, 247). Fitzgeraldin (1998) mukaan korkean laadun, toimitusvarmuuden ja muiden perinteisten toimittajien valintakriteereiden lisäksi yritykset etsivät nykyään sellaisia toimittajia, jotka pystyvät tekemään laadukasta yhteistyötä. Yhteistyötä varten yritykset

odottavat toimittajien jakavan informaatiota ja resursseja, jotta tavoitteet saavutettaisiin. Lisäksi toimittajilta odotetaan kykyä löytää kehittämiskohtia yhteistyössä sekä kykyä vastata nopeasti ongelmien tai hätätapausten sattuessa. (Fitzgerald 1998)

Xia ja Wu (2007) ovat esittäneet hierarkkisen rakenteen liittyen toimittajan valintaan, jossa on neljä tasoa. Ylin taso tässä mallissa edustaa ratkaisua ongelmaan ja alimmalla tasolla on kaikki vaihtoehtoiset toimittajat. Ensimmäinen ja ylin taso on toimittajan arviointi ja valitseminen. Toisella tasolla on kriteerit, joita ovat hinta, laatu ja palvelu. Kolmannella tasolla on kriteerien alakriteereitä. Laadun alakriteereinä ovat tekninen taso, heikkoudet ja luotettavuus. Palvelun alakriteereinä ovat ajallaan toimitus, toimituskapasiteetti, korjauksen kesto aika sekä takuu aika. Neljännellä tasolla rakenteessa on vaihtoehdot, eli kaikki vaihtoehtoiset toimittajat. Kun kaikki toimittajat on laskettu, tulee yrityksen sen jälkeen määrittää painoarvot eri kriteereille ja alakriteereille. Tämän mallin avulla kaikki toimittajia arvioivat jäsenet voivat arvioida toimittajia systemaattisesti relevanttien kriteereiden ja alakriteereiden avulla. Kun kriteereille on asetettu selvät painoarvot, on yrityksessä paljon helpompi vertailla eri toimittajia tehokkaasti ja valita parhaiten soveltuvat toimittajat. (Xia & Wu 2007)

### **3.2. Vastuullisuus osana toimittajavalintaa**

Koska väestö kasvaa ja maailmassa olevat resurssit vähenevät, ovat yritykset alkaneet ymmärtää, että toimitusketjut on suunniteltava uudelleen entistä kestävämmiksi (Carter & Jennings 2002). Viimeaikainen kehitys maailmantaloudellisessa ilmapiirissä on aiheuttanut epävarmuutta liiketoimintaympäristössä, minkä takia yritysten on täytynyt uudelleen rakentaa ja uudelleen järjestellä niiden strategioita entistä kestävämmiksi ja vastuullisemmiksi säilyttäen samalla kilpailukyky markkinoilla. Lisäksi yritykset kohtaavat jatkuvasti enemmän paineita vastuullisuudesta ulkoisilta sidosryhmiltä, kuten tiedotusvälineiltä ja kansalaisjärjestöiltä. (Zailani, Jeyaraman, Vengadasan & Premkumar 2012) Pagell ja Wu (2009) ovat huomanneet, että suurin osa olemassa olevista tutkimuksista käsittelee sitä, onko vastuullisuus taloudellisesti kannattavaa, vaikka on täysin selvää, että yritysten tulee jatkossa keskittyä entistä enemmän sosiaalisiin ja ympäristöllisiin asioihin. Yritysten tulee keskittyä toimitusketjussaan entistä enemmän

vastuullisuuteen ja siihen liittyviin kysymyksiin, vaikka teoreettiset perusteet tälle ovatkin vielä epäselviä (Hall, Matos & Silvestre 2012). Alaan liittyvissä keskusteluissa on myös noussut selkeästi yhteiseksi teemaksi se, että toimitusketjun dynamiikalla voidaan edistää kestäväyyden ja vastuullisuuden parantamista. Onkin sanottu, että yritys on yhtä vastuullinen kuin sen toimitusketju. (Krause, Vachon & Klassen 2009) Tämän vuoksi on erittäin tärkeää pyrkiä luomaan vastuullinen toimitusketju, jossa kaikki sen jäsenet toimivat vastuullisesti. Tulevaisuuteen panostavat ja eteenpäin ajattelevat yritykset ovatkin jo ryhtyneet toimiin kehittäessään toimitusketjujaan entistä vastuullisemmiksi (Zailani et al. 2012)

Seuringin ja Mullerin (2008) mukaan vastuullisen toimitusketjun syntymistä varten tulee painetta kohdistaa ennen kaikkea toimitusketjun hallitsevalle keskeiselle yritykselle, joka suunnittelee tuotteen tai palvelun ja on suorassa yhteydessä kuluttajiin. Hallin (2000) mukaan verkoston johtaja, eli se yritys, joka voi ohjata muiden verkoston jäsenten toimintaa ympäristöpaineessa riittävällä teknillisellä osaamisella, on suurin ohjaava tekijä kohti vastuullisempaa toimitusketjua. Suurin yrityksiin kohdistuu usein valtavia paineita liittyen yritysten vastuullisuuteen, ja niitä valvotaan useiden eri sidosryhmien toimesta tarkasti, kun taas toimitusketjussa olevat toimittajat eivät yleensä ole niin tarkan tarkastelun alla, eikä niillä ole välttämättä samanlaisia kannustimia toimia vastuullisesti. (Hall 2000) Tämän vuoksi yritysten on erittäin tärkeää keskittyä valitsemaan sellaisia toimittajia, jotka ovat motivoituneita toimimaan vastuullisesti ja jotka toimivat jo vastuullisesti, koska vastuu toimittajien vastuullisuudesta on kuitenkin lopulta itse yrityksellä, joka valitsee toimittajansa. Jos yrityksen valitseman toimittajan havaitaan tekevän rikkomus liittyen vastuullisuuteen, kohdistuu sidosryhmien paineet ja syytökset toimitusketjua johtavaan yritykseen.

## 4. VASTUULLINEN TOIMITTAJAVALINTA ELINTARVIKEALALLA

Tämä luku on tutkimuksen empiirisen osuuden muodostava osa. Luvun ensimmäisessä osassa käydään läpi tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä- sekä aineisto, jonka jälkeen esitellään lyhyesti tutkimukseen valitut yritykset. Tämän jälkeen käsitellään vastuullista toimittajavalintaa valituissa yrityksissä.

### 4.1. Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tämä tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Työn empiriaosuudessa selvitetään, miten valitut caseyritykset huomioivat käytännössä vastuullisuuden toimittajavalinnassa. Tapaustutkimukseen on valittu kaksi suomalaista suurta yritystä, jotka toimivat elintarvikealalla. Eriksson ja Koistinen (2014) ovat määritelleet tapaustutkimuksen seuraavasti; ”Tarkastellaan yhtä tai useampaa tapausta, joiden määrittely, analysointi ja ratkaisu ovat tapaustutkimuksen keskeisin tavoite”. Tämän takia tapaustutkimuksessa ei ole koskaan itsestään selvää, miten tutkittavat tapaukset valitaan, rajataan ja perustellaan. (Eriksson & Koistinen 2014, 4) Tässä tutkimuksessa valitut yritykset ovat Fazer ja Paulig. Nämä yritykset ovat valittu, koska ne raportoivat vastuullisuudestaan laadukkaasti ja vastuullisuus on isossa osassa yritysten toimintaa. Valituilla yrityksillä on myös pitkät toimitusketjut, koska vaaditut raaka-aineet tulevat kaukaa, joten on mielenkiintoista tutkia, miten toimittajien vastuullisuudesta voidaan varmistua näin pitkässä toimitusketjussa ja kun toimittajat ovat kaukana oman toiminnan keskipisteestä.

Pääasiallisena aineistona tutkimuksessa on käytetty yritysten laatimia vastuullisuusraportteja. Tutkimuksen sekundääriaineistona on käytetty muita yritysten laatimia raportteja sekä yritysten kotisivuja siltä osin, kun tarvittavaa tietoa ei ole saatu vastuullisuusraporteista. Aineistoa on analysoitu hyödyntäen sisällön analyysia. Sisällönanalyysia on määritelty menettelytavaksi, jolla voidaan analysoida aineistoa systemaattisesti ja objektiivisesti. Menetelmää käytetään kuvailemaan tutkittavaa ilmiötä. (Kyngäs, Elo, Pölkki, Kääriäinen & Kanste 2011)

## 4.2. Case-yritykset

**Oy Karl Fazer Ab**, eli tuttavallisemmin Fazer, on suomalainen elintarviketeollisuuden yritys, joka on perustettu vuonna 1891. Fazerin liikevaihto oli vuonna 2016 1603 miljoonaa euroa. Fazer työllistää noin 15 000 työntekijää, joista 40 % työskentelee Suomessa. Fazerin liikevaihdosta suurimman osan muodostavat Fazer Leipomot, Fazer Makeiset sekä Fazerin ravintolapalvelut. Fazerin strategia sisältää useita keinoja luoda kannattavaa kasvua. Yksi strategian osa-alue on vastuu ihmisistä ja maapallosta. Yritysvastuu on keskeinen osa Fazerin liiketoimintaa. (Fazer 2017a)

**Oy Gustav Paulig Ab** eli Paulig, on suomalainen niin ikään elintarvikealalla toimiva yritys, joka on perustettu vuonna 1876. Vuonna 2016 Pauligin liikevaihto oli 917 miljoonaa euroa. Paulig työllisti vuonna 2016 keskimäärin 1903 työntekijää. Pauligin toiminnan suurimmat osat muodostuvat Kahvi-, Maailman Ruoka & Mausteet- sekä Snack food-divisioonista. (Paulig 2017)

## 4.3. Vastuullinen toimittajavalinta caseyrityksissä

Seuraavaksi käydään läpi, miten valitut caseyritykset huomioivat vastuullisuuden liiketoiminnassaan ja miten vastuullisuus huomioidaan toimittajavalinnassa. Lisäksi käydään läpi, miten yritykset kehittävät vastuullisuutta toimittajien kanssa yhteistyössä.

### 4.3.1. Fazer

Fazer raportoi vastuullisuudestaan osana yrityksen vuosikertomusta sekä yksityiskohtaisemmin erillisessä yritys vastuukatsauksessa. Yritysvastuukatsauksessa kerrotaan Fazerin työstä yritys vastuun kehittämiseksi. Yritysvastuu on osa Fazerin yrityskulttuuria- ja identiteettiä ja se on osa päivittäistä toimintaa yrityksessä. Fazerilla on ymmärretty, että vastuullisuus parantaa kannattavuutta ja vastuullisuudella voidaan varmistaa raaka-aineiden saatavuus myös pitkällä aikavälillä. (Fazer 2017a)

Fazerilla on koko konsernille yhteiset tavoitteet yritys vastuuseen liittyen, joiden saavuttamista jokainen liiketoiminta-alue tukee omalla vastuullisella toiminnallaan.

Jokainen liiketoiminta-alue painottaa strategioissaan oman toiminnan kannalta olennaisia vastuullisuuteen liittyviä asioita. Tässä työssä keskitytään Fazerin osalta Fazer Makeiset liiketoiminta-alueeseen. Fazer Makeiset vastaa kaakaon hankinnasta ja tavoitteena on ollut varmistua, että Fazerin hankkima kaakao on jäljitettävissä ja vastuullisesti tuotettua. Lisäksi tavoitteena on varmistua siitä, että arvoketjun kaikissa osissa työskentelyolosuhteet ovat hyväksyttävät ja viljelykäytännöt ovat ympäristön kannalta kestäviä. Vuoden 2016 lopussa 85 % Fazerin oli jäljitetty ja vuoden 2017 alussa Fazer saavutti tavoitteensa, eli kaikki Fazerin käyttämä kaakao on vastuullisesti toteutettua. (Fazer 2017b)

Fazer korostaa aktiivista ja jatkuvaa vuoropuhelua eri sidosryhmiensä kanssa. Taulukossa 1 on esitelty Fazerin eri viestintäkanavat, joita se käyttää toimittajiensa kanssa viestimiseen. Vuorovaikutuksella toimittajien kanssa Fazer pyrkii luomaan vahvoja suhteita, jotka perustuvat läpinäkyvyyteen ja luottamukseen. (Fazer 2017b)

*Taulukko 1. Fazerin viestintäkanavat toimittajien kanssa*

<b>Viestintäkanavat</b>
Tapaamiset
Sopimukset
Toimittajavaatimukset
Toimittaja-arvioinnit
Seurantatoimenpiteet
Kumppanuudet
Tutkimus
Jatkuva yhteistyö hankintapäälliköiden ja toimittajien välillä

Fazer huomioi vastuullisuuden läpi koko hankintaketjun. Laajassa toimittajien verkostossa on huomioitava ympäristö- ja ihmisoikeusriskit. Minimoidakseen nämä riskit Fazer pyrkii tunnistamaan mahdolliset haasteet ja lisäämään vastuullista hankintaa ja läpinäkyvyyttä. Korkealuokkaisten raaka-aineiden saatavuus voidaan taata vain kestäväällä hankinnalla, jota varten Fazer on onnistunut hankkimaan vastuullisia ja luotettavia toimittajia. Fazerin tavoitteena on varmistaa kaakaonviljelijöiden riittävä tulotaso sekä tarjota koulutusta liittyen ympäristöasioihin.

Toimittajien toteuttaessa kestäväää ja kannattavaa raaka-aineiden tuotantoa voi Fazer luottaa siihen, että nämä toimittajat voivat jatkossakin tarjota yritykselle laadukkaita raaka-aineita. Koska Fazer on onnistunut jäljittämään kaakaon entistä paremmin, pystyy se nykyään seuraamaan työskentelyolosuhteita sekä ympäristönäkökulmien huomioimista. Jos näissä huomataan laiminlyöntejä niin Fazer voi ryhtyä tarvittaessa toimenpiteisiin. Fazerilla on eettisiä periaatteita ja standardeja sen omassa tuotannossa, joita se odottaa myös sen toimittajilta. Fazer varmistaa vastuullisuuden koko hankintaketjussa valitsemalla toimittajansa huolellisesti ja arvioimalla kaikki uudet toimittajat määriteltyjen toimittajavaatimusten perusteella. Vaatimukset sisältävät niin yhteiskunnallisia kuin myös ympäristökriteerejä. (Fazer 2017b)

Fazer Makeisten keskeisin raaka-aine on kaakao, jota yritys hankkii Ecuadorista sekä Länsi-Afrikan maista, esimerkiksi Nigeriasta ja Norsunluurannikolta. Fazer pyrkii varmistamaan kaakaon tuotannon vastuullisuuden ja läpinäkyvyyden aktiivisella yhteistyöllä paikallisten yhteisöjen ja kaakaonviljelijöiden kanssa. Tätä Fazer pitää edellytyksenä pitkäaikaisten ja toimivien toimittajasuhteiden syntymiselle. Fazer tekee yhteistyötä kolmen eri sertifiointijärjestelmän kanssa. Nigeriassa ja Ecuadorissa Fazer hankkii lisäksi kaakaota omien vastuullisuusohjelmiansa kautta. Vain noin 20 % kaikista kaakaonviljelijöistä kuuluu sertifiointiohjelmiin, joten Fazer kokee tärkeäksi tavoittaa myös niiden ulkopuolella olevat kaakaonviljelijät. Fazerin mukaan sen laaja toimittajaverkosto toimii hyvänä keinona lisätä kaikkien kaakaonviljelijöiden toiminnan vastuullisuutta ja hankkia riittävästi vastuullisesti ja kestävästi tuotettua yhtiön laatuvaatimukset täyttävää kaakaota. Fazerin vastuullisuusohjelmat tukevat kaakaonviljelijöitä useilla tavoilla. Hyötyjä ovat ammattitaidon sekä viljelymenetelmien kehittyminen, asianmukainen ja turvallinen lannoitus, parempilaatuiset ja suuremmat sadot sekä kehittyneemmät taimet, joilla kaakaopuustoa voidaan tiloilla uudistaa. Sertifiointiohjelmissä sekä Fazerin suorilla vastuullisuusohjelmissä pyritään varmistamaan, että kaakaonviljely on kannattava elinkeino viljelijöille ja että viljelymenetelmät ovat kestäviä ympäristön kannalta. Myös lapsityövoiman käyttö pyritään estämään. (Fazer 2017b)

#### 4.3.2. Paulig

Paulig on raportoinut kahviliiketoiminnan vastuullisuudestaan vuosittain vuodesta 2003 lähtien julkaisemalla Pavusta kuppiin –yritysvastuuraportin. Vuodesta 2016 alkaen Paulig on julkaissut koko Paulig-konsernin yhteisestä vastuullisuudesta kertovan raportin. Tässä työssä keskitytään kuitenkin nimenomaan kahviliiketoiminnan vastuullisuuteen, joten aineistona toimii Pavusta kuppiin –yritysvastuuraportti vuodelta 2015. Pauligin raportin nimi tulee siitä, että yritys pyrkii vastuullisuuteen koko hankintaketjussa maailman toiselta laidalta aina kuluttajalle asti, eli toisin sanoen pavusta kuppiin asti. (Paulig 2016)

Kuluttajien kasvava kiinnostus tuotteiden alkuperästä ja vastuullisesta tuottamisesta on johtanut Pauligilla siihen, että hankintojen vastuullisuuteen on panostettu jo pitkään. Suurin osa Pauligin hankinnoista on raakakahvia, jota se ostaa vuosittain noin 53 miljoonaa kiloa. Yksi keino, jolla Paulig pyrkii lisäämään vastuullisuuttaan, on sen vuonna 2013 käynnistämä Sustainable Coffee –vastuullisuusohjelma, jonka tavoitteena on se, että Paulig pystyy jäljittämään kaiken sen ostaman raakakahvin aina kahvinviljelytiloille asti ja kaikki Pauligin ostama raakakahvi täyttää vastuullisuusvaatimukset vuoteen 2018 mennessä. Vastuullisuusvaatimukset liittyvät muun muassa ympäristön suojeluun, kestäviin viljelykäytäntöihin, ihmisoikeuksien kunnioittamiseen sekä hyviin työolosuhteisiin. Käytännössä Paulig varmistuu vaatimusten toteutuksesta keskittämällä ostoja sertifioituihin ja verifioituihin kahveihin sekä suorittamalla omia tarkastuksia. Pauligin ostamista kahveista oli vuoden 2015 lopussa sertifioitua noin 20 %. Vaikka kahvin jäljitettävyyden on erittäin tärkeässä osassa vastuullisuutta, liittyy siihen kuitenkin paljon haasteita. Haasteelliseksi raakakahvin jäljittämisen tekee se, että suurin osa maailman kahvista tulee erittäin pieniltä tiloilta, keskimääräinen koko on alle kaksi hehtaaria. Paulig on kuitenkin tehnyt jo pitkään yhteistyötä kahvin alkuperämaissa toimivien toimittajien kanssa. Hankintaketjussa kahvin jäljitettävyyttä voidaan parantaa hyvillä yhteistyösuhteilla. Joissakin maissa, esimerkiksi Keniassa ja Etiopiassa, joista Paulig hankkii raakakahvia, toimintatavat ja –ketjut tekevät lähes mahdottomaksi jäljittämisen aina tilalle saakka. Näissä maissa kahvitilat ovat niin pieniä ja niitä on kymmeniä tuhansia ja kahvit myydään pääasiassa keskitetysti valtion valvomissa huutokaupoissa. Vuonna 2015 Paulig pystyi jäljittämään raakakahvinsa 100 % alkuperämaissa toimiviin vientiyrityksiin, 89 % osuuskuntiin ja



käsittelylaitoksiin ja kahvituloille 40 %. Paulig panostaa kumppaniensa valinnassa ketjun jäljitettävyyttä sekä vastuullisuutta. Parantaakseen jäljitettävyyttä Paulig valitsee kumppaninsa huolellisesti ja tekee valittujen kumppanien kanssa pitkäjänteisesti yhteistyötä. (Paulig 2016)

Hankinnoista vastuussa olevat asiantuntijat vierailevat Pauligilta säännöllisesti kahvin alkuperämaissa. Näillä vierailulla kerätään tietoa toimintaedellytyksistä ja –tavoista, lisäksi vierailut ovat tärkeä osa yhteistyötä. Saatua tietoa näiltä vierailulta hyödynnetään, kun arvioidaan toimittajien tuotantopotentiaalia, riskiä, laatua ja vastuullisuutta. Pauligilla on Responsible Sourcing –ohjelma, jonka yksi tavoitteista on luoda koko konsernille yhteiset toimintatavat ja työkalut, jotta toimitusketjun sosiaalisten ja ympäristöriskit voidaan tunnistaa ja ongelmiin puuttua. Paulig on nostanut vastuullisuusnäkökulmat selkeäksi osaksi yhteistyötä toimittajaneuvotteluissa. Lisäksi vuonna 2015 Pauligilla toteutettiin toimittajien riskikartoitus, jonka avulla pyrittiin selvittämään toimittajien käytäntöjä liittyen vastuullisuuteen. Näiden vastausten perusteella toimittajien riskiluokitukset arvioitiin uudelleen ja jatkotoimenpiteitä, kuten auditointeja pystytään kohdistamaan entistä paremmin. (Paulig 2016)

*Taulukko 2. Pauligin Code of Conduct for Suppliers*

<b>Vastuullisen toiminnan periaatteet</b>
Lakisääteisten vaatimusten noudattaminen
Säännöllinen ja vapaaehtoinen työllistäminen
Työntekijöillä oikeus liittyä vapaasti yhdistyksiin
Reilu ja tasa-arvoinen kohtelu
Oikeudenmukainen ja reilu palkkaus sekä edut
Asianmukaiset työajat
Turvallinen työympäristö
Ei lapsityövoimaa
Alkuperäiskansojen oikeudet
Lahjonta ja korruptio kielletty
Ympäristöstä huolehtiminen
Eläinten suojeleminen
Täytäntöönpano ja seuranta

Vuonna 2015 Pauligin uudisti toimittajaohjeistuksen (Code of Conduct for Suppliers) ja kaikki tärkeimmät toimittajat allekirjoittivat tämän. Toimittajaohjeistuksen sisältö löytyy taulukosta 2. Paulig edellyttää kaikkia sen raaka-ainetoimittajia noudattamaan näitä määriteltyjä vastuullisuuden periaatteita toiminnassaan. Pauligin valitessa yhteistyökumppaneita kahvin alkuperämaissa on sille tärkeää kahvitoimittajan vastuullisuusohjelmat ja oman ketjun syvälinen tuntemus. Tämä johtuu siitä, että Paulig haluaa tietää mahdollisimman tarkasti toimitusketjunsä. Tästä johtuen Paulig suosii sellaisia toimittajia, jotka pystyvät todistamaan ketjunsä läpinäkyvyyden ja jotka edistävät hyvien käytäntöjen mukaista toimintaa sekä avoimuutta. (Paulig 2016)

Pauligilla tiedostetaan, että kahvin saatavuus ei ole itsestään selvää, vaan ilmastonmuutos uhkaa mahdollisesti kahvin saatavuutta tulevaisuudessa. Tästä johtuen Paulig on mukana Coffee and Climate –hankkeessa, jonka tarkoituksena on kehittää entistä parempia työkaluja hyviin ja kestäviin viljelykäytäntöihin. Hankkeen avulla viljelijöiden tietoisuutta paremmista viljelykeinoista ja tavoista, joilla muuttuviin olosuhteisiin voidaan varautua ja sopeuta pyritään lisäämään. Näin kahvin saatavuus myös tulevaisuudessa on varmemmalla pohjalla. (Paulig 2016)

## 5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkielman teoriaosuudessa käsitellyjä asioita otettiin tutkielmassa huomioon tapaustutkimuksen avulla liittäen mukaan kaksi case-yritystä, joiden toimintaa tarkasteltiin yritysraporttien avulla. Seuraavaksi tutkielmassa käydään läpi yhteenveto ja johtopäätökset.

### 5.1. Yhteenveto

Tutkielmassa tutkittiin Fazerin ja Pauligin vastuullisuusraportteja ja pyrittiin näiden avulla selvittämään, miten vastuullisuus vaikuttaa valittujen yritysten toimittajavalintaan. Tutkielman päätutkimuskysymyksenä oli ”*miten vastuullisuus vaikuttaa toimittajavalintaan?*” ja alatutkimuskysymyksinä olivat ”*mitä hyötyä on vastuullisesta toimittajasta?*” sekä ”*mitä vastuullisuuteen liittyviä kriteereitä toimittajille on?*”. Näihin kysymyksiin saatiin vastaukset Fazerin ja Pauligin osalta.

Alatutkimuskysymykseen ”*mitä hyötyä on vastuullisesta toimittajasta?*” löytyi vastaukset molempien yritysten vastuuraporteista. Koska molemmat yritykset tarvitsevat raaka-aineita, joiden saatavuus tulevaisuudessa ei ole itsestäänselvyys, löytyi vastauksista paljon samaa. Fazerilla ymmärretään, että kun toimittajat toteuttavat kestävä ja kannattavaa raaka-aineiden tuotantoa, niin Fazer voi jatkossakin luottaa siihen, että sen toimittajat voivat toimittaa sille laadukkaita raaka-aineita, koska tuotanto on kestävällä pohjalla. Fazer uskoo myös siihen, että vastuullisuus parantaa kannattavuutta, joten vastuullista toimintaa varten tarvitaan vastuullisia toimittajia. Pauligilla ollaan tietoisia siitä, että asiakkaat ja muut sidosryhmät ovat entistä kiinnostuneempia tuotteiden alkuperästä ja vastuullisesta tuottamisesta, joten hankintaketjun vastuullisuuteen on panostettava. Myös Pauligilla ollaan huolissaan raaka-aineen saatavuudesta tulevaisuudessa, minkä vuoksi yritys onkin mukana Coffee and Climate –hankkeessa, jotta viljelijöiden tiedot ja taidot paranevat mahdollisia kahvin viljelemistä uhkaavia ilmastonmuutoksia varten.

Toiseen alakysymykseen ”*mitä vastuullisuuteen liittyviä kriteereitä toimittajille on?*” oli molemmilla case-yrityksillä vastauksia. Fazer vaatii eettisiä periaatteita sekä

standardeja toimittajaverkostoltaan. Fazerin toimittajilta odotetaan erilaisia vaatimuksia, jotka sisältävät sekä yhteiskunnallisia että ympäristökriteerejä. Pauligilla yksi tärkeä vastuullisuuteen liittyvä kriteeri on se, että yhteistyön avulla voidaan selvittää kahvin alkuperä aina kahvitilalle asti. Lisäksi merkittäviä vastuullisuuteen liittyviä kriteereitä ovat kaikki toimittajaohjeistuksessa esitetyt kohdat. Näiden avulla Paulig pyrkii varmistamaan toimittajiensa vastuullisuuden.

Päätutkimuskysymykseen ”*miten vastuullisuus vaikuttaa toimittajavalintaan?*” voidaan molempien yritysten kohdalla vastata, että merkittävästi. Fazer pyrkii huolehtimaan koko toimintansa vastuullisuudesta ja vastuullisuus on osana yrityksen strategiaa. Fazer haluaa, että kaikki sen hankkima kaakao on vastuullisesti tuotettua, joten Fazerin toimittajien täytyy toimia vastuullisesti, jotta Fazer suostuu yhteistyöhön niiden kanssa. Fazer pyrkii vastuullisuuteen koko hankintaketjussa ja pyrkii lisäämään hankinnan läpinäkyvyyttä ja havaitsemaan mahdollisia ongelmakohtia. Fazerilla on myös eettisiä periaatteita ja standardeja, joita se itse noudattaa, mutta odottaa myös kaikkien sen toimittajien noudattavan. Pauligilla on jo esitetty toimittajaohjeistus, jonka noudattamista se odottaa kaikkien sen toimittajien noudattavan. Jos toimittajat eivät tähän jostain syystä suostu tai kykene, ei Paulig suostu tällöin yhteistyöhön, joten vastuullisuus vaikuttaa myös Pauligilla toimittajavalintaan merkittävästi. Pauligin valitessa yhteistyökumppaneita, on sille tärkeää kumppaneiden vastuullisuusohjelmat ja oman toimitusketjun tarkka tunteminen, jotta Paulig voi olla entistä varmempi koko toimitusketjunsä vastuullisuudesta.

## **5.2. Johtopäätökset**

Molemmissa caseyrityksissä vastuullisuuteen panostetaan paljon ja se näkyy yritysten toiminnassa ja toimittajavalinnassa. Molemmat yritykset pyrkivät jäljittämään tuotteidensa alkuperän mahdollisimman tarkasti, mutta Paulig on selkeästi tässä vielä Fazeria perässä, koska Fazer on pystynyt jo varmistumaan kaakaonsa olevan vastuullisesti tuotettua kokonaan, kun vuoden 2015 lopussa Paulig oli pystynyt jäljittämään vasta 40 % raakakahvistaan kahvitiloille asti. Paulig kuitenkin tekee selvästi töitä jäljittämisen paranemiseksi, mutta joissakin maissa jäljittäminen on käytännössä mahdotonta. Joka tapauksessa molemmat yritykset pyrkivät kehittämään toimitusketjuistaan entistä vastuullisempia ja läpinäkyvimpiä. Molemmat yritykset

pyrkivät kehittämään toimittajiensa toimintatapoja ja vastuullisuutta, mikä on luonnollisesti hyvä asia vastuullisuuden näkökulmasta.

Tutkimus on tehty kahden yrityksen vastuullisuusraporttien pohjalta, joka asettaa omia rajoituksiaan yleistämään saatua tietoa. Tutkimusaineiston muodosta johtuen, ei käytössä ole välttämättä ollut kaikkea yritysten vastuullisuuteen liittyvää materiaalia tai tietoa, jotka liittyvät yritysten toimittajille laatimiin vaatimuksiin etenkin liittyen vastuullisuuteen. Huomioitavaa on myös se, että tutkimuksen laatija on voinut tehdä tekstistä omia tulkintoja. Valitut yritykset ovat myös kooltaan varsin suuria ja panostavat vastuullisuuteen mahdollisesti enemmän kuin jotkut toiset yritykset Suomessa. Kokonaisuudessaan tutkimusta ei voida yleistää koskemaan kaikkia yrityksiä, tai edes yrityksiä Suomessa, mutta tutkimuksen tuloksena on saatu kuvaava käsitys siitä, miten suomalaisyrityksissä suhtaudutaan vastuullisuuteen ja miten se vaikuttaa toimittajavalintaan.

Vastuullisuuden tutkiminen on tärkeää, koska aihe on varmasti jatkossakin entistä enemmän kiinnostuksen kohteena. Kuluttajien ja muiden sidosryhmien kiinnostus ja paine yrityksiä kohtaan kasvaa varmasti jatkossakin, mikä lisää yritysten painetta lisätä vastuullisuuttaan. Yritykset voivat saavuttaa kilpailuetua vastuullisuudella, minkä lisäksi vastuullisuudella voidaan erottua kilpailijoista. Vastuullisuus on tulevaisuudessa varmasti perusedellytys toiminnan kannattavuudelle. Tutkimuksen antamien tulosten perusteella jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia vastuullista hankintaa entistä syvemmin ja useamman yrityksen kautta, jotta tuloksista voitaisiin tehdä yleistettävämpiä. Tämän avulla voitaisiin saada entistä laajempi kuva siitä, miten vastuullisuus todellisuudessa vaikuttaa toimittajavalintaan.

## LÄHDELUETTELO

- Alasuutari, P. (2017) Mitä on laadullinen tutkimus? [verkkodokumentti] [viitattu 29.10.2017] Saatavilla [http://www.wedu.oulu.fi/tohtorikoulutus/jarjestettava\\_opetus/Alasuutari/Mita\\_laadullinen\\_tutkimus\\_on.pdf](http://www.wedu.oulu.fi/tohtorikoulutus/jarjestettava_opetus/Alasuutari/Mita_laadullinen_tutkimus_on.pdf)
- Bansal, P. & Roth, K. (2000) Why companies go green: a model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43, 4, 71-736
- Beamon, B.M. (1999) Designing the green supply chain. *Logistics Information Management*, 12, 4, 332-342.
- Bowen, F. (2000) Environmental visibility: a trigger for organisational response? *Business Strategy and the Environment*, 9, 92-107.
- Bowen, F., Cousins, P., Lamming, R. & Faruk, A. (2001) Horses for courses: explaining the gap between the theory and practice of green supply. *Greener Management International*, 35, 41-60.
- Carter, C.R. & Dresner, M. (2001) Purchasing's role in environmental management: cross-functional development of grounded theory. *Supply Chain Management*. 37, 3, 12-26.
- Carter, C.R. & Jennings, M.M (2002) Logistics social responsibility: an integrative framework. *Journal of Business Logistics*, 23, 1, 145-180.
- de Klerk, M. & de Villiers, C. (2012) The value relevance of corporate responsibility reporting: South African evidence. *Meditari Accountancy Research*, 20, 1, 21-38.
- Elkington, J. (1997) *Cannibals with forks: The triple bottom line of the 21st century*. Oxford, Capstone.

EK. (2017) Vastuullisuus liiketoiminnan ytimessä. [verkkodokumentti] [viitattu 10.11.2017] Saatavilla <https://ek.fi/mita-teemme/energia-liikenne-ja-ymparisto/vastuullisuus/>

Eriksson, P. & Koistinen, K. (2014) Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.

Fazer. (2017a) Fazer-konsernin vuosikatsaus 2016. [verkkodokumentti] [viitattu 8.12.2017] Saatavilla [http://www.fazergroup.com/globalassets/global/fazergroup/about-us/annual-review-2016/ar/fazer\\_group\\_annual\\_review\\_2016\\_fi.pdf](http://www.fazergroup.com/globalassets/global/fazergroup/about-us/annual-review-2016/ar/fazer_group_annual_review_2016_fi.pdf)

Fazer. (2017b) Fazer-konsernin yritys vastuukatsaus 2016. [verkkodokumentti] [viitattu 8.12.2017] Saatavilla [http://www.fazergroup.com/globalassets/global/fazergroup/about-us/annual-review-2016/cr/fazer\\_group\\_corporate\\_responsibility\\_review\\_2016\\_fi.pdf](http://www.fazergroup.com/globalassets/global/fazergroup/about-us/annual-review-2016/cr/fazer_group_corporate_responsibility_review_2016_fi.pdf)

Fitzgerald (1998) What makes a superior supplier? *Purchasing*, 125, 8, 20-22.

Giunipero, L.C., Hooker, R.E. & Denslow, D. (2012) Purchasing and supply management sustainability: Drivers and barriers. *Journal of purchasing & Supply management* 18, 258-269.

Gonzalez-Padron, T.L. (2016) Ethics in the Supply Chain: Follow-up processes to audit results, *Journal of Marketing Channels* 23, 1-2, 22-33.

Gonzalez-Benito, J. & Gonzalez-Benito, O. (2005) Environmental proactivity and business performance: an empirical analysis. *Omega International Journal of Management Science*, 33, 1, 1-15.

Grant, D., Trautrim, A. & Wong, C. (2013) Sustainable logistics and supply chain management. London: Kogan Page.

Greer, J. & Bruno, K. (1996) *Greenwash: The reality Behind Corporate Environmentalism*. New York: Apex Press.

Hall, J. (2000) Environmental supply chain dynamics. *Journal of Cleaner Production*, 8, 6, 455-471.

Hall, J. (2001) Environmental supply chain innovation. *Greener Management International*, 35, 105-119

Hall, J., Matos, S. & Silvestre, B. (2012) Understanding why firms should invest in sustainable supply chains: a complexity approach. *International Journal of Production Research*, 50, 5, 1332-1348.

Hallikas, J., Kätkönen, A., Lintukangas, K. & Lirkki, J. (2016) Vastuullinen ja innovatiivinen hankintatoimi kilpailukyvn lähteenä – kyselytutkimus. [verkkodokumentti] [viitattu 1.11.2017] Saatavilla [http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/123701/LUT\\_VINKKI%20kyselytutkimuksen%20tulosraportti.pdf?sequence=2&isAllowed=y](http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/123701/LUT_VINKKI%20kyselytutkimuksen%20tulosraportti.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Hanikka, K., Korpela, P., Mähönen, A. & Nyman, C. (2007) Yrityksen yhteiskuntavastuu ja sosiaalinen yritystoiminta. [verkkodokumentti] [viitattu 6.11.2017] Saatavilla [http://www.vates.fi/media/tyollistamisen\\_ammattilaiset/kirjat/yrityksen-yhteiskuntavastuu.pdf](http://www.vates.fi/media/tyollistamisen_ammattilaiset/kirjat/yrityksen-yhteiskuntavastuu.pdf)

Henriques, I. & Sadorsky, P. (1999) The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. *Academy of Management Journal*, 42, 1, 87-99.

Hewitt, K. (1983) *Interpretations of calamity*. London: George Allen & Unwin.

Hong, J., Zhang, Y. & Ding, M. (2017) Sustainable supply chain management practices, supply chain dynamic capabilities, and enterprise performance. *Journal of Cleaner Production* 1, 12.



Ilomäki, M., Tuomainen, J. & Kautto, P. (2007) Ympäristövastuu globaaleissa tuoteketjuissa. [verkkodokumentti] [viitattu 2.11.2017] Saatavilla [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/39824/SYKEra\\_21\\_2007.pdf?sequence=1](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/39824/SYKEra_21_2007.pdf?sequence=1)

Juutinen, S. & Steiner, M-L. (2010) Strateginen yritysvastuu. Helsinki: WSOY.

Juvonen, A. (2014) Yhteiskuntavastuuraportit pakollisiksi suuryhtiöille. [verkkodokumentti] [viitattu 20.11.2017] Saatavilla <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/yhteiskuntavastuuraportit-pakollisiksi-suuryhtiöille/hv2wJFEEd>

Klassen, R.D. & Vachon, S. (2003) Collaboration and evaluation in the supply chain: the impact on plant-level environmental investment. *Production & Operations Management*, 12, 3, 336-352.

Krause, D., Vachon, S. & Klassen, R. (2009) Special topic forum on sustainable supply chain management: introduction and reflections on the role of purchasing management. *Journal of Supply Chain Management*, 45, 4, 18-25.

Kyngäs, H., Elo, S., Pölkki, T., Kääriäinen, M. & Kanste, O. (2011) Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. [verkkodokumentti] [viitattu 8.12.2017] Saatavilla [https://www.researchgate.net/profile/Tarja\\_Poelkki/publication/261723764\\_Sisallonaalyysi\\_suomalaisessa\\_hoitotieteellisessa\\_tutkimuksessa/links/551b0ad80cf2fdce84384f32.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Tarja_Poelkki/publication/261723764_Sisallonaalyysi_suomalaisessa_hoitotieteellisessa_tutkimuksessa/links/551b0ad80cf2fdce84384f32.pdf)

Marlin, J.T. & Marlin, A. (2003) A Brief history of social reporting, *Business Respect*, 51.

Min, H. & Galle, W.P. (2001) Green purchasing practices of US firms. *International Journal of Operations & Production Management*, 21, 9, 1222-1238.

Metsämuuronen, J. (2011) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp.

MTT, KTK & JYU (2013) *Vastuullisuus ruokaketjussa – Eväitä johtamiseen, mittaamiseen ja viestintään*. [Verkkodokumentti] [viitattu 06.12.2017] Saatavilla <http://jukuri.luke.fi/bitstream/handle/10024/442725/vastuullisuusruokaketjussa.pdf?sequence=1>

New, S., Green, K. & Morton, B. (2000) Buying the environment: the multiple meanings of green supply. *The Business of Greening*, 33-53.

Niskala, M., Pajunen, T & Tarna-Mani, K. (2013) Yritysvastuu: raportointi- ja laskentaperiaatteet. Helsinki: ST-Akatemia.

Orsato, R. (2006) Competitive environmental strategies: when does it pay to be green? *California Management Review*, 48, 2, 127-143.

Pagell, M. & Wu, Z. (2009) Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars. *Journal of Supply Chain Management*, 45, 2, 37-56.

Paulig. (2016) Pavusta kuppiin. Yritysvastuuraportti 2015. [verkkodokumentti] [viitattu 8.12.2017] Saatavilla [http://www.pauligroup.com/wp-content/blogs.dir/4/files/paulig\\_yritysvastuuraportti\\_2015\\_fi\\_v13.pdf](http://www.pauligroup.com/wp-content/blogs.dir/4/files/paulig_yritysvastuuraportti_2015_fi_v13.pdf)

Paulig. (2017) Vuosikertomus 2016. [verkkodokumentti] [viitattu 8.12.2017] Saatavilla [http://www.pauligroup.com/wp-content/blogs.dir/4/files/02\\_Paulig-Group-Vuosikertomus-2016.pdf](http://www.pauligroup.com/wp-content/blogs.dir/4/files/02_Paulig-Group-Vuosikertomus-2016.pdf)

Porter, M.E. & Van de Linde, C. (1995) Green and competitive. *Harvard Business Review*. 120-134.

Rohweder, L. (2004) Yritysvastuu – kestävä kehitystä organisaatiotasolla. Porvoo: WSOY.

Sarkis, J. (2003) A strategic decision framework for green supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 11, 4, 397-409.

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, 16, 4556-4579.

Seuring, S. & Müller, M. (2008) From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16, 15, 1699-1710.

Slaper, T. & Hall, T. (2011) The Triple Bottom Line: What Is it and How does it work? *Indiana Business Review*, 86, 1, 4-8.

Taticchi, P., Carbone, P. & Albino, V. (2013) Corporate Sustainability. Berlin: Springer.

Theyel, G. (2001) Customer and supplier relations for environmental performance. *Greener Management International*, 35, 61-69.

Tschopp, D. (2012) How corporate social responsibility reporting Standards Address Stakeholders Need in the Americas. *Environmental Management and Sustainable Development*, 1, 2.

Tschopp, D. & Nastanski, M. (2014) The Harmonization and Convergence of Corporate Social Responsibility Reporting Standards. *Journal of Business Ethics*, 125, 1, 147-162.

Walker, H., Di Sisto, L. & Mcbain, D. (2008) Drivers and barriers to environmental supply chain practices: Lessons from the public and private sectors. *Journal of Purchasing and Supply Management*. 14, 1, 69-85.

Wilson, J. (2015) The triple bottom line. *International Journal of Retail & Distribution Management* 43, 4, 432-447

Wood, D.J. (1991) Corporate Social Performance Revisited. *The Academy of Management Review* 16, 4, 691-718

Wycherley, I. (1999) Greening supply chains: the case of the Body Shop International. *Business Strategy and the Environment*, 8, 120-127.

Xia, W. & Wu, Z. (2007) Supplier selection with multiple criteria in volume discount environments. *Omega*, 35, 5, 494-504.

Yudelson, J. (2009), *Sustainable Retail Development: New Success Strategies*, Springer, New York, NY.

Zailani, S., Jeyaraman, K., Vengadasan, G. & Premkumar, R. (2012) Sustainable supply chain management (SSCM) in Malaysia: A survey. *International Journal of Production Economics*, 140, 1, 330-340.

Zhu, Q.H. & Sarkis, J. (2006) An inter-sectoral comparison of green supply chain management in China: drivers and practices. *Journal of Cleaner Production*, 14, 5, 472-486.