



**LUT School of Business and Management**

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Kansainvälinen liiketoiminta

**Sosiaalinen ja ympäristövastuu toimittajavalinnassa**

**Social and environmental sustainability in supplier selection**

9.5.2019

Tekijä: Eero Dammert

Ohjaaja: Sirpa Multaharju

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b>	Eero Dammert
<b>Tutkielman nimi:</b>	Sosiaalinen ja ympäristövastuu toimittajavalinnassa
<b>Akateeminen yksikkö:</b>	School of Business and Management
<b>Koulutusohjelma:</b>	Kauppatiede / Kansainvälinen liiketoiminta
<b>Ohjaaja:</b>	Sirpa Multaharju
<b>Hakusanat:</b>	Toimittajavalinta, hankintatoimi, sosiaalinen vastuu, ympäristövastuu

Tutkielman aiheena on sosiaalinen ja ympäristövastuu toimittajavalinnassa. Tarkoituksena on selvittää, miten nämä vastuullisuuden osa-alueet vaikuttavat toimittajavalintaan ja kuinka ne otetaan prosessissa huomioon. Vastuullisuuden eri osa-alueiden merkitys on kasvanut yrityksissä ympäri maailmaa, mikä lisää tutkimuksen merkitystä.

Tutkielma on laadullinen tapaustutkimus, jossa tutkitaan kolmea eri toimialoilla toimivaa suomalaista yritystä. Kaksi yrityksistä on julkisia osakeyhtiöitä ja kolmas on hieman pienempi. Empiriaosuus koostuu tutkimushaastatteluista, jotka toteutettiin jokaisen yrityksen edustajan kanssa. Haastatteluiden lisäksi empiriaosuudessa käytetään yritysten julkisia raportteja ja niiden verkkosivuja. Empiriaosuudessa pyrittiin selvittämään vastuullisuuden merkitystä toimittajavalintaprosessissa ja miten ne vertautuvat muihin toimittajavalinnan kriteereihin.

Tutkielmassa todetaan, että vastuullisuuden osa-alueet ovat tärkeässä roolissa toimittajavalinnassa ja vaikuttavat koko yrityksen toimintaan. Ympäristövastuulla on ollut kauemmin merkitystä toimittajia valittaessa. Tämän ohelle sosiaalisen vastuun merkitys on viime aikoina kasvanut. Yleisesti ottaen vastuullisuus otetaan entistä laaja-alaisemmin huomioon toimittajavalinnassa.

Vastuullisuuden eri osa-alueiden lisäksi hinta, laatu ja toimitusvarmuus ovat yleisiä kriteereitä toimittajavalinnassa. Usein yrityksen omistajat edellyttävät vastuullisuuden huomioon ottamista yrityksen toiminnassa ja myös toimittajavalinnassa.

## ABSTRACT

**Author:** Eero Dammert

**Title:** Social and environmental sustainability in supplier selection

**School:** School of Business and Management

**Degree programme:** Business Administration / International Business

**Keywords:** Supplier selection, supply management, social sustainability, environmental sustainability.

This thesis is about social and environmental sustainability in supplier selection. The aim of this thesis is to find out how different aspects of sustainability affect to supplier selection and how these aspects are taken into account in the process.

This thesis is a qualitative case study where there are three Finnish companies what are in different industries. Two of these companies are public corporation and one of these is a smaller company. Empirical part consists of research interviews what where held with a member of each company. In addition of interviews public reports and company websites has been used in the empirical part. The aim of the empirical part was to find out the importance of sustainability in supplier selection and how different aspects of sustainability are to compare with other criteria.

This thesis finds out that different aspects of sustainability play an important role in supplier selection and affect the entire business. Environmental sustainability has had for longer time an important role in supplier selection. Besides this social sustainability has got a bigger meaning. Sustainability is increasingly taken into account in supplier selection.

Price, quality and reliability of delivery are common criteria for supplier selection. Often the owners of the company require sustainability in the company's operations and also in the supplier selection.

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma .....	3
1.2	Tutkimusmenetelmä.....	3
1.3	Tutkimuksen rajaukset .....	3
1.4	Teoreettinen viitekehys.....	4
2	Sidosryhmien merkitys ja rooli vastuullisuudessa.....	4
3	Toimittajavalinta ja perinteiset kriteerit .....	7
3.1	Perinteiset valintakriteerit.....	9
3.2	Ympäristövastuu toimittajavalinnassa .....	10
3.3	Sosiaalinen vastuu toimittajavalinnassa.....	13
3.4	Yhteenveto teoriaosuudesta .....	15
4	Sosiaalinen ja ympäristövastuu toimittajavalinnassa tutkimusyryksissä.....	16
4.1	Menetelmät.....	16
4.2	Yritysten esittely.....	17
4.3	Toimittajavalinta.....	18
4.3.1	UPM .....	18
4.3.2	Finlayson.....	20
4.3.3	Finnair .....	20
4.4	Toimittajavalintaprosessi.....	21
4.4.1	UPM .....	21
4.4.2	Finlayson.....	22
4.4.3	Finnair .....	24
4.5	Motiivit vastuiden huomioon ottamiseen toimittajavalinnassa .....	25
4.5.1	UPM .....	25
4.5.2	Finlayson.....	26
4.5.3	Finnair .....	26

4.6	Yhteenveto .....	27
5	Johtopäätökset ja yhteenveto .....	29
5.1	Tutkielman yhteenveto .....	29
5.2	Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet.....	31
	Lähdeluettelo.....	34

# 1 JOHDANTO

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on tutkia sosiaalisen ja ympäristövastuun merkitystä toimittajavalinnassa. Sosiaalisen ja ympäristövastuun merkitys toimitusketjuissa on kasvanut yritysten ja yhteiskunnan tasolla. Vastuullisuuden käsitteen määrittäminen ei ole kuitenkaan yksiselitteistä ja sillä on erilaisia näkökulmia. Määritelmän mukaan vastuullisessa liiketoiminnassa on kyse toiminoista, jossa voidaan täyttää tämän hetken maailman väestön vaatimukset ilman tulevien sukupolvien tarpeiden tuhoamista. Sen tarkoituksena on saada parempi maailma. (Van Waele 2007, 310) Vastuullisuus jaetaan usein taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen. Ne muodostavat käsitteen ”Tripple Bottom Linen”, jonka avulla yritykset voivat raportoida vastuun osa-alueet yhtenä kokonaisuutena. (Kuisma 2017, 4) Tässä tutkimuksessa käsitellään kuitenkin sosiaalista ja ympäristövastuuta. Ympäristövastuun määritelmän mukaan yritysten toimien ei tulisi horjuttaa ympäristöä tai elämää maapallolla ja sosiaalinen vastuu tavoittelee sitä, että ihmisoikeuksia kunnioitetaan ilman moraalien ja lakien rikkomista (Molamohamadi, Ismail, Leman & Zulkifli 2013, 278). Näiden kahden vastuun huomioon ottaminen toimitusketjussa on haasteellista, mutta samalla se voi tuoda yrityksille etua (Ferri & Pedrini 2018, 880). Globaalin kehityksen kautta monet toimialat ovat siirtyneet myös toimiin maailmanlaajuisesti. Kehityksen takia yritysten toimitusketjujen jäsenten lukumäärät ovat kasvaneet merkittävästi. Koska toimitusketjujen koot ovat kasvaneet, on yritysten oltava entistä tarkempia sen suhteen kenen kanssa he toimivat. Yritykset ovat reagoineet tähän arvioimalla toimittajiaan sosiaalisten ja ympäristökriteereiden avulla. (Seuring & Müller 2008, 1704) Yhden toimittajan valinnalla voidaan vaikuttaa myös pidemmälle toimitusketjuun. Yritysten sidosryhmiä kiinnostaa enemmän yritysten toimitusketjujen taustat myös muista näkökulmista kuin niiden kustannuksien, laadun ja taloudellisen suorituskyvyn näkökulmista. Näiden kriteereiden ohelle on tullut sosiaalisen ja ympäristövastuun kysymykset. (Klassen & Verecek 2012, 103) Yritysten ostotoimintaan ja tätä kautta toimittajavalintaa tullut kiinnostus sosiaalisesta ja ympäristövastuusta on saanut vaikutteita muutamasta seikasta. Ensimmäisen teorian mukaan yritykset kiinnittävät näihin kahteen vastuun osa-alueeseen huomiota sidosryhmien paineen takia. Sidoryhmiltä on tullut entistä kovempaa painetta yrityksille, jotta nämä vastuun osa-alueet otettaisiin huomioon. Toinen vaikuttava seikka on ollut kilpailukyky tavoittelu. Kilpailukykyä on tavoiteltu mm. kustannusten vähentämistä tehostamalla ympäristöystävällisyyttä tai tulojen hankkimista uusilta pienemmiltä segmenteiltä. (Ferri & Pedrini 2018, 881)

Yritysten sidosryhmät ovat valveutuneempia vastuullisuusasioissa ja heillä on helpompi saada tietoa tuotteista ja palveluista sekä niiden taustoista. Sen takia on tärkeää, että yritykset kiinnittävät huomiota vastuullisuuden eri osa-alueisiin. Ilmastonmuutos ja vähenevät luonnonvarat ovat olleet esillä, mikä on vaikuttanut sidosryhmien mielipiteisiin ja valintoihin. Kuluttajien rooli on iso ja he kiinnittävät enemmän huomiota vastuullisuuteen ostopäätöksissään. Tämä on ohjannut yrityksiä siihen tilanteeseen, että heidän tulee omilla toimillaan miettiä kuinka he tuottavat omat tuotteensa tai palvelunsa. Myös sosiaalinen vastuu erityisesti työntekijöiden hyvinvointi ja työskentelyolosuhteet ovat tulleet osaksi jokapäiväistä liike-elämää. Globaalit yritykset ovat joutuneet ongelmiin, kun on selvinnyt, että heidän tuotteitaan valmistetaan epämääräisissä olosuhteissa. Tämä on vaikuttanut heidän maineeseensa ja arvostukseen. Vastuullisuuden tutkiminen toimittajavalinnassa on tärkeää sen takia, että toimitusketju on yhtä vastuullinen kuin sen vastuuttomin toimija. Ison yrityksen oma toiminta voi täyttää kaikki vastuullisuuden kriteerit, mutta jos alemmalla portaalla jokin toimija laiminlyö esimerkiksi omien työntekijöidensä työskentelyoloja, nähdään tämä ison toimijan syynä. Sen takia on tärkeää, että toimittajia valittaessa mietitään vastuullisuuskysymyksiä ja molempien osapuolten tahtotilojen yhteensopivuutta. Kuluttajat ja heidän rahansa ohjaavat yrityksiä ja niiden toimia. Kun kuluttajien preferenssit muuttuvat, tarkoittaa se sitä, että yrityksienkin on muutettava omaa toimintatapaansa kuluttajien suuntaan.

Kriteereillä on suuri painoarvo toimittajavalinnassa. Toimittajan valinnan kriteerit riippuvat siitä, mihin yritys painottaa omaa toimintaansa. Tämän takia kaikilla yrityksillä ei ole samoja kriteereitä toimittajan valinnassa, vaan ne lähtevät yrityksen omasta tahtotilasta. Kaikilla samalla toimialalla toimivilla yrityksillä ei ole samanlaisia strategioita, joten toimittajan valinnassakin tulee eroja riippuen siitä, mihin yritys tähtää ja minkälaisia strategisia tavoitteita sillä on. Tämän takia on mielestäni mielenkiintoista tutkia sitä, minkälaisen painoarvon yritykset antavat sosiaaliselle ja ympäristövastuulle, kun he miettivät toimittajavalintaa. On myös hyvä muistaa, että eri yritykset kiinnittävät eri asioihin huomiota sosiaalisen ja ympäristövastuun parissa. Yritys itse asettaa kriteerit ja standardit, joiden mukaan toimitaan. Yritysten sidosryhmien hyödyntäminen on tärkeässä roolissa, kun mietitään sosiaalisen ja ympäristövastuun huomioon ottamista yrityksen toiminnassa. Sidosryhmien vaatimuksien ja kompetenssien avulla voidaan määritellä yritysten sosiaalisen ja ympäristövastuun standardeja ja toimintaohjeita. (Seuring & Gold 2013, 3)

## 1.1 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMA

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, minkälainen merkitys sosiaalisella ja ympäristövastuulla on toimittajavalinnassa. Koko toimitusketjulla ja tätä kautta toimittajavalinnalla on iso merkitys, kuinka vastuullisia yrityksen tuotteet tai palvelut ovat. Tutkimuksessa pyritään hahmottamaan sosiaalista ja ympäristövastuuta toimittajavalintakriteereinä ja kuinka niihin suhtaudutaan muihin kriteereihin verrattuna.

Päätutkimuskysymys:

Minkälainen merkitys sosiaalisella ja ympäristövastuulla on toimittajavalinnassa?

Alatutkimuskysymykset:

Mitä kriteereitä toimittajavalinnassa käytetään?

Miten yritysten sidosryhmät vaikuttavat vastuullisuuteen?

## 1.2 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tutkimuksen empiria koostuu haastatteluista sekä haastateltavien yritysten verkkosivuilta löytyvistä materiaaleista, kuten vastuullisuusraporteista ja vuosikertomuksista. Kaksi haastateltavaa yritystä ovat isoja suomalaisia pörssiyrityksiä ja kolmas on keskisuuri yritys. Haastatteluissa käytetään kysymyspatteristoa, jonka avulla pyritään saamaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Patteriston avulla pyritään myös hahmottamaan kokonais kuvaa paremmin. Haastattelut toteutetaan puolistrukturoidulla menetelmällä eli kaikille haastateltavilta kysytään samat kysymykset tiettyyn teemaan liittyen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Etuna tutkimuksessa suoritettavissa haastatteluissa on se, että sen avulla aineiston keruuta voidaan säädellä joustavasti esimerkiksi aiheiden järjestystä muuttamalla. Tätä kautta voidaan mahdollisesti syventää haastattelussa saatavia tietoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 200) Haastattelut litteroitiin dokumenteiksi, joita on hyödynnetty empiriaosuuden tekemisessä.

## 1.3 TUTKIMUKSEN RAJAUKSET

Tutkimuksen teoriaosuus käsittelee sidosryhmien merkitystä vastuullisuuden huomioon ottamisessa. Sen lisäksi toimittajavalintaa käsitellään ottaen huomioon myös sosiaalisen ja ympäristövastuun.



Teoriaosuudessa tarkastellaan sitä, minkä takia yritykset kiinnittävät huomiota näihin kahteen vastuullisuuden osa-alueeseen ja kuinka vastuullisuusasiat voivat tulla ajankohtaiseksi yrityksille. Empiriaosuudessa tarkastellaan suomalaisten yrityksiä haastatteluiden avulla. Haastateltavat yritykset toimivat kaikki eri toimialoilla ja globaaleilla markkinoilla, joten tutkimustuloksista saadaan laajempi käsitys.

#### 1.4 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Toimittajavalinta ja siihen liittyvät kriteerit ovat tutkimuksen keskiössä. Tutkimuksessa pyritään selvittämään, minkälainen merkitys sosiaalisella ja ympäristövastuulla toimittajavalinnassa. Tavoitteena on saada käsitys siitä, onko näillä vastuullisuuden osa-alueilla merkitystä toimittajavalinnassa ja miten nämä vastuullisuuden osa-alueet painottuvat muihin kriteereihin verrattuna. Muut kriteerit ovat perinteisesti hinta, laatu ja toimitusvarmuus.

Tutkimus on kvalitatiivinen, joten tutkimuksen kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157). Kokonaisvaltaisuuteen pyritään sillä, että haastatellaan yrityksiä eri toimialoilta.

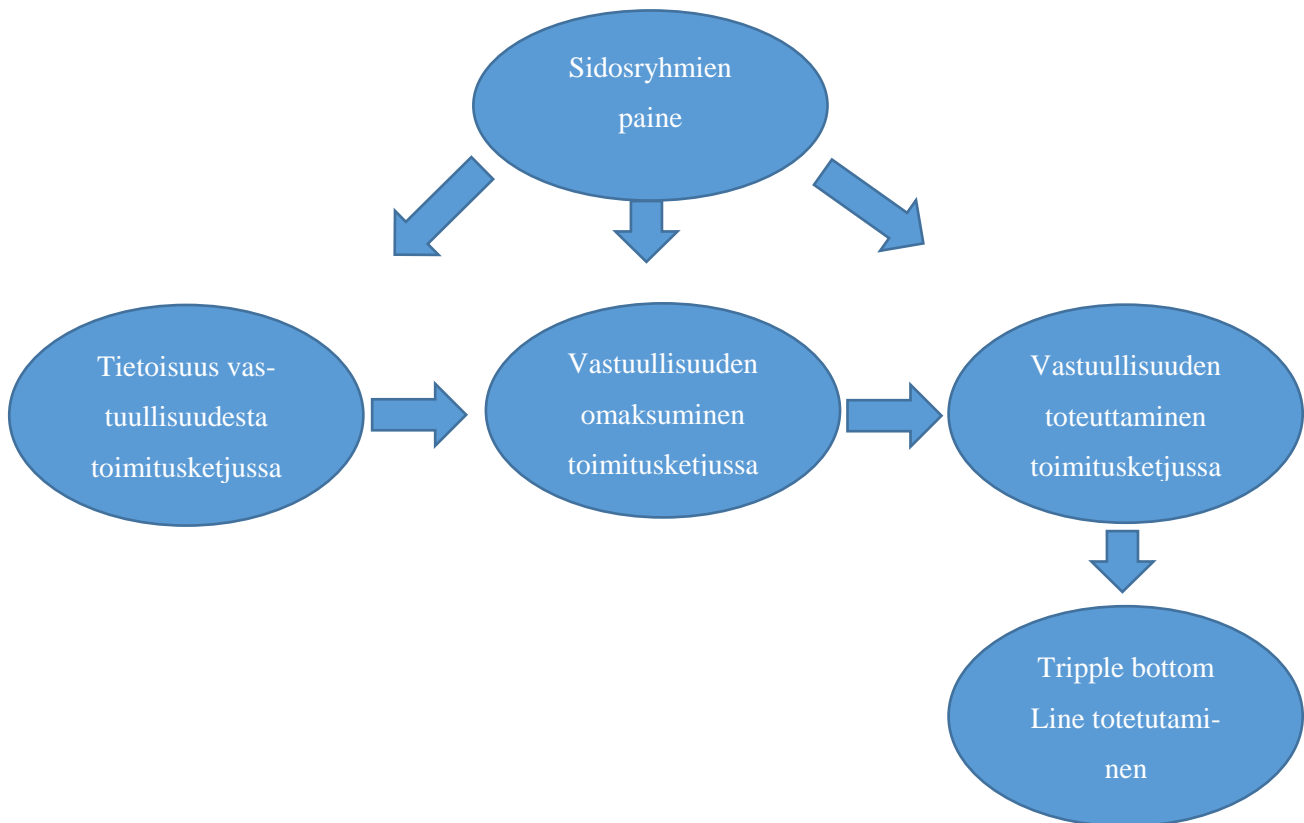
## 2 SIDOSRYHMIEN MERKITYS JA ROOLI VASTUULLISUUDESSA

Vastuullisuuden huomioon ottaminen yritysten toiminnassa yleensä ja myös toimitusketjujen johtamisessa voidaan asettaa kahteen päätekijään. Ensimmäisenä tekijänä voidaan nähdä sidosryhmien paine ja toisena vaikuttavana tekijänä voidaan nähdä pyrkimys kilpailukyvyn saavuttamiseen. (Ferri & Pedrini 2018, 881) Vastuullisuuden osa-alueet ovat saaneet vahvemman jalansijan yritysten strategisissa tavoitteissa niin tuotanto- kuin myös palvelualoilla. Tekijät, jotka ohjaavat vastuulliseen toimitusketjun johtamiseen voidaan jakaa sisäisiin sekä ulkoisiin tekijöihin. Ulkoisia tekijöitä ovat mm. vaatimukset sääntelyyn liittyen, kilpailijat sekä sidosryhmien toimet. Sisäisiin tekijöihin sen sijaan voidaan luokitella ylemmän johdon visio, asiakkaiden vaatimukset ja toimittajien aloitteet vastuullisuuteen liittyen. (Ageron, Gunasekaran & Spalanzani 2012, 171) Ulkoisten tekijöiden lisäksi merkittävänä tekijänä nähdään yritys itse ja sen henkilöstöstä. Ulkopuolelta voi tulla vaikutteita vastuullisuuteen liittyen, mutta todelliseen muutokseen tarvitaan sisäinen tahtotila. Sidosryhmien paineen avulla yritykset saattavat saada tiedon sidosryhmien kiinnostuksesta vastuullisuutta kohtaan tai se saattaa johtaa vastuullisempaan ajattelutapaan yrityksissä, mutta ei välttämättä vaikutusta suoraan toimintaan vastuullisuuden parissa. (Meixell & Luoma 2015, 77) Tämä osoittaa mielestäni sen, että

tahtotila lähtee yrityksen sisältä ja sen työntekijöistä. Ilman omaa tahtoa ei yrityksissä aloiteta toimimaan vastuullisemmin. Toisaalta yritysten toimia ohjaa se, mistä he saavat rahaa ja asiakkaat tuovat rahaa yrityksille. Carterin ja Jenningsin (2004) mukaan asiakkaiden roolin olevan tärkeä vastuullisuuden huomioon ottamisessa. Asiakkaiden paine vastuullisuuteen liittyen johtaa siihen, että yritykset ottavat vastuullisuuden huomioon entistä paremmin. (2004, 167)

Yritysten sidosryhmien hyödyntäminen on tärkeässä roolissa, kun mietitään sosiaalista ja ympäristövastuuta sekä vastuullisuutta ylipäätään. Sidosryhmien vaatimusten ja kompetenssien avulla voidaan määritellä yritysten sosiaalisen ja ympäristövastuun standardeja ja toimintaohjeita. (Seuring & Gold 2013, 3) Jotta standardien ja toimintaohjeiden laatiminen onnistuisi, vaaditaan siihen toimivaa viestintää yritysten ja sidosryhmien välillä. Tärkeässä roolissa on sidosryhmien tunteminen sekä tärkeimpien sidosryhmien määrittäminen. Usein pörssiyrityksissä omistajat ovat tärkeimpien sidosryhmien joukossa, koska yritykset pyrkivät tuottamaan heille lisäarvoa. Tällöin on tärkeää, että tiedetään omistajien mieltymykset, jotta heidän tavoitteisiinsa päästäisiin.

Sidosryhmien paine vastuulliseen toimitusketjun hallintaan vaikuttaa moneen eri vaiheeseen yrityksen kehityksessä kohti entistä vastuullisempaan toimintaa. Laki- ja säädösmuutokset, asiakkaiden vaatimukset ja niiden paine, menestyvät kilpailijat ja toimittajan aloitteet ovat esimerkkejä paineesta ja odotuksista, joita yritykset saavat sidosryhmiltä hallintaan liittyen. Eri sidosryhmiltä saatava paine voi vaikuttaa eri vastuullisuuden näkökulmiin, koska toiset sidosryhmät painottavat ympäristövastuuta eri tavalla kuin sosiaalista vastuuta. Kohteen lisäksi sidosryhmien paine vaikuttaa myös siihen, miten yritys ottaa vastuullisuuden huomioon ja tuleeko vastuullisuusasioihin sekä yrityksen toimintatapaan muutoksia sidosryhmien paineen takia.



Kuva 1. Sidosryhmien paineen merkitys vastuullisuudessa. Mukailten (Meixell & Luoma 2015, 77)

Kuva 1 osoittaa sen, että sidosryhmien paine voi vaikuttaa yrityksen toimintaan ja ajattelutapaan eri tavalla. Ensimmäisessä kohdassa sidosryhmien paineen avulla yritys tulee tietoiseksi vastuullisuudesta. Tietoisuuden esimerkkejä ovat esimerkiksi yrityksen tiedottaminen vastuullisuusongelmista tai informaation saaminen vastuullisuudesta ylipäättään. Yrityksen tietoisuus saattaa parantua median esille tuomista epäkohdista, mikä tarkoittaa sitä, että yritys itse huomaa ongelmakohdat eikä tällöin ole kyse suorasta vaikuttamisesta sidosryhmien puolelta. Tietoisuus ei välttämättä johda vastuullisuuden omaksumiseen toimitusketjussa saati sen toteuttamiseen, mutta se voi olla ensiaskeleksi yrityksessä kohti vastuullisempaa toimitusketjun johtamista ja tätä kautta toimintaa. Vastuullisuuden omaksumisessa on kyse siitä, että yritys ottaa sen osaksi omia tavoitteita. Tavoitteiden asettaminen voi olla seuraus tietoisuuden lisääntymisestä yrityksessä, mutta se saattaa olla suora seuraus sidosryhmien paineesta, kuten uusista laista tai asiakkaiden vaatimuksista. Kolmas mahdollisuus sidosryhmien paineessa on se, että yritys alkaa toimia vastuullisesti toimitusketjussa. Tässä vaiheessa tulee esille se, että eri sidosryhmillä on vaihtelevat merkitykset yrityksen toimintaan. Yritykset ottavat eri sidosryhmiltä saamansa paineen eri tavalla. Vastuullisuuden tiedostamisen ärsykkeeseen yritykset voivat saada aiemmin mainitusta mediasta, mutta median paineen takia yritys ei ala toteuttamaan vastuullista toimitusketjun hallintaa. Tähän tarvitaan yrityksille tärkeiden sidosryhmien paine, kuten sen asiakkailta saatava paine. (Meixell & Luoma 2015, 78) Tämä kuva osoittaa hyvin sen, että yritysten ja niiden toimitusketjujen hallinta riippuu osittain sen sidosryhmistä.

### 3 TOIMITTAJAVALINTA JA PERINTEISET KRITTEERIT

Nykyajan kilpailuilla markkinoilla toimitusketju ja sen johtaminen nähdään avaimena yrityksen menestykseen. Toimittajan valinnalla on iso merkitys toimivan toimitusketjun saamisen ja sen takia se nähdään tärkeänä osana yrityksen toimintaa. (Ordoobadi 2009, 314) Toimittajan valinnan merkitys korostuu, koska toimittaja on ensimmäinen osa toimitusketjua. Se vaikuttaa koko toimitusketjun vastuullisuuteen. (Kannan 2017, 319) Mitä pidemmälle toimitusketjua mennään, sitä vaikeampi ostavan organisaation on vaikuttaa esimerkiksi vastuullisuuteen.

Toimittajavalintaprosessiin kuuluu toimittajien arviointi ja lopulta toimittajan valinta. Ostotoiminnalla on iso merkitys ja se jatkaa kasvamista yrityksissä, minkä takia toimittajilla on tärkeä rooli yritysten taloudessa ja toimitusketjujen toimivuudessa. Govindan et al. (2016) mukaan ostotoiminta ja sitä kautta toimittajan valinta on tärkeässä roolissa, koska materiaalien hankintaan käytettävät rahat voivat olla merkittäviä ja epäonnistuneet sekä tehottomat toimittajavalinnat vaikuttavat automaattisesti yrityksen taloudelliseen tilanteeseen (2016, 354). Monilla toimialoilla ostettavien materiaalien kustannukset ovat yli 50% tuotannon kustannuksista, mikä osoittaa ostotoiminnan tärkeyden. Taloudelliset seikat osoittavat hyvän toimittajan löytämisen ja valitseminen olevan avainasemassa yrityksissä. Toimittajan merkityksen kasvaessa sopivimman ja parhaan toimittajan valinta on tullut haasteelliseksi (Dobos & Vörösmarty 2018,1).

Toimitusketjun prosessi lähtee asiakkaan toiveista ja päättyy näiden toiveiden tyydyttämiseen. Toimittajan valinta on tärkeässä osassa yrityksen toimintaa, koska sen avulla vaikutetaan vahvasti koko toimitusketjun toimintaa. Hyvien toimittajien valinnan avulla voidaan mahdollisesti vaikuttaa alempiin ostokustannuksiin ja parantaa omaa kilpailukykyä. (Omurca 2013, 690) Yrityksen on tunnettava mahdolliset ja nykyiset asiakkaansa, jotta heidän toiveensa voidaan tyydyttää. Yritysten on palveltava asiakkaitaan mahdollisimman hyvin, jotta yrityksen tuotteita ja palveluita kulutetaan, mikä johtaa rahan siirtymiseen yritykselle.

Koska vastuullisuus liittyy kokonaisvaltaisesti yrityksen toimintaan, on sillä merkitystä myös toimittajavalinnassa. Yritykset ovat osaltaan vastuullisena omista toimittajistaan ja tätä kautta toimitusketjusta, koska asiakkaat leimaavat yrityksen, mikäli ilmenee kohuja ympäristöön tai sosiaaliseen vastuuseen liittyen. Toimitusketjun viimeisenä oleva yritys tai tuotebrändin omistaja nähdään vastuullisena, mikäli selviää epäkohtia tuotteen tai palvelun valmistuksessa (Kovács 2008, 1572). Büyüközkanin ja Cifcin (2011) mukaan vastuullisessa toimittajan valinnassa on tärkeää, että potentiaalinen

toimittaja täyttää ostavan yrityksen tarpeet johdonmukaisesti, kestävyys huomioon ottaen ja kustannustehokkaasti. Lopulta valintaprosessissa valitaan toimittaja, joka on täyttä parhaiten ennalta määritellyt kriteerit. (2011, 165-166) Tässä tullaan siihen, että yritysten on oltava varmoja omista kriteereistään. Niin kuin aikaisemmin on tullut ilmi, yrityksen vastuullisuuden taso riippuu monesta tekijästä. Siihen vaikuttaa niin yrityksen omat työntekijät, lainsäädäntö ja sen asiakkaat. Lopulta asiakkaiden ostokäyttäytymisellä on iso vaikutus, koska yritysten tavoitteena on saada tuottoja asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisellä. Tämä johtaa siihen, että asiakkaiden mieltymysten tunteminen on avainasemassa koko yrityksen toiminnassa. Asiakkaiden vaatimukset ympäristövastuuseen liittyen yltyvät aina toimittajavalintaan asti (Kovács 2008, 157).

Toimitusketjun johtamisessa on kysymys prosessin johtamisesta, jossa hallitaan kaikkia tuotteiden ja palveluiden virtoja ja liikkeitä eli informaatiovirrasta, materiaaleihin aina loppukäyttäjälle asti (Büyükoçkan & Cifci 2011,164). Toimittajavalinnalla on iso merkitys toimitusketjun johtamisen suhteen, koska se vaikuttaa yksittäisen toimittajan toimiin, mutta ostavan yrityksen pitäisi myös tietää tapahtumista pidemmällä toimitusketjusta. Toimittajan valinnassa on tärkeää ottaa huomioon myös omien toimittajien omat toimittajat, joita kutsutaan ”sub-suppliereiksi”. Yhteisten tavoitteiden ja arvojen merkitys kasvaa tämän myötä. Suuret yritykset ovat joutuneet kohujen keskelle, kun heidän toimittajiensa toimittajat ovat toimineet vastuuttomasti. Esimerkiksi maailman suurin ruoka- ja juomayhtiö Nestle joutui muuttamaan omaa hankintatoimeaan, kun heidän oman toimittajan toimittaja oli käyttänyt palmuöljyä ja näin vahingoittanut ympäristöä. (Grimm, Hofstetter & Sarkis 2016, 1972) Tämä esimerkki on taas osoitus siitä, että yritysten on jollakin tavalla pystyttävä vaikuttamaan pidemmälle toimitusketjuihin kuin vain omien toimittajien toimiin tai ainakin oltava varmoja tapahtumista. Tehtävä ei ole helppo, koska yrityksillä on rajalliset mahdollisuudet sekä resurssit vaikuttaa sub-suppliereihin ja niiden toimintaan. Ongelmilta voidaan pyrkiä välttymään jo toimittajavalinnassa. Yhteisillä arvoilla ja tavoitteilla voidaan vaikuttaa siihen, että toimittajan toimittajat toimisivat samojen kriteereiden ja tavoitteiden mukaisesti myös omien toimittajien kanssa. Viestinnän ja avoimuuden merkitys nousevat tässä tilanteessa esille. Toisena keinona vaikuttaa sub-suppliereihin on sopia oman toimittajan kanssa toimintaohjesäännöistä. Näissä sopimuksissa toimittaja sitoutuu noudattamaan siinä sovittuja asioita ja ne ylettyvät toimintaohjesäännön kautta niiden omiin toimittajiin. Näiden lisäksi tärkeiden ja kriittisten toimittajien kanssa yritykset voivat kehittää yhteistyötä myöhemmässä vaiheessa, minkä avulla voidaan vaikuttaa toimitusketjun muihin jäseniin (Kovács 2008, 1577).

### 3.1 PERINTEISET VALINTAKRITEERIT

Toimittajavalinnassa yrityksillä on muutamia tavoitteita, joihin he pyrkivät. Toimittajaa valittaessa yritykset haluavat olla varmoja siitä, että he saavat sovitun tuotteen tai palvelun. Ostoriskin minimointi on yksi tavoite toimittajavalintaa tehtäessä. Toisena tärkeänä tavoitteena toimittajan valinnassa on pyrkimys saada toimittaja, jonka kanssa tehdään yhteistyötä pidemmän aikaa. (Winter & Lasch 2016, 179) Pidemmässä yhteistyössä on se etu, että yhteistyötä sekä vastuullisuuden näkökulmaa voidaan kehittää yhdessä. Näitä yhteistöitä kutsutaan strategisiksi kumppanuuksiksi (Ageron, Gunasekaran & Spalanzani 2012, 171). Samalla vältytään kustannuksilta, joita syntyy yrityksen etsiessä ja arvioidessa toimittajia uudelleen. Se on pidempi ja hintava projekti. Tämä osoittaa entisestään toimittajavalinnan tärkeyden. On parempi yritykselle, että se valitsee kerralla pidemmän ajan toimittajan. Yhteistyön kehittämisessä toimijoiden on oltava hieman läheisempiä.

Toimittajavalinnassa tulee arvioida toimittajat ja laittaa ne paremmuusjärjestykseen, minkä kautta toimittajavalinta tehdään. Valinnassa käytetään kriteereitä, jotka kuuluvat toimittajien arviointiin ja soveltuvuuden tarkasteltaessa. Kriteereitä on monia ja eri yritykset painottavat kriteereitä eri tavalla kuin toiset yritykset. Hinta, laatu, toimitus ja palvelut nousevat usein esiin toimittajien kriteereiden kohdalla, kun puhutaan perinteisistä kriteereistä. Toimittajien osaaminen ja kyvyt ovat nousseet kriteereiden joukkoon kilpailun kiristytessä. (Dobos & Vörösmarty 2018, 2) Hinnan nähdään usein olevan tärkein kriteeri toimittajan valinnassa. Yhtenä syynä hinnan arvostamiseen on se, että yritykset pyrkivät maksimoimaan tuottonsa. (Molamohamadi, Ismail, Leman & Zulkifli 2013, 279). Laatu nostetaan usein toisena tärkeimpänä kriteerinä toimittajavalinnassa (Ageron, Gunasekaran & Spalanzani 2012, 171). Perinteisten kriteereiden lisäksi vastuullisuuden huomioon ottaminen niin ympäristön kuin myös sosiaalisen näkökulman puolesta on noussut kriteerien joukkoon (Amindoust, Ahmed, Saghafinia & Bahreininejad 2012). Sosiaalisen ja ympäristövastuun kriteerit toimittajavalinnassa tulevat usein esille jo esivalinta vaiheessa ja toimittajavalinnan muut kriteerit tulevat myöhemmin esille (Winter & Lasch 2016, 186). Tämän mukaan sosiaalinen ja ympäristövastuu antavat reunaehdot, joiden mukaan voidaan toimia valintaa tehtäessä. Kun potentiaalinen toimittaja täyttää yrityksen sosiaalisen ja ympäristövastuun kriteerit, voidaan toimittajavalintaprosessia jatkaa kyseisen toimittajan kanssa pidemmälle. Vasta sen jälkeen aletaan keskustella muista kriteereistä kuten hinnasta ja laadusta.

Toimittajaa valittaessa yrityksen tulee priorisoida kriteerit, joiden pohjalta valintaa mietitään. Yritykset painottavat usein muutamaa tärkeää kriteeriä valintaa tehtäessä (Ageron, Gunasekaran & Spalanzani 2012, 174). Aikaisemmin nousi esiin, että yrityksen panostus vastuulliseen liiketoimintaan lähtee yrityksestä sisältä ja toimittajan valinta on oivallinen esimerkki siitä.

Ferrin ja Pedrinin (2018) mukaan sosiaalisen vastuun huomioon ottaminen ostotoiminnassa ja tätä kautta toimittajavalinnassa auttaa yrityksiä suojelemaan itseään mainehaitoilta ja tätä kautta boikoteilta. Taloudelliseen etuihin ja kilpailukyvyyn parantamiseen sosiaalisen vastuun huomioon ottamisella ei ollut merkitystä. Ympäristövastuun huomioon ottamisella sen sijaan oli suurempi merkitys johtuen osittain siitä, että ympäristöön linkittyvät seikat ovat helpompia nostaa esiin kuin sosiaaliseen vastuuseen liittyvät aspektit. Ympäristövastuun nimissä voidaan helpommin vähentää kustannuksia esimerkiksi jätehuollon kautta. (2018, 886) Ympäristövastuun huomioon ottamisessa toimittajavalinnassa voidaan siis parantaa taloudellisia lukuja ja hankkia kilpailuetua esimerkiksi markkinoinnin avulla. Sosiaalisen vastuun huomioon ottaminen toimittajavalinnassa taas auttaa yrityksiä välttämään epämieluisat kohut johtuen esimerkiksi lapsityövoiman käytöstä jossain vaiheessa toimitusketjua.

### 3.2 YMPÄRISTÖVASTUU TOIMITTAJAVALINNASSA

Yritysten miettiessä ympäristöystävällistä toimintaa he voivat itse tehdä osan työstä, mutta iso merkitys on sillä kenen kanssa he tekevät yhteistyötä. Keneltä he hankkivat raaka-aineita tai muita palveluita. Tämän takia toimittajan valinnalla on iso merkitys siinä, kun yritys tähtää ympäristöystävälliseen toimintaan. Ostava organisaatio voi sen lisäksi kehittää toimintaa toimittajansa kanssa, jotta ympäristö otettaisiin entistä paremmin huomioon. Tämä osoittaa sen, että toimitusketjun jäsenillä ja niiden valinnalla on merkitys, kun yritys tavoittelee vastuullista toimintaa ympäristön kannalta. (Bai & Sarkis 2010, 1201) On hyvä muistaa, että yritysten toimintatavat ja tavoitteet eroavat toisistaan, joten kriteerit eroavat toisistaan. Vastuullisen toimittajasuhteen kehittämiseen tarvitaan usein niin sanottu strateginen kumppanuus, jossa osapuolet ovat lähemmässä yhteistyössä ja kehittäminen onnistuu helpommin (Ageron, Gunasekaran & Spalanzani 2012, 171).

Ympäristövastuun huomioon ottamisessa toimittajavalinnassa yrityksen on otettava asioita monipuolisesti huomioon. On hyvä muistaa, että yritysten toimintatavat ja tavoitteet eroavat toisistaan, joten

kriteerit eroavat toisistaan. Osaaminen vihreällä toimialalla, ympäristötehokkuus, toimittajan ympäristökuva sekä elinkaarikustannukset verkossa ovat esimerkkejä siitä minkälaisia kriteereitä voidaan ottaa huomioon toimittajan valinnassa, kun puhutaan ympäristövastuusta. (Molamohamadi, Ismail, Leman & Zulkifli 2013, 279) Yhtenä mahdollisuutena ympäristöystävälliseen toimintaan toimitusketjussa on yhteistyö toimittajien kanssa. Ostajan ja toimittajan välinen yhteistyö voidaan nähdä tehokkaana tapana parantaa toimintaa ympäristöystävällisemmäksi. Yhdessä ostaja ja toimittaja voivat ymmärtää paremmin toiminnastaan tulevat ympäristövaikutukset ja täten vaikuttaa toimintaansa kohti ympäristöystävällisempää tulevaisuutta. Toimittajien kanssa tehtävä yhteistyö vaatii usein hie- man lähemmän kumppanuuden toimittajan kanssa, joita voidaan kutsua strategisiksi kumppanuu- deksi. Konkreettisine yhteistyön muotoina strategisissa suhteissa voidaan pitää teknologian sekä ris- kien ja tuottojen jakamista keskenään. Tällä tavoin ostava osapuoli voi motivoida toimittajaansa kohti ympäristöystävällisempää toimintaa. Tämän kaltainen yhteistyö voidaan nähdä ympäristövastuun huomioon ottamisena. (Bowen 2001,177) Koska yritykset muodostavat verkostoja keskenään, tulee heidän ottaa huomioon oman verkostonsa vastuullisuuskysymykset huomioon. Jos yksittäiset yrityk- set haluavat kehittyä, tulee heidän ottaa huomioon verkostonsa osapuolten vastuullisuus huomioon. Yritykset eivät siis toimi omassa kuplassaan. (Ageron, Gunasekaran & Spalanzani 2012) Toimittaja- valinnalla on iso merkitys, koska yrityksen on löydettävä omaan toimintaan sopivin toimittaja. Yri- tyksillä tulee olla samanlainen tahtotila asioiden hoitamiseen, jotta yhteistyö onnistuu.

”Green supply” on käytetty termi, kun puhutaan hankintojen johtamisesta ympäristöystävällisestä näkökulmasta. Sitä voidaan toteuttaa monilla eri tavoilla. Yhteistyössä tapahtuva kierrättäminen tai pakkausjätteen vähentäminen, ympäristödatan kerääminen tuotteista ja uusien ympäristöystävällisten tuotteiden kehittäminen ovat esimerkkejä tämän kaltaisesta toiminnasta. Esimerkit osoittavat, että termi on laaja-alainen. Green supplystä puhuttaessa se voidaan jakaa kahteen osaan: ”Greening the supply process” ja ”Product-based green supply”. Ensimmäisessä termissä on kyse siitä, että yrityk- sessä pyritään mukautumaan ympäristöasioihin toimittajan hallinnassa. Konkreettisesti nämä toimet voivat olla esimerkiksi ympäristötietojen keräämistä toimittajista ja täten niiden arvioimista sekä pis- teytystä keräämien tietojen perusteella. (Bowen 2001, 175) Tämän avulla edesauttaa toimittajavalin- taprosessia ja lopulta päätyä parhaaseen lopputulokseen yrityksen kannalta. Toisessa termissä kyse on siitä, että pyritään tekemään toimitetusta tuotteesta ympäristöystävällisempi. Tämän konkreettisia tapoja ovat mm. vaikuttaminen tuotteeseen käytetyssä pakkauksessa ja kierrätys, jossa pyritään vai- kuttamaan tuotteen toimittajaan, jotta se vähentäisi valmistuksessa ja pakkauksessa syntyvää jätettä.



(Bowen 2001, 175) ”Greening the supply process” mahdollistaa kilpailuedun saavuttamisen yrityksissä. Sitä kautta yritykset voivat mahdollisesti saada uusia toimintatapoja, mikä saattaa johtaa asiakkaiden kiinnostukseen yrityksen tuotteita tai palveluita kohtaan.

Huomioitavaa ympäristöystävällisessä hankintatoimessa ja tätä kautta toimittajavalinnassa on se, että samalla toimialalla toimivat yritykset eivät välttämättä toimi yhdenmukaisesti ympäristön huomioon ottamisessa. Vaikka yritykset toimivat samalla toimialalla, heidän toimintastrategiansa saattava erota toisistaan huomattavasti eli ympäristötoimet ovat yrityskohtaisia, mikä saattaa tarkoittaa niiden painottavan eri asioita ympäristöystävällisessä toimintatavassaan. Sen lisäksi yrityksillä on erilaiset resurssit ja kyvykkyudet. Nämä seikat vaikuttavat yrityksen strategiaan, joten eroavaisuuksia saattaa syntyä ympäristöystävällisen toiminnan toteuttamiseen. (Bowen 2001, 176) Ei siis voi tehdä yhtä tyhjentävää analyysiä sen mukaan, millä alalla yritykset toimivat. Myös sidosryhmien mielipiteillä on vaikutusta, mikä on aikaisemmin tullut esille.

Toimittajien valinnan hallinnasta puhuttaessa voidaan erottaa niin sanottu perinteinen hallinta kriteereihin ja ympäristöystävällisiin kriteereihin. Perinteisen hallinnan kriteereistä puhutaan, kun tavoitteena on saavuttaa liike-elämän tavoitteet kuten alhaisemmilla hinnoilla, jota kautta päästäisiin vähentämään kustannuksia. Ympäristöystävällisten kriteereiden kohdalla ajatellaan enemmän muita arvoja kuin taloudellisia tavoitteita. Niiden parissa pyritään laajempien arvojen kuten sosiaalisten ja ympäristöarvojen saavuttamiseen. Näissä kahdessa kriteerissä kriteereiden arvioiminen on erilaista. Taloudellisia ja aikataulullisia lukuja on helpompi arvioida ja täten vertailla. Ympäristöystävällisyyden puolella saattaa esiintyä haasteita, koska niiden kriteereiden vertaaminen esimerkiksi hintaan on vaikeampaa. Sen takia ympäristöystävällisyyden tarkastelussa tarvitaan lisää vaatimuksia, jotta ne voitaisiin yhdenmukaistaa perinteisten liiketoimintakriteereiden kanssa. Erilaisten kriteereiden vertaaminen toisiinsa on hankalaa, joten on erilaisia tekniikoita, joiden avulla tämä onnistuu. (Dobos & Vörösmarty 2018,1) Tämä osoittaa sen, että ympäristövastuun huomioon ottaminen ei ole helppoa. Selvien kriteereiden valitseminen auttaa tässä. Yritysten standardoiduilla kysymyspatteristoilla voidaan kuitenkin helpottaa kriteereiden vertaamista.

Ympäristövastuun huomioon ottamisessa toimittajavalinnassa puhutaan erilaisista standardeista ja säädöksistä. Usein nämä standardit ja säädökset ovat vapaaehtoisia, mutta niitä käyttämällä yritys osoittaa toimivansa ympäristö huomioon ottaen. Kun yritys käyttää standardeja, vaativat ne yleensä niiden toimittajia toimimaan niiden mukaisesti. Huomioitavaa näissä standardeissa ja säädöksissä on se, että ne ovat usein vapaaehtoisia ja eri toimialoilla on omat standardit ja säädökset. Sen lisäksi niiden perustaminen käy nopeammin kuin yleisen lainsäädännön muuttaminen. Esimerkiksi metsä- ja paperiteollisuudessa käytetään vastuullista certificaattia. (Kovács 2008, 1573) Vastuullisuuden

huomioon ottamisen tavat eroavat siis toimialoittain, koska kiinnitetään huomiota eri seikkoihin. Edellinen esimerkki toi taas esille sen, että yritykset toimivat vastuullisuuden suhteen usein pidemmällä kuin lait heiltä vaatisivat.

### 3.3 SOSIAALINEN VASTUU TOIMITTAJAVALINNASSA

Yritykset nähdään vastuullisina koko toimitusketjun työntekijöiden hyvinvoinnista. (Kauppi & Hannibal 2017, 458). Sosiaalisen vastuun huomioon ottaminen toimittajavalinnassa on täten tärkeässä roolissa. Ehrgotti et al:n (2011) mukaan sosiaalisen vastuun huomioon ottaminen toimittajavalinnassa tarkoittaa sitä, että toimittajavalintaa tehtäessä yritys varmistuu toimittajan noudattavan länsimaisia standardeja, joita ovat turvalliset työskentelyolot ja hyväksikäytön minimointi (2011, 100). Sosiaalisen vastuun huomioon ottamisen merkitys toimittajavalinnassa on kasvanut, koska sidosryhmät reagoivat heti, mikäli yritys on tavalla tai toisella mukana vastuuttomassa toiminnassa sosiaalisen vastuun näkökulmasta. Kun toimittajavalintaa tarkastellaan sosiaalisen vastuun huomioon ottaen, varmistutaan esimerkiksi vähintään minimipalkkojen maksusta ja syrjinnän estämisestä toimittajan puolelta. (Ferri & Pedrini 2018, 882) Ihmisoikeuksien laiminlyönti ja lapsityövoiman käyttö ovat myös osana sosiaalisen vastuun tarkastelua toimittajan valinnassa (Winter & Lasch 2016, 175). Viimeisten vuosikymmenen aikana sosiaalisen vastuun kysymykset ovat nousseet esille ja yhtenä syynä tähän voidaan nähdä sidosryhmien lisääntynyt tietoisuus yritysten toimien vaikutuksista, jotka vaikuttavat sosiaalisiin ongelmiin etenkin kehittyvissä maissa (Mani & Gunasekaran 2018, 1). Asiakkaat ovat entistä tietoisempia tuotteiden ja palveluiden alkuperästä aina tuotannosta koko tuotantoketjuun asti. Asiakkaat saavat helpommin tietoa, koska tiedon saanti on vaivattomampaa ja lakivaatimusten takia yritysten on oltavat entistä läpinäkyvämpiä. Näiden seikkojen avulla asiakkaiden on helpompi löytää sopivimmat yritykset heidän omiin tarpeisiinsa ja arvoihinsa. (Ehrgott, Reimann, Kaufmann & Carter 2011, 101) Esimerkiksi Nike on joutunut erilaisten kohujen keskelle, kun on selvinnyt, että heidän tuotteitaan on tuotettu epäilyttävissä oloissa, joissa työntekijöiden oikeuksia ei ole kunnioitettu. Niken piti oikeuden tuomion mukaan lahjoittaa \$1,5 miljoonan summa parantaakseen työntekijöiden olosuhteita. He olivat mainostaneet, että he pitävät huolta ulkomaisten työntekijöiden ihmisoikeuksista, vaikka heidän toimitusketjussaan oli väärinkäytöksiä. Nike oli siis antanut virheellistä mainontaa omasta toimitusketjustaan Ison lahjoituksen lisäksi asiakkaat asettivat Niken boikottiin, millä oli yritykselle suurempi merkitys. Kohun takia Nike muutti toimintaansa alihankkijoidensa suhteen. (Russel C, Russel D & Honea 2016 ,761) Sosiaalisen vastuun näkökulma on kuitenkin toistaiseksi jäänyt vähemmälle huomiolle verrattuna ympäristövastuun huomioon ottamiseen toimitusketjuissa ja

tätä kautta toimittajavalinnassa (Yawar & Seuring 2015, 621). Ympäristövastuun kysymykset ovat olleet enemmän esillä esimerkiksi ilmastonmuutoksen takia. Sen lisäksi ympäristövastuun huomioon ottaminen on edesauttanut parantamaan yritysten ja koko toimitusketjun suorituskykyä. Globaaleilla yrityksellä on vielä tänäkin päivänä vaikeuksia määrittää, ymmärtää ja suunnitella sosiaaliseen vastuuseen liittyviä seikkoja. Myöskään kilpailuedun saavuttamista sosiaalisen vastuun avulla ei ole ymmärretty. (Klassen & Verecke 2012, 103) Sosiaalisen vastuun merkitys on kuitenkin kasvanut ja yritykset ovat joutuneet otsikoihin aiheeseen liittyen, kun väärinkäytökset ovat tulleet julkisuuteen.

Muoti- ja vaatealalla olevat yritykset ovat joutuneet otsikoihin, kun on selvinnyt, että tuotannon taustalla on ongelmakohtia sosiaalisen vastuun huomioon ottamisessa. Merkittävä tekijä tähän on se, että vaatteiden tuotanto on ulkoistettu, joten vaatteet on tuottanut toinen toimittaja. (Winter & Lasch 2016, 176) Ongelmana isoille yrityksille on tässä se, että iso yritys nähdään olevan vastuussa, jos heidän tuotteitaan on tuotettu epäilyttävissä olosuhteissa, vaikka ongelmakohta olisi pidemmällä toimitusketjussa. Yritysten on oltava varmoja siitä, kenen kanssa he toimivat ja kuka tuottaa heidän tuotteensa ja palvelunsa. Sen takia näen toimittajan valinnan olevan suuressa roolissa yrityksen toimintaa ja vastuullisuuden merkityksen toimittajaa valittaessa. Urheilualan yritys Nike, joka tuottaa niin urheiluvälineitä kuin myös -vaatteita, on ottanut vastuullisuuden osaksi koko toimintaansa, aina toimitusketjun johtamisesta lähtien. 1990-luvulla Nike sai kolhuja, kun sen toimittajat eivät kohdelleet omia työntekijöitään hyvin, minkä jälkeen Nike on keskittynyt vastuullisuuteen kaikilla osa-alueillaan. Myös Nike on panostanut ympäristövastuun huomioon ottamiseen. He aloittivat mm. Adidaksen, Puman ja H&M:n kanssa yhteistyön, joka tähtää nollatoleranssiin vaarallisten kemikaalien käytöstä koko toimitusketjussaan vuoteen 2020 mennessä. Vaarallisten kemikaalien kiellolla voidaan vaikuttaa niin ympäristöön kuin myös ihmisten terveyteen, joten sillä on merkitys sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen. Sopimuksessa yritysten on tullut miettiä näitä vastuullisuuden osa-alueita toimittajavalinnassa, koska ne ovat tehneet sopimuksen kemikaalien käytön lopettamisesta. Yhteistyö osoittaa sen, että vaikka yritykset ovat kilpailijoita toistensa kanssa, ei se estä yhteistyötä sosiaalisen vastuun suhteen. Samalla voidaan kuitenkin miettiä, paljonko kilpailuasetelmalla merkitystä yhteistyössä. Näyttäisikö yhteistyöstä poisjääminen huonolta kuluttajien silmissä. Kuluttajat voisivat ajatella, että yritystä ei kiinnosta vastuullisuuden huomioon ottaminen, koska se on jäänyt yhteistyöstä pois.

Yritykset Euroopasta ja Yhdysvalloista käyttävät toimittajia kehittyvistä maista, jotta ne voivat kilpailla globaaleilla markkinoilla. Tämä asettaa yritykset tilanteeseen, jossa niiden tulee tarkastella kehittyvien ja teollisten maiden eroavaisuuksia sosiaalisissa standardeissa. Tämä johtaa myös siihen, että yritysten on tarkasteltava koko toimitusketjun sosiaalisia kriteereitä. Toimitusketjun tarkasteluun

voidaan vaikuttaa toimittajavalinnalla, joten sillä on iso merkitys yrityksen tähdätessä vastuullisempaan toimintaan. (Ehrgott, Reimann, Kaufmann & Carter 2011, 99) Vaatealalla toimivat yritys C&A tekee toimintaperiaatesopimuksen toimittajansa kanssa ennen varsinaista toimittajasopimusta, jossa toimittaja vakuuttaa huolehtivansa työntekijöidensä hyvinvoinnista (Winter & Lasch 2016, 180). Erillisen toimintaperiaatteen sopiminen osoittaa sen, että C&A ottaa sosiaalisen vastuun huomioon toimittajavalinnassa, eivätkä he tee toimittajasopimusta vastuuttoman yrityksen kanssa. Sosiaalisen vastuun kriteerit ovat varmasti suuressa osassa jo toimittajien kartoitusprosessissa, mutta toimintaperiaatesopimuksen avulla varmistutaan sosiaalisen vastuun huomioimisesta toiminnan aikana. Sopimuksen avulla varmistutaan toimittajan täyttävän sosiaalisen vastuun kriteerit myös toimittajasopimuksen teon jälkeen. Jos yhteistyön aikana selviää, että toimittaja ei ole toiminut sopimuksen mukaisesti, annetaan sille mahdollisuus korjata ongelmakohtat. Mikäli ongelmakohtia ei saada korjattua, yhteistyö loppuu C&A:n kanssa. (Winter & Lasch 2016, 180) Toimittajan seuraaminen ja arviointi suhteen aikana osoittaa C&A:n olevan kiinnostunut sosiaalisesta vastuusta. Sosiaalinen vastuu vaikuttaa olevan johdonmukaisesti osa C&A:n strategiaa, koska siihen kiinnitetään paljon huomiota toimittajavalinnassa.

### 3.4 YHTEENVETO TEORIAOSUUDESTA

Yritykset saavat vaikutteita sosiaalisen ja ympäristövastuun huomioon ottamiseen monesta suunnasta. Eri sidosryhmät vaikuttavat paineen määrään, jota yritykset saavat. Osa sidosryhmien paineesta edesauttaa yrityksiä saamaan tietoa siitä, kuinka heidän tulisi toimia vastuullisuuden näkökulmasta. Toisena vaihtoehtona on, että sidosryhmien paine johtaa vastuullisuuden omaksumiseen toimitusketjussa ja kolmantena vaiheena on vastuullisuuden toteuttaminen toimitusketjussa. Eri sidosryhmillä on erilaisia merkityksiä yrityksille ja tärkeimmillä sidosryhmillä on suurin vaikutus yrityksen toimintaan. Tämän takia on tärkeää, että yritykset tietävät, ketkä ovat heidän tärkeimmät sidosryhmänsä.

Toimittajavalinta on merkittävässä osassa koko yrityksen toimintaan ja osittain sieltä lähtöisin voidaan määritellä sen kokonaistoimintaa. Tämä vaikuttaa myös yrityksen vastuullisuuteen. Yrityksen toimittajavalinnalla on suuri merkitys vastuullisuuden näkökulmasta. Sen takia on tärkeää, että yritykset kiinnittävät huomiota vastuullisuuden eri osa-alueisiin toimittajavalinnassa. Ympäristövastuun huomioon ottaminen tarkoittaa sitä, että yritysten toimien ei tulisi horjuttaa ympäristöä tai elämää

maapalolla. Sosiaalinen vastuu tavoittelee sitä, että ihmisoikeuksia kunnioitetaan ilman moraalien ja lakien rikkomista. Sosiaalinen ja ympäristövastuu ovat nousseet perinteisten toimittajavalintakriteerien lisäksi, joita ovat hinta, laatu ja toimitusvarmuus. Sosiaalinen ja ympäristövastuu nähdään usein reunaehtoina, joita käytetään esivalintatilanteessa. Tämän mukaan voidaan todeta, että usein sosiaalinen ja ympäristövastuu antaa raamit, joiden mukaan voidaan toimia.

Vastuiden huomioon ottaminen ei tarkoita aina kustannusten nousua. Ympäristövastuun huomioon ottamisella voidaan parhaassa tapauksessa laskea myös kustannuksia. Uudet innovaatiot tai uusi tapa hoitaa kuljetuksia ovat esimerkkejä, joiden avulla voidaan vähentää kustannuksia. Sosiaalisen vastuun huomioon ottaminen keskittyy yritysten maineiden ylläpitämiseen ja edelläkävijyyteen.

## 4 SOSIAALINEN JA YMPÄRISTÖVASTUU TOIMITTAJAVALINNASSA TUTKIMUSYRITYKSISSÄ

Empiriaosassa tarkastellaan sosiaalisen ja ympäristövastuun merkitystä toimittajavalinnassa tutkimuksen kohdeyrityksissä, jotka ovat UPM, Finlayson Oy sekä Finnair. Finnair ja UPM ovat isoja pörssiyrityksiä, kun taas Finlayson on listautumaton yritys. Tämä vaikuttaa yritysten toimintatapaan ja vastuullisuuden näkökulmien huomioon ottamiseen. Myös yritysten koot vaikuttavat siihen, millä mahdollisuuksilla näillä yrityksillä on toteuttaa vastuullista yritystoimintaa ja tätä kautta toimittajavalintaa. Tutkimustuloksissa pyritään saamaan kuva siitä, miten sosiaalinen ja ympäristövastuu otetaan huomioon toimittajavalinnassa sekä kuinka tämä vaikuttaa toimittajavalintaprosessiin.

### 4.1 MENETELMÄT

Tutkielmassa haastateltiin yhtä henkilöä jokaisesta yrityksestä. Haastattelut dokumentoitiin litteroimalla haastattelun sisältö. Yritysten verkkosivuja käytettiin myös haastatteluiden lisäksi. Haastateltavat henkilöt työskentelevät vastuullisuuden saralla, joten heillä oli tietoa oman yrityksensä vastuullisuuden huomioon ottamisesta. Haastateltavat henkilöt ovat myös tekemisissä hankintaprosessien kanssa, joten he osasivat yhdistää molemmat aihealueet yhteen ja täten kertoa oman yrityksensä toiminnasta. Haastateltavat yritykset valikoituvat sen takia, että jokainen niistä on toimialalla, joissa vastuiden merkitys on suuri. UPM on iso kansainvälinen yritys, joka on erityisesti tekemisissä ympä-

ristövastuun kanssa johtuen toimialastaan. Finlayson toimii tekstiilialalla, joka on ollut paljon otsikoissa taas sosiaalisen vastuun suhteen. Sen lisäksi Finlayson on tuonut itse esille sosiaalisia ongelmakohtia, joita he pitävät tärkeinä. Finlayson on aktiivinen keskustelija yhteiskunnallisella tasolla, mikä herätti mielenkiinnon haastattelua varten. Kolmantena haastateltavana yrityksenä oli Finnair, millä on myös suuri merkitys ympäristövastuuseen. Lentoliikenne on ympäristöä kuormittavaa. UPM:n haastattelu suoritettiin kasvokkain, kun taas Finlaysonin sekä Finnairin hoidettuun puhelimessa.

## 4.2 YRITYSTEN ESITTELY

UPM on biometsäteollisuuden yritys, joka pyrkii olemaan edelläkävijä sekä rakentamaan kestäväää ja kiinnostavaa tulevaisuutta tarjoamalla vaihtoehtoja fossiilisen talouden ratkaisuihin. Vastuullisuus näkyy UPM:n toiminnassa kaikkialla. UPM:llä on bioforce-strategia, mikä ohjaa sitä saavuttamaan sen asettamia 2030-vastuullisuustavoitteita sekä niihin yhdistettyjä YK:n kestävän kehityksen tavoitteita. Taloudellisen vastuun osa-alueisiin kuuluu mm. taloudellinen suorituskyky sekä vastuullinen hankinta. Sosiaalisen vastuun puolella keskitytään mm. ihmisoikeuksiin ja paikalliseen sidosryhmäyhteistyöhön. Ympäristövastuun kohdalla ilmastoasiat ja metsien käyttö nousevat huomioon.

Finlayson on vuonna 1820 perustettu suomalainen kankaiden vähittäiskaupan yritys. Se on Suomen rakastetuin kodintekstiilivalmistaja. Finlayson on ollut vastuullisuuden kanssa tekemisissä jo pitkään, sillä se oli ensimmäinen Suomessa toimiva yritys, joka tarjosi naisille mahdollisuuden itsenäiseen elämään oman asunnon ja toimeentulon muodossa (Finlayson tarinamme). Vastuullisuuden huomiointi on jatkunut edelleen tähän päivään asti. Vuonna 2017 heillä oli ”Naisten euro” – kampanja, jossa naiset maksoivat euron ostoksesta 0,83 euroa. Kampanja liittyi tasa-arvoon, jossa haluttiin nostaa esiin miesten ja naisten välisten keskipalkkaeroa Suomessa. ”Naisten euron” – kampanjan lisäksi Finlayson toi markkinoille Tom of Finland- malliston, jonka avulla haluttiin painottaa, että jokaisella on oikeus rakastaa ketä haluaa. Vastuullisuutta pidetään yrityksessä kantavana teemana etenkin siitä syystä, että toimitaan tekstiilialalla. Finlaysonilla on myös tavoitteena tehdä omaa liiketoimintaa entistä vastuullisemmaksi. Vuoden 2017 vastuullisuusraportissa todetaan, että heidän riskimaiden toimittajista 97% on auditoitu (Finlayson Vastuullisuusraportti 2017, 20).

Finnair Oyj on suomalainen verkostolentoyhtiö, joka on perustettu vuonna 1923. Se on yksi vanhimista edelleen toimivista lentoyhtiöistä. Finnairin on erikoistunut lentämään lyhyempää reittiä Euroopan ja Aasian välillä, mikä on johtanut Finnairin viime aikaisiin panostuksiin Aasian markkinoille.

Finnairilla on yli 130 kohdetta, jotka myös Pohjois-Amerikkaan suunnaten, joten Finnair toimii globaalisti. Globaalikenttä vaikuttaa Finnairin tapaan toimija. Koska Finnairilla on kohdemaita ympäri maailmaa, löytyy siltä myös toimittajia ympäri maailmaa. Esimerkiksi lentotoiminnan mahdollistavia palveluita ostetaan kohdemaita. Tämä vaikuttaa siis toimittajavalintaan ja kriteereihin, joita käytetään. Vastuullisuus on Finnairin ylemmän johdon agendalla ja koko yrityksen yksi kulmakivistä. Ympäristövastuun asiat ja kestävän kehityksen haasteiden ratkominen yhdessä asiakkaiden kanssa ovat yritykselle tärkeitä ja niiden merkitys on iso jo toimialan vuoksi. Ympäristövastuun lisäksi sosiaaliseen vastuuseen on kiinnitetty entistä enemmän huomiota etenkin Suomessa ja kohdemaita. Finnair on iso brändi kotimaisesti, ja Suomessa yhteistyötä tehdään erilaisten kotimaisten tahojen kanssa. Finnairin vastuullisuusstrategia tavoittelee ympäristövaikutusten vähentämistä sekä taloudellisen ja sosiaalisen hyödyn kasvattamista yhteiskunnalle (Finnair Vastuullisuusraportti 2018, 9)

## 4.3 TOIMITTAJAVALINTA

### 4.3.1 UPM

Toimittajavalinnalla on iso merkitys vastuullisuuden osa-alueilla UPM:n tilanteessa, koska sillä on yli 24 000 toimittajaa. Yli puolet sen hiilijalanjäljestä koostuu hankintaketjusta. Iso merkitys on materiaalin toimittamisella UPM:n tehtaille. Yhteistyön kehittäminen toimittajien kanssa vähentäisi hiilijalanjälkeä, jonka kautta voitaisiin päästä säästämään myös kustannusten vähentämiseen. Tämä on osoitus siitä, että ympäristövastuun aspektien kautta voidaan parannella yrityksen taloudellista asemaa. Ympäristövastuun lisäksi sosiaalisen vastuun huomioon ottaminen toimittajavalinnassa on kasvanut viimeisten vuosien aikana. Jos löytyisi viitteitä siitä, että UPM:n toimitusketjussa olisi lapsityövoimaa johtaisi se välittömään osakkeen arvon laskemiseen. Sidosryhmän jäsenet ja tässä tapauksessa etenkin sijoittajat olisivat pettyneitä tilanteeseen. Toimittajavalinnassa on varmistuttava sosiaalisen ja ympäristövastuun huomioon ottamisesta, jotta tärkeiden sidosryhmien intressit voidaan täyttää.

Sosiaalisella ja ympäristövastuulla on hyvin iso merkitys toimittajavalinnassa. Code of conduct on perusta ja sen perusteella UPM odottaa sen toimittajilta samoja vaatimuksia kuin odotetaan itseltään. Sosiaalisessa vastuussa keskitytään mm. YK:n ihmisoikeuksien julistuksessa määriteltyihin ihmisoikeuksiin, Kansainväliseen työjärjestön perussopimukseen sekä yleismaailmallisiin ihmisoikeuksiin, mihin kuuluu mm. mielipiteen ja ilmaisun vapaus ja, ettei ketään syrjitä rodun tai seksuaalisen suun-

tautumisen perusteella. Sosiaalisessa vastuussa kiinnitetään huomiota myös paikallisiin lainsäädäntöihin työajan ja palkan varmistamiseksi sekä varmistetaan ettei pakko- tai lapsityövoimaa käytetä. Ympäristövastuu otetaan huomioon haitallisten ympäristövaikutusten minimointi vesistöihin, maaperään ja ilmaan. Sen lisäksi jätteiden käsitteleminen lakien ja valmistajien ohjeiden mukaisesti on toinen vaatimus. Kun toimittaja hyväksyy noudattavansa nämä ehdot, allekirjoittaa se toimintaperiaatesopimuksen niiden noudattamisesta. Jos selviää, että toimittaja laiminlyö sovittuja toimintaperiaatteita, voi se mahdollisesti korjata puutekohdat tai sitten toimittajasopimus puretaan. Toimintaohjeet löytyvät yli 20:llä kielellä yrityksen nettisivuilta, mikä osoittaa vastuullisuuden tärkeyden. Samalla UPM odottaa, että toimittajat vievät samat toimintaperiaatteet sen omille toimijoilleen, jolloin koko toimitusketjua voidaan paremmin ohjata.

Toimialasta johtuen puun hankinnalla on hyvin iso merkitys koko UPM:n toiminnassa. UPM kiinnittää huomiota kestäväan ja metsäkatoa ehkäiseviin toimenpiteisiin koko toimitusketjussa puuraaka-aineen hankinnassa ja tästä osoituksena se valittiin alan johtavaksi yritykseksi CDP:n Forest A-listalla (UPM Vuosikertomus 2018,69). Valinta osoittaa sen, että UPM:ssä otetaan metsien ympäristövaikutukset huomioon toimittajavalinnassa. Esimerkiksi 80% UPM:n puuhankinnasta tulee sertifioidusta puusta. Lukua voidaan pitää isona, koska sertifiointi on maanomistajalle vapaaehtoinen. Loput tuotteissa käytetystä puusta ei ole sertifioitu, mutta tästä huolimatta hankinnalle on asetettu tiukat vaatimukset. Puu ei saa tulla laittomista kohteista, hakkuut eivät saa aiheuttaa merkittävää ympäristötuhoa eikä puunhankinta saa vaarantaa alkuperäisasukkaiden oikeuksia. UPM:ssä mietitään tarkkaan, mitä ja keneltä puuta hankintaan. Tämän esimerkki osoittaa sen, että vastuullisuus asiat ilmenevät niin ympäristön kuin sosiaalisen vastuun puolelta.

Vastuullisuuden merkitys toimittajanvalinnassa näkyy siinä, että UPM liittyi kemianteollisuuden Together for Sustainability- hankkeeseen, jossa sen osapuolet edistävät kestäväan kehityksen käytäntöjä hankintaketjussa ja jakavat toimittajiin liittyviä tietoja. Yhteistyön pyrkimyksenä on saada laajemmin tietoa toimittajien suoriutumisesta globaaleissa ja monimutkaisissa hankintaketjuissa. (UPM Vuosikertomus 2018, 49) Tätä voidaan käyttää toimittajavalintaprosessissa ja sen lisäksi yhteistyön kehittämisessä.



### 4.3.2 Finlayson

Jukka Kurttila toteaa verkkosivuilla: ”Vastuullisuus on meille tekoja, joilla teemme parempaa maailmaa. Olemme kasvattaneet vastuullisten materiaalien osuutta, selvittäneet toimitusketjujamme ja uudistaneet tuotekehitysprosessiamme”. (Finlayson Vastuullisuus) Lainausta osoittaa sen, että Finlaysonilla otetaan vastuullisuus jokapäiväisessä tekemisessä huomioon, mutta myös toimittajavalinnassa sillä on merkitystä. Aikaisemmin mainitut vastuullisuuskampanjat tuovat esille sen, että Finlayson haluaa olla omalla panoksellaan parantamassa maailmaa. Toimitusketjun johtaminen ja tätä kautta toimittajavalinta ovat myös tärkeässä roolissa Finlaysonin toimintaa. Etenkin tekstiilialalla omalla toimittajanvalinnalla on iso merkitys vastuullisuuden näkökulmasta. Puuvillan käyttäminen tuotteiden valmistamisessa aiheuttaa vaikeuksia vastuullisuuden seuraamisen koko toimitusketjussa, koska yksi ketju pitää sisällään monta toimijaa eri puolilla maapalloa. Puuvillan valmistusvaiheessa on monta vaihetta, minkä lisäksi vaiheiden välillä saattaa olla monia tukkureita. (Finlayson katsomme keneltä ostamme) Tämä osoittaa sen, että oman toimittaja valinnan avulla voidaan vaikuttaa parhaiten siihen, että toimitusketjussa toimitaan yrityksen omien vastuullisuuskriteerien mukaisesti.

### 4.3.3 Finnair

Finnairilla tarkastellaan toimittajavalinnassa potentiaalisten toimittajien sosiaalisen ja ympäristö vastuuta standardeja. YK:n yleisen ihmisoikeusjulistuksen ja kaikkien lakien sekä säädösten noudattaminen on minimivaatimus toimitusketjun vastuullisuudessa tarkasteltaessa liittyen näin myös toimittajavalintaan. Finnairilla on yhtiön omat eettiset toimintaohjeet, jotka koskevat sen kaikkia työntekijöitä kaikissa toimipaikoissa. Toimittajilta odotetaan olennaisilta osin noudattavan samoja toimintaohjeita. Eettisten toimintaohjeiden lisäksi Finnairilla on vastuullisen hankinnan käsikirja, joka sisältää sisäisiä soveltamisohjeita (Finnair Vastuullisuusraportti 2018, 11). Kun ei toimittajalta ei voida vaatia Finnairin omien eettisten toimintaohjeiden noudattamista, nojaututaan tällöin toimittajan omiin toimintaohjeisiin tai muihin sovellettaviin laatustandardeihin. Jossain tapauksissa voidaan päätyä käyttämään toimittajien omia eettisiä toimintaohjeita tai muuten soveltamaan yleisiä toimintaohjeita, joiden katsotaan olevan linjassa Finnairin laatuvaatimusten kanssa. Finnair hankkii erilaisia tuotteita ja palveluita ympäri maailmaa esimerkiksi kohdemaiden ruokia tai muita lennoilla käytettäviä materiaaleja, asettaa se haasteita vastuullisuuden kriteereiden asettamiseen toimittajavalinnassa.

Toimittajavalintaprosessissa Finnairilla taloudellisella vastuulla on iso merkitys sosiaalisen ja ympäristövastuun lisäksi. Toimittajaa valittaessa tarkastellaan potentiaalisen toimittajan liiketoimintaa yleisesti ja pyritään selvittämään, että Finnairin osuus ei ole liian suuri toimittajan toiminnasta. Halutaan olla varmoja, että toimittaja ei ole riippuvainen pelkästään Finnairista. Tämä osoittaa osaltaan sen, että toimittaja on kykenevä toimittamaan sovitut tuotteet Finnairille. Sen lisäksi korruption ehkäisyyn keskitytään huomattavasti toimittajavallinnassa.

#### 4.4 TOIMITTAJAVALINTAPROSESSI

##### 4.4.1 UPM

Toimittajavalintaprosessissa UPM:n tavoitteena on varmistua siitä, että liiketoimintayksikkö saa toimittajiltaan vastuullisesti tuotettuja, kustannuskilpailukykyisiä ja innovatiivisia materiaaleja ja palveluita maailmanlaajuisesti kaikissa markkinatilanteissa. Valintaprosessi alkaa rekisteröinnillä, minkä jälkeen siirrytään kelpuutuksen kautta tarjouspyyntöön. Seuraavaksi tulee arviointi ja toimittajien valinta. Lopulta valitun toimittajan kanssa tehdään sopimus. Ennen kuin sopimukseen asti päästään on toimittajan täytettävä UPM:n asettamia kriteereitä. Toimittajaa arvioidessa kiinnitetään huomioita vastuullisuusriskeihin. Alkuperämaa, tuotteeseen liittyvät riskit ja hankintaketjun monitahoisuus kuuluvat vastuullisuusriskien tärkeimmiksi osiksi. Näiden lisäksi hinta ja toimitusvarmuus nähdään tärkeinä kriteereinä. UPM hankkii itse tietoa potentiaalisista toimittajista, mutta käyttää myös ulkopuolista tahoa toimittajan arvioimisessa. Potentiaalinen toimittaja saa kysymyspatteriston liittyen omaan vastuullisuuteen, kuten tuotteiden alkuperä ja työntekijöiden olot sekä toimintatapoihin liittyen, johon sen on vastattava. Vastausten lisäksi potentiaalisen toimittajan on lisättävä dokumentaatioita todisteiksi omista vastauksista. Kysymyspatteriston lisäksi tehdään tarkastelu mahdollisista kielteisistä uutisista. Lopulta ulkopuolinen taho pisteyttää potentiaaliset toimittajat ja tätä käytetään osana toimittajavalintaprosessia.

Sosiaalinen ja ympäristövastuu antavat raamit toimittajavallinnassa UPM:n kohdalla. Hinta ja toimitusvarmuus ovat perinteisempiä toimittajavallinnan kriteereitä, mutta niiden merkitys ei mene vastuullisuusasioiden ylitse. Vaikka toimittajan hinta on kuinka alhainen tahansa, mutta jokin vastuullisuuden osa-alue ei ole kunnossa, ei toimittajasopimusta yksiselitteisesti tehdä. Sen lisäksi vastuullisuuden aspektien kunnossa oleminen on hyvä indikaattori toimittajan muiden osa-alueiden olevan

kunnossa. Tämän huomioon ottaminen toimittajavalinnassa on hyvä muistaa. Sosiaalisen ja ympäristövastuun kriteereitä seurataan koko toimittajasuhteen aikana alkuvaiheesta aina sopimuksen teon jälkeiseen aikaan.

Toimittajasopimusta tehtäessä UPM vaatii toimintaperiaatesopimuksen allekirjoittamisen toimittajille, missä allekirjoittava osapuoli lupautuu toimimaan sen mukaisesti. Mikäli toimittaja ei suostu allekirjoittamaan toimintaperiaatesopimusta, ei myöskään toimittajasopimusta synny. UPM:n toimintaohjeessa todetaan, että toimittajavalinnassa on valvottava UPM:n omia etuja, joten toimintaperiaatesopimus takaa varmemmin etujen saavuttamisen.

UPM:llä toimittajavalintaprosessiin liittyy vahvasti myös auditointi. UPM:n edellyttää omilta toimittajiltaan mahdollisuutta päästä auditoimaan tarpeen vaatiessa. Mikäli toimittaja ei suostu tähän, ei myöskään synny sopimusta. Jos toimittaja on toimittajasopimuksessa hyväksynyt auditoinnin, mutta siitä huolimatta ei päästä UPM:n edustajia auditoimaan, puretaan toimittajasopimus. Tämä vahvistaa vastuullisuuden merkitystä toimittajavalinnassa. UPM haluaa olla varma siitä, että sen toimittajat toimivat sopimusten mukaisesti. Koska UPM:llä on monia toimittajia, ei auditointi ole järkevää kaikkien kanssa. Pienemmät ja pidempiaikaiset yhteistyökumppanit saattavat jäädä auditoinnin ulkopuolelle. UPM:n tapauksessa on hyvä muistaa se, että isona toimijana sillä on paljon valtaa ja merkitystä myös toimittajien toimintaan. Usein UPM:n hankinnat ovat isoja eriä esimerkiksi sellun ostaminen, joten puhutaan merkittävistä summista toimittajille. Merkittävänä tekijänä UPM voi ohjata toimittajiaan haluamaansa suuntaan vastuullisuuden saralla. Iso vipuvarsi ostoissa takaa sen, että toimittajat usein haluavat saada toimittajasopimuksen UPM:n kanssa sekä pysyä toimittajana tulevaisuudessa. Jos toimittaja ei vastaa UPM:n kriteereitä vastuullisuuden saralla, löytää UPM uuden kriteerit täyttävät toimittajan. Tämä osaltaan motivoi potentiaalisia sekä nykyisiä toimittajia toimimaan UPM:n vastuullisuuden kriteereiden mukaisesti.

#### 4.4.2 Finlayson

Finlaysonilla on pitkälti vakiintuneet toimittajat, mutta joskus joudutaan hankkimaan uusia toimittajia. Sosiaalisen vastuun merkitys toimittajavalinnassa korostuu Finlaysonin tapauksessa. Se on enemmän esillä kuin ympäristövastuu. Finlayson käyttää vastuullisuuslomaketta potentiaalisten toimittajien kanssa. Potentiaalisten toimittajien on täytettävä kriteerit, jotta voidaan tehdä toimittajasopimus. YK:n ihmisoikeusperiaatteet ja kemikaalilainsäädäntö ovat mm kriteereiden joukossa. Kriteerien

täyttämässä ei ole joustovaraa. Vastuullisuuskriteerit painottuvat enemmän sosiaalisen vastuun puolelle kuin ympäristövastuuseen. Vastuullisuuslomakkeessa pääkriteereinä on perinteiset työelämän normit, YK:n ihmisoikeusperiaatteet sekä kemikaalilainsäädäntö. Ympäristövastuuseen kiinnitetään myös huomiota. Vesivastuusitoumusta käytetään isompien toimittajien kanssa. Tämän avulla pyritään kehittämään vesivastuun riskejä toimittajien kanssa. Sen lisäksi pääkumppaneilta kerätään ympäristödataa, jonka avulla toimintaa pyritään kehittämään entistä ympäristöystävällisemmäksi. Ympäristövastuun huomioon ottamisen pieni rooli sosiaalisen vastuuseen liittyy osittain Finlaysonin kokoon. Kaikkeen se ei voi vaikuttaa, vaan on keskityttävä tiettyihin asioihin. Tulevaisuudessa ympäristöaspektiin liittyen Finlayson pyrkii vähentämään puuvillan käyttöä. Tällä hetkellä Finlayson käyttää sertifioitua luomu- tai Reilun kaupan puuvillaa. Puuvillan arvoketju on usein pitkä ja siinä on monta toimijaa, joten sen alkuperän jäljittäminen on vaikeaa. Paras tapa jäljittää on käyttää Finlaysonin käyttämää puuvillaa.

Muita kriteereitä toimittajavalinnassa on materiaalinlaatu, toimitusvarmuus ja hinta. Huomioitavaa on se, että Finlayson kiinnittää huomiota toimittajan kokoon. Toimittaja ei saa olla liian suuri, mutta ei myöskään liian pieni. Suuressa toimittajassa on se riski, että sen toimiin ei voida myöhemmässä vaiheessa juuri vaikuttaa. Esimerkiksi vastuullisuusasioihin liittyen. Liian pienessä toimittajassa on taas se pelko, että toimitusvarmuus saattaa kärsiä eikä vastuullisuuteen kiinnitetä niin paljon huomiota. Kaikkien Finlaysonin toimittajien tulee sitoutua BSCI:n (Business Social Compliance Initiative) toimintaperiaatteisiin. BSCI keskittyy pitkälti sosiaalisen vastuun huomioon, mikä painottaa sosiaalisen vastuun merkitystä Finlaysonilla.

Myös Finlaysonissa kiinnitetään huomiota auditointiin. Finlayson suorittaa auditoinnin riskimaissa, joissa toimittajat toimivat. Riksimaihin luokitellaan kaikki EU:n ulkopuolella olevat maat. Finlaysonin kaikki riskimaiden toimittajat yhtä toimittajaa lukuun ottamatta on auditoitu. Auditointi ei suoriteta itse, vaan sen hoitaa ulkopuolinen taho, jonka BSCI on valtuuttanut. Finlaysonin suhteellisen pieni koko vaikuttaa osaltaan siihen, että se ei ole päässyt auditoimaan tätä ainutta toimittajaa. Pienen koon takia sillä ei ole samanlaisia vaikutusmahdollisuuksia kuin UPM:llä on, joka vaatii kaikkia sen toimittajia päästämään tekemään auditointia. Se että Finlayson ei kovasta halustaan huolimatta pääse välttämättä auditoimaan kaikkia toimittajiaan osoittaa hyvin sen, että Finlaysonin tulee miettiä tarkkaan toimittajiensa kokoa niin kuin he ovat tähän asti tehneetkin. Auditoinnin avulla ei tarkoitus ainoastaan puuttua mahdollisiin epäkohtiin, vaan tarkoituksena on myös kehittää yhteistä toimintaa ja parantaa työoloja. Auditoinnin jälkeen toimittaja tekee suunnitelman, jonka avulla se pyrkii parantamaan toimintaansa seuraavaa auditointia varten. Hyväksytyt auditoinnit ovat voimassa kaksi vuotta, mikä kertoo siitä, että Finlaysonin riskimaiden toimittajia arvioidaan ahkerasti.

#### 4.4.3 Finnair

Potentiaalisille toimittajille annetaan kysymyspatteristo, johon heidän tulee vastata. Patteristossa on kysymyksiä liittyen sosiaalisen ja ympäristövastuuseen. Huomioitavaa on, että vastuullisuudella on erilainen painotus riippuen siitä, mistä potentiaalinen toimittaja on kotoisin. Suomalaisilla yrityksillä vastuullisuuden painokerroin on alhainen, koska oletusarvo on, että tuotteet ja palvelut on tuotettu Suomen lakien alla sosiaalinen ja ympäristövastuu huomioon ottaen. Ulkomaalaisilla ja etenkin riskimaista tulevilla yrityksillä painokerroin on taas isompi ja silloin sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen kiinnitetään enemmän huomiota. Riskimaiden toimittajiin lukeutuvat esimerkiksi Aasiassa tulevat toimittajat. Vastuullisuuden painokertoimeen vaikuttaa myös paljon se, kuinka hyvin toimittaja tunnetaan. Finnair käyttää siis toimittajavalinnassa painokertoimia, joiden avulla toimittajia voidaan laittaa paremmuusjärjestykseen.

Sosiaaliseen vastuuseen kiinnitetään huomiota toimittajan valinnassa. Finnairilla on käytössä SEDEX-järjestelmä (Supplier Ethical Data Exchange), jonka avulla pyritään kehittämään sosiaalisen vastuun ja ihmisoikeuksien toteuttamista ja arviointia. SEDEX-järjestelmä mahdollistaa toimitusketjun riskienhallinnan, jäljitettävyyden ja yhteiskunnallisten vaikutusten arvioinnin kehittämisen. Finnair pyrkii myös ehkäisemään ihmisoikeusloukkauksia sekä tukemaan lapsityövoiman ja pakkotyön torjuntaa toimitusketjussa. (Finnair Vastuullisuusraportti 2018, 12) Järjestelmän käyttö osoittaa sen, että sosiaalinen vastuu otetaan huomioon toimittajavalinnassa ja pyrkimyksenä on löytää toimittaja, joka täyttää sosiaalisen vastuun kriteerit.

Finnairilla on monia kriteereitä käytössä toimittajavalinnassa sosiaalisen ja ympäristövastuun lisäksi. Aikaisemmin tuli esille taloudellisen vastuun merkitys, jotta varmistutaan siitä, että toimittajan toiminta ei ole riippuvainen pelkästään Finnairista. Toimitusvarmuus on tärkeässä roolissa kriteereiden suhteen. Finnairissa on oltava varmoja siitä, että sovitut tuotteet tulevat sovittuun aikaan. Tähän liittyy riskikartoitus, jonka avulla varmistutaan toimitusvarmuudesta. Finnairin kiinnittää huomiota potentiaalisten toimittajien taloudelliseen tilanteeseen, jotta voidaan olla suhteellisen varmoja siitä, että toimittaja ei mene lähitulevaisuudessa konkurssiin tai toimitusvarmuus vaarannu muiden syiden takia. Sen lisäksi kriteereissä keskitytään tuotteiden ja palveluiden laatuun sekä tuotekehitykseen. Huomioitavaa on myös se, että pitkäaikaisten kumppaneiden etsiminen on toimittajavalintakriteereiden joukossa. Pyritään löytämään toimittaja, jonka kanssa voidaan tehdä pidempi aikainen sopimus, mikä mahdollistaa yhteistyön kehittämisen ja samalla välttää pitkiltä toimittajavalintaprosesseilta. Ei

sovi myöskään unohtaa hinnan tärkeyttä valintakriteereiden joukossa. Hinta ei tarkoita ainoastaan edullisinta mahdollista hintaa, vaan hinnassa otetaan huomioon myös esimerkiksi toimitusehtojen joustavuus sekä minimilauksen koko. Hinta otetaan tällä tavoin Finnairissa laaja-alaisesti huomioon.

Myöskään Finnairin tapauksessa auditointia ei tehdä kaikkien kanssa. Tiettyjen tuote- ja palveluryhmiin kohdistuu auditointeja erityisesti strategisiin- ja avaintoimittajiin. Tämä tarkoittaa sitä, että on määriteltävä avaintoimittajat ja niihin liittyvät kriteerit. Mikäli toimittaja ilmenee väärinkäytöksiä vastuullisuuden suhteen, tilanne arvioidaan tapauskohtaisesti. Tarkoituksena on ohjata toimittajaa entistä vastuullisempaan suuntaan ja yhdessä kehittää toimintaa. Yhtenä syynä tähän on toimittajavalintaprosessi, mutta silmiin pistävää on se, että vastuullisuuden laiminlyönti ei todennäköisesti häviä toimittajan toiminnasta, jos yhteistyö lopetetaan heti. Yhteistyön avulla voidaan ohjata toimittajaa parantamaan toimintatapaansa. Tästä hyötyvät molemmat osapuolet

#### 4.5 MOTIIVIT VASTUIDEN HUOMIOON OTTAMISEEN TOIMITTAJAVALINNASSA

##### 4.5.1 UPM

Vastuullisilla ja eettisillä toimintatavoilla toimitusketjussa on selvä tarkoitus UPM:llä. Näiden toimintatapojen kautta pyritään luomaan pitkän aikavälin lisäarvoa yritykselle itselleen sekä sen sidosryhmille. Tärkeänä sidosryhmänä tässä tapauksessa nähdään sijoittajat ja etenkin isot institutionaaliset sijoittajat. Sijoittajat ovat erityisen kiinnostuneita vastuullisuuden osa-alueista yrityksen toiminnassa. Hyvänä esimerkkinä kiinnostuksesta on sijoittajatapaaminen, jossa UPM:n pääjohtajalle sai esittää kysymyksiä. Kaikki kysymykset liittyivät sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen. Kiinnostus vastuullisuuteen liittyy siihen, että pitkällä aikavälillä yritys, jolla vastuullisuuden eri osa-alueet ovat kunnossa, nähdään luotettavana sijoituskohteena. Esimerkki osoittaa sen, että yrityksen on otettava sosiaalinen ja ympäristövastuu huomioon toiminnassaan, jos se haluaa saada sijoittajia toimintaansa mukaan. Pörssiyhtiönä UPM:n tavoitteena on tuottaa lisäarvoa omistajilleen, jolloin omistajien ja potentiaalisten sijoittajien mielipiteellä on iso merkitys. Vastuullisuuden tarkoitus yrityksen toiminnassa ja toimittajavalinnassa liittyy myös siihen, että halutaan jatkossakin tuottaa lisäarvoa omistajille, jolloin vastuullisuuden kriteereiden tulee täytyä.

#### 4.5.2 Finlayson

Finlaysonin kiinnostus vastuullisuutta kohti on alkanut pitkälti sen omistajista eli sisäisiltä sidosryhmiltä. Omistajien vahva ajatus vastuullisuuden huomioon ottamisesta on ollut vahvana tekijänä yritykselle. Tämä osoittaa sen, että Finlaysonin johdolla on ollut aito halu tehdä parempi maailma vaikuttamalla omalla toiminnallaan siihen. Osittain vastuullisuuden huomioon ottaminen ja esille tuominen on johtunut myös siitä, että on haluttu hankkia uusia asiakkaita. Vastuullisuus on oikeasti lähellä yrityksen toimintaa. Se tuo verkkosivuillaan laajasti esille, kuinka he toimivat ja kenen kanssa toimitaan. Vuonna 2016 Finlayson julkaisi kaikkien valmistuskumppaneiden nimet, jotta kuka tahansa voi selvittää Finlaysonin toimintaa tarkemmin halutessaan. Näin selvä läpinäkyvyys omassa toiminnassa antaa mielestäni enemmän painoarvoa sille, että yrityksessä todella halutaan toimia vastuullisesti ja tämä juurtaa juurensa suoraan omistajilta. Mielestäni tämä osoittaa tietynlaista kunnioitusta myös kuluttajia ja muita sidosryhmiä kohtaan. Näin selvä läpinäkyvyys kertoo mielestäni siitä, että Finlayson haluaa antaa kaikille sidosryhmille mahdollisuuden selvittää tuotteidensa vastuullisuuden ja tätä kautta sidosryhmät voivat tehdä johtopäätöksen yrityksestä ja sen toiminnasta.

#### 4.5.3 Finnair

Finnairin kiinnostus vastuullisuutta kohtaan ja tätä kautta vastuullisuuden merkitys toimittajavalinnassa on monen asian summa. Johtajilla on vastuullisuuteen tähtäävä arvomaailma. Tätä kautta sisäisen sidosryhmän merkitys on iso. Koska Finnairin johto on henkilökohtaisesti kiinnostunut vastuullisuuden huomioon ottamisesta, onnistuu sen jalkauttaminen yrityksen toimintaan myös helpommin. Osittain kiinnostus johtuu myös halusta olla edelläkävijä toimialalla. Toimialalla on vaikutus ympäristöön, joten vastuullisuuden aspektit on hyvä ottaa huomioon myös tästä johtuen. Koska Finnair on pörssi-yhtiö, tulee heidän ajatella omistajiaan ja potentiaalisia sijoittajia. Vastuullisuuden merkitys kasvaa koko ajan ja kiinnostus on myös sijoittajilla. Lisäarvon tuottaminen omistajille on yksi tärkeä syy vastuullisuuden huomioon ottamisessa koko toiminnassa ja tätä kautta toimittajan valinnassa. Vastuullisen toiminnan avulla saavutetaan oikeus ja mahdollisuus toimia nyt ja tulevaisuudessa sekä voidaan vahvistaa brändiä, mikä edistää lisäarvon tuottamista omistajille.

Vastuullisuuden huomioon ottaminen ei tarkoita sitä, että siitä tulee automaattisesti lisää kuluja. Etenkin ympäristövastuun huomioon ottamisella voidaan vaikuttaa kustannusten vähentämiseen.

## 4.6 YHTEENVETO

Kaikilla kolme yritystä kiinnittävät huomiota sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen toimittajavalinnassa. Niillä on kuitenkin erilaisia mahdollisuuksia toteuttaa omija kriteereitä pääosin niiden koon takia. UPM isona toimijana voi vaikuttaa toimittajiensa toimiin, mutta Finlaysonin ja Finnairin tapauksessa yrityksillä ei ole isoa mahdollisuutta tähän. UPM:n hankinnat ovat usein merkittäviä toimittajan näkökulmasta, joten toimittajien tavoitteena on usein yhteistyö UPM:n kanssa. Tämä edesauttaa sitä, että UPM voi ohjata potentiaalisia toimittajia ja toimittajiaan haluamaansa suuntaan. Sama tilanne ei ole Finlaysonilla ja Finnairilla. Esimerkiksi Finnair saattaa käyttää joissain tapauksissa toimittajien omia eettisiä toimintaohjeita tai muuten soveltamaan yleisiä toimintaohjeita. Finlaysonilla on osittain samanlaisia ongelmia, mutta heidän riskimaiden toimittajat on kaikki auditoitu yhtä lukuun ottamatta, joten heidän tapauksessaan ongelma ei ole suuri. Tutkimuksessa huomattiin, että yritysten koolla on merkitystä. Ostavan yrityksen kannattaa hankkia toimittaja, joka ei ole liian iso eikä liian pieni. Tällöin säilyy toimitusvarmuus ostavalle organisaatiolle ja on jonkinlaisia mahdollisuuksia vaikuttaa toimittajaan. Tämän pohjalta voidaan huomata se, että vastuullisuuden huomioon ottamiseen vaikuttaa osittain yrityksen koko verrattuna toimittajaan sekä alue, missä yritys toimii. Finnair pystyy noudattamaan vastuullisuusperiaatteitaan paremmin kotimaassa, jossa se on iso toimija, kun taas esimerkiksi Kaukoidässä Finnair saattaa joutua joustamaan periaatteista toimittajavalinnassa joutuen pienestä asemasta ja kovasta kilpailusta.

Toimittajavalinnassa tutkimusyrietyksien kysymyspatteristolla on iso merkitys. Potentiaaliset toimittajat vastaavat siihen toimittajavalintaprosessin edetessä. Tätä kautta nämä kolme yritystä saavat paremman kuvan siitä, miten toimittaja huomioi sosiaalisen ja ympäristövastuun. UPM vaatii potentiaalisilta toimittajiltaan dokumentaatiota kysymyspatteriston tueksi. UPM käyttää tämän lisäksi ulkopuolista tahoa, joka arvioi potentiaalisia toimittajia ja arvioit antavat UPM:lle hyvän pohjan toimittajavalintaan. Kysymyspatteriston lisäksi auditointien merkitys on suuri. UPM vaatii omilta toimittajiltaan, että halutessaan voidaan suorittaa auditointi. Myös Finlayson suorittaa auditointia kaikkien riskimaiden toimittajiensa kanssa yhtä lukuun ottamatta. Tämä antaa osaltaan viestin toimittajille, että sosiaalisen ja ympäristövastuun kysymykset eivät ole pelkästään kauniita sanoja, vaan nämä yritykset ovat halukkaita varmistumaan sopimusehtojen täyttämisestä. Finnairilla ei ole samanlaista tilannetta kuin UPM:llä ja Finlaysonilla. Yhtenä syynä tähän on sen pieni koko verrattuna isoihin toimijoihin maailmanlaajuisesti.



Painotus sosiaaliseen vastuuseen on ollut vahvempaa UPM:n ja Finlaysonin kohdalla. Molemmat yritykset ovat kiinnostuneita siitä, että omat tuotteet tuotetaan sosiaalinen vastuu huomioon ottaen.

Toimittajayrityksen koko nousi esille toimittajavalinta kriteereissä. Finlayson kiinnittää huomioita siihen, että se toimii toimittajan kanssa, jonka kanssa voidaan tehdä yhteistyötä. Jos toimittajaksi valitaan liian iso toimija, ei sen toimintaan voida myöhemmässä vaiheessa välttämättä vaikuttaa. Pienen toimijan kanssa ongelmaksi saattaa tulla vaikeudet toimittaa sovittuja tavaroita tai palveluita. Riski toimitusvarmuuden ongelmakohtiin kasvaa, jos toimitaan pienen toimijan kanssa. Muita kriteereitä sosiaalisen ja ympäristövastuun lisäksi oli kaikilla tutkimusyrittäjillä hinta, laatu sekä toimitusvarmuus. UPM:n ja Finlaysonin tapauksessa sosiaalinen ja ympäristövastuu antavat toimittajavalinnalle raamit, joista ei jousteta. Näiden kriteereiden tulee täytyä, jotta toimittajasopimus voidaan laatia. Tämä osoittaa sen, että muut kriteerit eivät aja sosiaalisen ja ympäristövastuun ylitse. Finnairin tapauksessa joskus saatetaan joutua joustamaan omista sosiaalisen ja ympäristövastuun kriteereistä. Tällöin käytetään toimittajan omia ohjeistuksia. On kuitenkin muistettava, että Finnairin toimiala on haasteellinen etenkin ympäristövastuun näkökulmasta ja globaali kilpailukenttä asettaa sen lisäksi omat haasteensa. Tästä huolimatta Finnair pyrkii toimimaan aina omien kriteereiden mukaisesti ja tulevaisuudessa pyrkii olemaan edelläkävijä omalla toimialallaan.

Minkä takia nämä yritykset kiinnittävät huomiota sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen toimittajavalinnassa? Yritysesimerkkien pohjalta voidaan huomata se, että iso merkitys vastuullisuuden huomioon ottamisella liiketoiminnassa ja toimittajavalinnassa on nykyisillä sekä potentiaalisilla omistajilla. Sekä UPM:n ja Finlaysonin tapauksessa omistajien merkitys oli suuri. UPM:llä todettiin suoraan, että vastuullista liiketoimintaa tehdään sen takia, että voidaan tuottaa omistajille lisäarvoa nyt ja tulevaisuudessa. Omistajat ovat hyvin kiinnostuneita vastuullisuuden aspekteista, koska uskovat näiden olevan entistä tärkeämpi tulevaisuudessa. Finlaysonin tapauksessa yrityksen omistajat ovat halunneet tehdä maailmasta paremman paikan, joten heidän oma tahtotilansa on vaikuttanut vastuullisuuden huomioon ottamiseen. Finnairin tilanteessa sen ylin johto on kiinnostunut vastuullisuuden huomioon ottamisesta, joten into lähtee yrityksen sisältä. Finnair haluaa olla toimialallaan edelläkävijä vastuullisuudessa. Tämä taas mahdollisesti toisi lisäarvoa omistajille. Eli voidaan todeta, että myös Finnairilla mietitään omistajia ja sekä potentiaalisia omistajia, kun vastuullisuuden aspektit otetaan huomioon toimittajavalinnassa ja näin liittyen koko yrityksen toimintaan. Yritysesimerkkien kautta voidaan huomata, että omistajille pyritään luomaan lisäarvoa sosiaalisen ja ympäristövastuu huomioon ottamisella toimittajavalinnassa. Pidemmälle vietynä lisäarvoa syntyy omistajille, kun yrityksen asema vahvistuu esimerkiksi pörssissä. Tämä taas johtuu osittain siitä, että yrityksen arvo on kasvanut, joka

voisi olla seuraus siitä, että kuluttajat ovat löytäneet yrityksen tuotteet paremmin. On myös mahdollista, että yritys on keksinyt tai ottanut käyttöön uuden innovaation, minkä avulla voidaan parantaa yrityksen asemaa. Yritykset pyrkivät vastuullisuuden huomioon ottamisella tyydyttämään tärkeimpien sidosryhmien vaatimukset.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tämä tutkielma oli tapaustutkimus, joka käsitti neljä osaa. Johdanto oli ensimmäinen osa, jossa käytiin läpi perusteet, tavoitteet sekä rajaukset. Toinen ja kolmas osa koostuivat teoriaosuudesta. Käsiteltävät asiat olivat sidosryhmien merkitys ja rooli vastuullisuudessa sekä toimittajavalinta. Toimittajavalinnassa käsiteltiin toimittajavalintaa sekä sosiaalisen ja ympäristövastuun näkökulmasta. Neljäs osa oli empiriaosio, jossa käytiin läpi haastatteluiden tuloksia yritysesimerkkien pohjalta sosiaalisen ja ympäristövastuun huomioon ottamisesta toimittajavalinnassa. Samalla käytiin läpi, mitä muita kriteereitä toimittajavalinnassa käytetään ja nähdäänkö nämä tärkeämpinä kuin vastuullisuuden aspektit.

### 5.1 TUTKIELMAN YHTEENVETO

Tutkielmassa koostui rakenteen ja tavoitteiden määrittelystä sekä teoriaosuudesta. Näiden lisäksi teoriaa tarkasteltiin suomalaisten yritysten, UPM:n, Finlaysonin ja Finnairin näkökulmasta. Yrityksille tehtiin puolistrukturoidut haastattelut, joiden avulla saatiin selvitettyä yritysten tilannetta. Haastatteluiden lisäksi materiaalina käytettiin yritysten verkkosivuilta löytyviä julkisia raportteja. Haastateluissa selvitettiin, kuinka sosiaalinen ja ympäristövastuu vaikuttaa toimittajavalintaan ja mitä seikkoja yritykset painottavat. Sen lisäksi toimittajavalintaa käytiin tarkemmin läpi, minkä kautta sai tarkemman kuva siitä, kuinka sosiaalinen ja ympäristövastuu vertautuvat muihin kriteereihin. Haastatteluiden avulla pystyttiin myös selvittämään syitä, minkä takia yritykset keskittyvät sosiaalisen ja ympäristövastuun huomioon ottamiseen toimittajavalinnassa.

Päätutkimuskysymyksen oli: ”Minkälainen merkitys sosiaalisella ja ympäristövastuulla on toimittajavalinnassa?”. Sosiaalisella ja ympäristövastuulla on kasvava merkitys toimittajavalinnassa. Toimittajavalinta liittyy vahvasti yrityksen koko toimintaan, joten toimittajavalinnasta lähtien yritysten on mietittävä näitä kahta vastuullisuuden osa-aluetta. Jos yritys haluaa profiloitua vastuullisena toimi-

jana, pitää sen ottaa vastuullisuus huomioon toimittajavalinnassa. Tutkimusyrietykset kiinnittävät huomiota mm. toimittajien työntekijöiden työolosuhteisiin, lapsityövoiman käyttöön sekä hiilijalanjälkeen. Kaikilla kolmella yrityksellä oli käytössä kysymyspatteristo, joilla he selvittävät potentiaalisten toimittajien vastuullisuutta. UPM vaatii kysymyspatteriston lisäksi dokumentaatiota, jotta voidaan olla varmoja siitä, että potentiaalinen toimittaja todella toimii sanojensa mukaisesti. Kysymyspatteriston lisäksi UPM käyttää ulkopuolista tahoa toimittajien arvioinnissa. UPM pystyy ison kokonsa turvin sanelemaan ehtoja toimittajilleen, mutta samanlainen tilanne ei ole Finlaysonin ja Finnairin suhteen. Kysymyspatteriston lisäksi kaikki kolme tutkimusyrietystä vaativat toimittajiaan noudattavan ostavan organisaation code of conductia. UPM:n ja Finlaysonin tapauksessa tämä on ehdoton ehto. Joissain tapauksissa Finnair käyttää toimittajan code of conductia.

Tutkimuksen alatutkimuskysymyksinä oli: ” Mitä kriteereitä toimittajavalinnassa käytetään?” sekä ” Miten yritysten sidosryhmät vaikuttavat vastuullisuuteen”. Sosiaalisen ja ympäristövastuu kriteereiden lisäksi yritykset käyttävät hintaa, laatua ja toimitusvarmuutta kriteereinä. Tämän lisäksi Finlayson sekä Finnair keskittyvät toimittajan omaan kokoon. Täten voidaan varmistua siitä, että toimitaan oikean kokoisen toimittajan kanssa. Osittain tämä liittyy toimitusvarmuuteen, koska liian pienen toimittajan kanssa on isompi riski, että toimittaja menee esimerkiksi konkurssiin tai ei muusta syystä pysty toimittamaan sovittua tuotetta/palvelua. Liian ison toimittajan kanssa ongelmana, että pahimmassa tapauksessa ostava yritys on toimittajan armoilla, jolloin toimitusvarmuus saattaa taas kärsiä. Sidosryhmien merkitys on suuri, koska yritykset pyrkivät täyttämään tärkeimpien sidosryhmien vaatimukset. Sen takia on tärkeää määritellä tärkeimmät sidosryhmät ja tietää heidän vaatimukset. Tutkielman mukaan yritysten omistajilla ja potentiaalisilla omistajilla on suuri vaikutus vastuullisuuteen yrityksen toiminnassa ja tätä kautta myös toimittajavalinnassa.



Kuva2. Vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuksessa tuli esille, että auditointi liittyy vahvasti toimittajavalintaprosessiin. Tutkimusyrietykset ovat halukkaita selvittämään toimittajien toimintaa myös sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen, joten auditointi on nousut tärkeään rooliin. Tämän avulla ostava yritys varmistuu siitä, että toimittaja toimii sanojensa mukaisesti myös myöhäisemmässä vaiheessa. UPM edellyttää kaikkia toimittajia päästämään auditoimaan heidän tehtaitaan, jotta toimittajasopimus voidaan laatia. Finlayson sen sijaan toteuttaa auditoinnin kaikissa riskimaissa ja vuonna 2018 he onnistuivat saamaan kaikki auditoitua yhtä lukuun ottamatta. Huomattavaa on se, että auditoinnin avulla ei pyritä rankaisemaan, vaan tarkoituksena on myös kehittää yhteistyötä sekä toimittajan omaa toimintaa.

## 5.2 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSAIHEET

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että tutkittujen yritysten, UPM:n, Finlayson ja Finnairin tapauksessa, sosiaalisella ja ympäristövastuulla on merkitystä toimittajavalinnassa. Sosiaalisen ja ympäristövastuun eri osa-alueet ovat nousseet kriteereiden joukkoon. On kuitenkin huomioitava se,

että vastuullisuuden taso riippuu osittain yrityksen koosta ja siitä, missä yritys toimii. UPM isona toimijana pystyy asettamaan sosiaalisen ja ympäristövastuun reunaehdoiksi toimittajavalinnassa, mutta Finnair ei tähän aina välttämättä pysty. Erona on, että UPM on omalla toimialallaan huomattavan iso toimija, kun taas Finnair ei ole maailmanlaajuisesti.

Yritysesimerkkien pohjalta voidaan todeta, että sosiaalinen ja ympäristövastuu ovat todella yritysten toiminnassa vahvasti mukana. Jokapäiväinen toiminta tähtää näiden vastuualueiden huomioon ottamiseen, mutta niiden merkitys toimittajavalinnassa on huomattava. Vastuullisuuteen kiinnitetään huomiota entistä laaja-alaisemmin ja yritykset pyrkivät kehittämään omaa toimintaansa entistä vastuullisemmaksi yhdessä toimittajiensa kanssa. Kehittämisestä johtuen voisi uskoa, että vastuullisuuden merkitys tulee kasvamaan entistä enemmän ja vastuulliset yritykset tulevat menestymään tulevaisuudessa. Yritykset pyrkivät luomaan lisäarvoa omistajilleen ja potentiaalisille omistajille. Tämä on tärkeänä syynä vastuullisuuden huomioon ottamisessa. Yhtenä vaihtoehtona on, että kuluttajat ovat entistä kiinnostuneempia vastuullisesti tuotetuista tuotteista ja palveluista, joten yritykset pyrkivät tarjoamaan heille niitä.

Toimittajavalinnan avulla voidaan vaikuttaa koko tuoteketjun vastuullisuuteen, joten toimittajavalinnan merkitys on huomattava yritysten koko toimintaan liittyen. Sosiaalinen ja ympäristövastuu antava raami toimittajavalinnalle. On tullut ilmi, että suurimmassa osassa tapauksia yritysten asettamien kriteereiden tulee täytyä, jotta toimittajavalintaprosessi voi edetä pidemmälle. Toki tämä ei ole absoluuttinen tilanne, vaan osissa tapauksissa yritykset saattavat joutua joustamaan kriteereiden täyttämistä. Esimerkiksi Finnair saattaa joutua hankkimaan tuotteita tai palveluita toimittajilta, jossa noudattavat toimittajien omia kriteereitä sosiaalisen ja ympäristövastuun näkökulmasta. Tämä johtuu osittain heidän asemastaan markkinoilla. Toisessa päässä on taas UPM:n kokoinen yhtiö, joka pystyy pitkälti itse määrittelemään ehdot, joita toimittajat noudattavat. Isona toimijana UPM:llä on iso vipuvarsi toimittajiin nähden. Tämä on hyvä muistaa puhuttaessa sosiaalisen ja ympäristövastuun huomioon ottamisesta toimittajavalinnassa. Yrityksen koko ja asema määrittelevät isolta osaltaan sen, kuinka tarkasti sosiaalisen ja ympäristövastuun kriteereitä voidaan noudattaa. Esimerkkiyritykset pyrkivät aina pääsemään omiin kriteereihinsä, mutta aina se ei onnistu.

Vaikuttaa siltä, että yritykset kiinnittävät sosiaaliseen vastuuseen enemmän huomiota kuin aikaisemmin. Ympäristövastuuta ei ole unohdettu, mutta sen rinnalle on tuotu sosiaalinen aspekti. Sidosryhmiä kiinnostaa, minkälaisissa olosuhteissa tuotteet ja palvelut on tuotettu. Toisin kuin ympäristövastuuseen liittyen yritykset voivat pienentää mahdollisesti kustannuksia, sosiaalisen vastuun kriteereiden

kanssa tähän ei vielä päästä. Tällöin sosiaalisen vastuun huomioon ottaminen tähtää yrityksen maineen hallintaan. Kun sosiaalinen vastuu otetaan huomioon, voidaan välttyä isoilta ongelmilta, mutta sen lisäksi toimia edelläkävijänä.

Tulevaisuudessa voitaisiin tutkia sitä, kuinka sosiaalisen vastuun huomioon ottaminen voisi vähentää yrityksen kustannuksia. Ympäristövastuuseen linkittyvät innovaatiot voivat muuttaa yrityksen toimintaa tehokkaammaksi tai vähentää muuten kustannuksia. Olisi hyvä keskittyä myös siihen, kuinka sosiaalisessa vastuussa päästäisiin samaan tilanteeseen kuin ympäristövastuun huomioon ottamisessa.

Hinta, laatu ja toimitusvarmuus ovat olleet perinteisiä kriteereitä toimittajavalinnassa. Usein hinnan merkitys nousee tärkeäksi kriteeriksi, koska pyritään ostamaan mahdollisimman halvalla. Kun puhutaan hinnasta, niin tulee ottaa huomioon muutakin kuin yksikkökustannus. Näiden lisäksi sosiaalisen ja ympäristövastuun kriteerit ovat nousseet kriteereiden joukkoon. Yhtenä syynä voidaan pitää sidosryhmien vaatimuksia ja toisena syynä voidaan nähdä liiketaloudelliset syyt. Esimerkiksi ympäristön huomioon ottaminen omassa toiminnassa voi vähentää kustannuksia, kun suunnitellaan uudenlaisia toimintatapoja. Esimerkiksi UPM:llä on hieno mahdollisuus vähentää hiilijalanjälkeä suunnittelemalla kuljetusverkostoaan uudella tavalla ja tämä antaa mahdollisuuden myös taloudellisiin säästöihin.

## LÄHDELUETTELO

- Ageron, B. Gunasekaran, A. Spalanzani, A. (2012) Sustainable supply management: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, **140**(1), pp. 168-182.
- Amindoust, A., Ahmed, S. Saghafinia, A. Bahreininejad, A. (2012) Sustainable supplier selection: A ranking model based on fuzzy inference system. *Applied Soft Computing Journal*, **12**(6), pp. 1668-1677.
- Bai, C., Sarkis, J. (2010) Green supplier development: analytical evaluation using rough set theory. *Journal of Cleaner Production*, **18**(12), pp. 1200-1210.
- Bowen, F.E., Cousins P.D., Lamming, R, C., Farukt, A,C. (2001) The role of supply management capabilities in green. *Production and Operations Management*, **10**(2), pp. 174-189.
- Büyükožkan, G. Cifci, G. (2011) A novel fuzzy multi-criteria decision framework for sustainable supplier selection with incomplete information. *Computers in Industry*, **62**(2), pp. 164-174.
- Carter, C.R., Jennings, M. M. (2004) The role of purchasing in corporate social responsibility: a structural equation analysis. *Journal of Business Logistics*, **25**(1), pp. 145-186.
- Dobos, I. Vörösmarty, G. (2018) Inventory-related costs in green supplier selection problems with Data Envelopment Analysis (DEA). *International Journal of Production Economics*, .
- Ehrgott, M. Reimann, F. Kaufmann, L. Carter, C. (2011) Social Sustainability in Selecting Emerging Economy Suppliers. *Journal of Business Ethics*, **98**(1), pp. 99-119
- Ferri, L.M. Pedini, M. (2018) Socially and environmentally responsible purchasing: Comparing the impacts on buying firm's financial performance, competitiveness and risk. *Journal of Cleaner Production*, **174**, pp. 880-888.
- Finlayson (2019) Vastuullisuus – Meillä ei ole salaisuuksia. [Yhtiön kotisivu] [Viitattu 29.3.2019] Saatavilla: <https://www.finlayson.fi/pages/vastuullisuus>
- Finlayson (2017) Vastuullisuusraportti 2017. [Viitattu 28.3.2019.] Saatavilla: [https://issuu.com/finlaysonoy/docs/finlaysonin\\_vastuullisuuskatsaus\\_20\\_f9e32434b0e04c?e=23911372/62061420](https://issuu.com/finlaysonoy/docs/finlaysonin_vastuullisuuskatsaus_20_f9e32434b0e04c?e=23911372/62061420)
- Finnair (2018) Vastuullisuusraportti [Viitattu 30.3.2019] Saatavilla: <https://investors.finnair.com/~media/Files/F/Finnair-IR/documents/fi/reports-and-presentation/2019/finnair-vastuullisuusraportti-2018.pdf>

- Govindan, K. Shankar, M. Kannan, D. (2016) Supplier selection based on corporate social responsibility practices. *International Journal of Production Economics*, **200**
- Grimm, J.H. Hofstetter, J. S. Sarkis, J. (2016) Exploring sub-suppliers' compliance with corporate sustainability standards. *Journal of Cleaner Production*, **112**, pp. 1971-1984
- Kannan, D. (2018) Role of multiple stakeholders and the critical success factor theory for the sustainable supplier selection process. *International Journal of Production Economics*, **195**, pp. 391-418
- Kauppi, K. Hannibal, C. (2017) Institutional pressures and sustainability assessment in supply chains. *Supply Chain Management*, **22**(5), pp. 458-472.
- Klassen, R.D. Vereecke, A. (2012) Social issues in supply chains: Capabilities link responsibility, risk (opportunity), and performance. *International Journal of Production Economics*, **140**(1), pp. 103-115.
- Kovács, G. (2008) Corporate environmental responsibility in the supply chain. *Journal of Cleaner Production*, **16**(15), pp. 1571-1578.
- Kuisma, J. (2017). *Managing Corporate Responsibility in the Real World : Lessons from the front-line of CSR*. Cham: Springer International Publishing.
- Mani, V. Gunasekaran, A. (2018) Four forces of supply chain social sustainability adoption in emerging economies. *International Journal of Production Economics*, **199**, pp. 150-161.
- Meixell, M.J. Luoma, P. (2015) Stakeholder pressure in sustainable supply chain management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, **45**(1/2), pp. 69-89.
- Molamohamadi, Z., Ismail, N., Leman, Z., & Zulkifli, N. (2013) Supplier selection in a sustainable supply chain. *Journal of Advanced Management Science*, **1**(3)
- Omurca, S.I. (2013) An intelligent supplier evaluation, selection and development system. *Applied Soft Computing Journal*, **13**(1), pp. 690-697.
- Ordoobadi, S.M. (2009) Development of a supplier selection model using fuzzy logic. *Supply Chain Management: An International Journal*, **14**(4), pp. 314-327.
- Russel, C. Russel, D. Honea, H. (2016) Corporate Social Responsibility Failures: How do Consumers Respond to Corporate Violations of Implied Social Contracts? *Journal of Business Ethics*, **136**(4), pp. 759-773.



Seuring, S. Gold, S. (2013) Sustainability management beyond corporate boundaries: from stakeholders to performance. *Journal of Cleaner Production*, **56**, pp. 1-6.

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

UPM Vuosikertomus (2018) [Viitattu 15.3.2019] Saatavilla : [https://www.upm.com/siteassets/asset/investors/2018/upm\\_ar18\\_fi\\_190227\\_web\\_secured.pdf](https://www.upm.com/siteassets/asset/investors/2018/upm_ar18_fi_190227_web_secured.pdf)

Van Waele, A. J. (2007) Purchasing and Supply Chain Management.

Winter, S. Lasch, R. (2016) Environmental and social criteria in supplier evaluation – Lessons from the fashion and apparel industry. *Journal of Cleaner Production*, **139**, pp. 175-190.

Yawar, S. Seuring, S. (2017) Management of Social Issues in Supply Chains: A Literature Review Exploring Social Issues, Actions and Performance Outcomes. *Journal of Business Ethics*, **141**(3), pp. 621-643