



LUT School of Business and Management

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Kansainvälinen liiketoiminta

Vastuullisen toimittajavalinnan vaikutukset yritykselle

Effects of responsible supplier selection

26.5.2019

Tekijä: Inka Kolu

Ohjaaja: Anne Quarshie

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Inka Kolu
Tutkielman nimi:	Vastuullisen toimittajavalinnan vaikutukset yritykselle
Akateeminen yksikkö:	School of Business and Management
Koulutusohjelma:	Kauppatiede / Kansainvälinen liiketoiminta
Ohjaaja:	Anne Quarshie
Hakusanat:	Vastuullinen toimittajavalinta, yritysvastuu, toimittajavalinta

Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena on selvittää, miksi yritysten on kannattavaa huomioida vastuullisuus osana toimittajavalintaa. Työn tarkoituksena on tutkia vastuullisen toimittajavalinnan positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia ja tätä kautta lähestyä kysymystä siitä, miksi yritykset huomioivat vastuullisuuden toimittajavalinnassaan.

Työn tutkimusosuus on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena. Empiiristä osuutta varten toteutettiin tapaustutkimus suomalaiselle rakennusalan yritykselle. Aineisto kerättiin kahdella puolistrukturoidulla haastattelulla yrityksen hankintapäälliköille. Tulokset perustuvat haastattelutuloksiin sekä aiempaan tieteelliseen kirjallisuuteen.

Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että vastuullisen toimittajavalinnan positiiviset vaikutukset ovat laajempia ja voimakkaampia kuin negatiiviset vaikutukset. Vastuullisella toimittajavalinnalla on positiivisia vaikutuksia yritysten imagoon ja sen hallintaan, kilpailukykyyn, erilaisten riskien hallintaan, taloudelliseen tulokseen sekä laatuun ja asiakastyytyväisyyteen. Tutkimuksessa ei havaittu merkittäviä tai selkeitä negatiivisia vaikutuksia. Vastuullisuuden laiminlyönnillä on suuremmat negatiiviset vaikutukset yrityksen toimintaan, kuin mitä vastuullisuus itsessään voisi saada aikaan.

ABSTRACT

Author: Inka Kolu
Title: Effects of responsible supplier selection
School: School of Business and Management
Degree programme: Business Administration / International Business
Supervisor: Anne Quarshie
Keywords: Supplier selection, vendor selection, responsibility

This thesis examines important reasons why companies should pay attention to responsibility and sustainability in their supplier selection. The aim of this study is to examine what positive and negative effects responsible supplier selection causes and that way approach the issue of reasons behind responsible supplier selection decisions.

The research was conducted as a qualitative research. For the empirical part of the study, case study of Finnish construction company was conducted. The research data was collected through two semi-structured interviews by interviewing two purchasing managers of the company. Results of this study are based on the interviews and previous academic literature.

The results of this study indicate that positive effects of responsible supplier selection are more extensive and more powerful than negative effects. Responsible supplier selection affects positively to brand image, competitiveness, management of different risks, economic outcome, quality of products and services and customer satisfaction. Significant or distinct negative effects of responsible supplier selection were not identified in this study. Neglecting responsibility in companies will lead to more powerful negative effects compared to what responsible supplier selection could cause itself.

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO.....	1
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	3
1.2 Tutkimuksen rajaus	4
1.3 Tutkimuksen rakenne	4
2. VASTUULLISUUS JA TOIMITTAJAVALINTA	5
2.1 Yritysvastuu.....	5
2.1.1 Ympäristövastuu	6
2.1.2 Sosiaalinen vastuu	7
2.1.3 Taloudellinen vastuu	8
2.1.4 Vastuullisen liiketoiminnan motivaatiotekijät	9
2.2 Toimittajavalinta	10
2.3 Vastuullinen toimittajavalinta	13
2.3.1 Vastuullisuus kriteerinä toimittajavalinnassa	13
2.3.2 Motivaatiotekijät	14
2.3.3 Positiiviset vaikutukset	14
2.3.3 Negatiiviset vaikutukset.....	18
2.4 Teoreettinen viitekehys	19
3. TUTKIMUSMENETELMÄ	20
4. TUTKIMUSTULOKSET	22
4.1 Yritys X.....	22
4.2 Toimittajan valintaprosessi	23
4.3 Vastuullisuus hankintatoimessa ja toimittajavalinnassa	24
4.4 Vastuullisen toimittajavalinnan positiiviset vaikutukset	27
4.5 Vastuullisen toimittajavalinnan negatiiviset vaikutukset.....	28
4.6 Yhteenveto	29
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	29
LÄHDELUETTELO	32

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. JOHDANTO

1980-luvulta lähtien tuotannon ulkoistaminen yrityksissä on kasvattanut osuuttaan ja merkitystään liiketoiminnassa. Erityisesti monikansalliset yritykset tukeutuvat ulkoistamiseen tavoitellessaan kilpailuetua globaaleilla, kiivaasti kilpailluilla markkinoilla. (Sarkis & Dhavale 2015; Klassen & Vachon 2003) Toimitusketjujen hallinnasta onkin tullut yksi isoimpia haasteita hankintatoimea harjoittaville yrityksille. Toimittajavalinnoista ja ostopäätöksistä on tullut keskeisiä strategisia tekijöitä, ja toimittajan valinta on yksi tärkeimmistä hankintaosaston toiminnoista. Ostopäätökset vaikuttavat yritysten kustannusten laskuun, tuottavuuteen ja toiminnan joustavuuteen ja näillä tekijöillä on selvä vaikutus yrityksen mahdollisimman suureksi tavoiteltuun kokonaisuuteen. (Ting & Cho 2008)

Yrityksen oma kokonaisedun tavoittelu ei nykypäivän maailmassa kuitenkaan ole enää ainoa tuottelias tapa harjoittaa liiketoimintaa. Yritykset toimivat osana yhteiskuntaa ja sen järjestelmiä, vaikka yritys ei itse tätä yhteyttä huomioisi (Juutinen & Steiner 2010, 19). Yleinen tietämys vastuullisuudesta ja kestävästä kehityksestä on kasvanut ja tämä ajaa yrityksiä sisällyttämään vastuullisuuden osaksi strategiaansa pyrkiessä kohti vastuullisempaa ja tuottavampaa yritystoimintaa (Kähkönen et al. 2016). Yritysten olisi kannattavaa sisäistää tämä asia, sillä Closs et al. (2010) mukaan yrityksen selkeällä vastuullisuuden huomioimisella on myös ylläpitävä vaikutus suhteisiin eri asiakkaiden, yritysten, toimittajien ja yhteisöjen kanssa ja täten merkitystä yritystoiminnalle.

Taloudellisen, ekologisen ja ympäristöllisen vastuun huomioiminen nousee kuitenkin myös merkittäväksi haasteeksi yrityksille. Kuinka kontrolloida samaan aikaan sekä taloudellisia että eettisiä päämääriä? (Rohweder 2004, 11) Muun muassa Lamming ja Hampson (1996), Kähkönen et al. (2016) sekä Sarkis ja Dhavale (2015) mukaan hankintatoimi on yksi avaintekijöistä yritys vastuun toteutumisessa. Mukailleen tätä sekä Ting ja Chon (2008) ajatusta toimittajavalinnan tärkeydestä hankintaprosessissa, voidaan todeta, että toimittajavalinnoilla on huomattava merkitys kokonaisvaltaiseen yritys vastuuseen. Toimittajavalinta onkin yksi hankintatoimen haastavimmista tehtävistä (Sarkis & Talluri 2002) ja siitä on tullut yhä monimutkaisempaa, sillä perinteisen kriteerien (kuten hinnan, laadun ja toimituksen) rinnalla on huomioitava sosiaalisia, ympäristöllisiä ja sekä hallitsemattomissa olevia tekijöitä (Parthiban et al. 2013). Esimerkiksi toimittajien epäkohdat ja vastuullisuusrikkomukset voivat nopeasti

vaurioittaa ostajayrityksen toimintaa sekä imagoa ja tästä syystä toimittajavalinnassa on syytä käyttää huolellista harkintaa ja perehtymistä.

Hankintatoimea sekä toimittajavalintaa ja valintakriteerejä käsittelevää kirjallisuutta luentuudestaan paljon. Yksi varhaisimmista toimittajavalintaan liittyvistä tieteellisistä artikkeleista on Gary W. Dicksonin (1996) tutkimus. Reilun 50 vuoden aikana on ehditty tutkia paljon ja tietämys sekä ymmärrys aiheesta ovat levinneet tutkijoiden keskuudessa. Ho et al. (2010) toteuttivat kirjallisuuskatsauksen toimittajien valintakriteereistä keräämällä siihen liittyviä kansainvälisiä artikkeleita vuosilta 2000-2008. He selvittävät, että suosituimpia kriteerejä toimittajavalinnassa artikkeleiden mukaan ovat laatu, jakelu ja hinta. Nämä kolme kriteeriä kävivät ilmi yli 80%:ssa kerätyistä artikkeleista. He tunnistivat yhteensä kuitenkin yli 100 kriteeriä, joilla voi olla vaikutusta toimittajan valintaan (esimerkiksi kehitys, joustavuus, riskit, turvallisuus ja ympäristö). Huomiotta jäi suurelta osin siis tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohde, vastuullisuus. Vastuullisuudesta itsestään löytyy paljon määritelmiä ja tutkimusta, määriteltiinhan esimerkiksi termi ”kestävä kehitys ” ensimmäisen kerran jo vuonna 1987 (Juutinen & Steiner 2010, 20). Vastuullisesta hankintaketjun johtamisesta löytyy Meixellin ja Luoman (2015) sekä Touboulicin ja Walkerin (2013) mukaan merkittävä määrä kirjallisuutta viimeisen 20 vuoden ajalta, tarjoten erilaisia teoreettisia näkökulmia aiheeseen. Hankintatoimen eettisen vastuullisuuden välittömistä vaikutuksista sekä näitä vaikutuksia vahvistavista tai heikentävistä tekijöistä puuttuu Eltantawy et al. (2009) mukaan suuri määrä tieteellistä tutkimusta. Hankintatoimen ja toimittajavalinnan vastuullisuuden vaikutuksia ovat tutkineet muun muassa Carter et al. (2000), Torton et al. (2013), Eltantawy et al. (2009), Sang et al. (2012), Ferri & Pedrini (2018), Rao & Holt (2005), Yook et al. (2018) sekä Azevedo et al (2011). Heidän tutkimuksistaan huolimatta vastuullisuus toimittajavalintaan vaikuttavana tekijänä ja sen vaikutukset yritykselle ovat parhaan ymmärryksen mukaan jääneet vähemmälle tieteelliselle tarkastelulle.

Tämä tutkimus pyrkiikin täydentämään tätä aukkoa alan tutkimuksessa tuomalla esiin erityisesti vastuullisesta toimittajavalinnasta syntyviä seurauksia sekä niiden vaikutuksia yritysten päätöksentekoon ja toimintaan. Aiempi tutkimus on myös keskittynyt suuresti materiaalihankintoihin, mutta tässä tutkielmassa käsitellään myös palveluhankintojen vastuullisuutta, joka osaltaan voi tuoda uutta näkökulmaa tutkimukseen. Aiemmat tutkimukset ovat osittain keskittyneet vain yhteen tai kahteen

vastuullisuuden osa-alueeseen kerrallaan, mutta tässä tutkimuksessa huomioidaan kaikki kolme vastuullisuuden osa-aluetta.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää miksi yritysten kannattaa kiinnittää huomiota vastuullisuuteen toimittajia valitessaan ja millaisia vaikutuksia tästä syntyy yritykselle. Tutkimalla vastuullista toimittajavalintaa pyritään saamaan selkeä kuva siitä mitä positiivisia sekä negatiivisia vaikutuksia yritykselle seuraa solmiessaan sopimuksia vastuullisten toimittajien kanssa. Vaikutuksien selkeämmällä esillä tuomisella on suuri merkitys, koska se voisi lisätä ymmärrystä vastuullisuuden merkityksestä sekä vaikutuksista ja täten mahdollisesti motivoisi yksilötasolla hankintahenkilöstöä perehtymään potentiaalisten toimittajien vastuullisuuteen tarkemmin jo entuudestaan haastavassa ja moniulotteisessa toimittajavalintaprosessissa. Vastuullisuus nousee yhä merkittävämmäksi teemaksi hankintatoimessa johtuen sidosryhmien kasvavista vaatimuksista sekä vaikutuksista ulkopuolisiin tahoihin kuten ympäristöön. Hankinnoilla on suuri merkitys yrityksen toiminnan vastuullisuuteen ja siksi vastuullisuuteen olisi hyvä kiinnittää tarkkaa huomiota jo hankintojen alkuvaiheessa toimittajia arvioidessa ja vertaillen.

Tutkimuksen pääkysymys on:

"Miksi vastuullisuus huomioidaan toimittajan valintaprosessissa?"

Alakysymyksiä tutkimuksessa on:

"Mitä positiivisia vaikutuksia syntyy vastuullisesta toimittajavalinnasta?"

"Mitä negatiivisia vaikutuksia syntyy vastuullisesta toimittajavalinnasta?"

Pääkysymys pyrkii selvittämään syitä vastuullisen toimittajavalinnan taustalla. Taustalla vaikuttavia syitä pohditaan vastuullisuuden seurauksien kautta, ei mahdollisten motiivien ja kannustimien kautta. Tätä tukevatkin alakysymykset, joiden avulla selvitetään vastuullisesta toimittajavalinnasta syntyviä positiivisia ja negatiivisia

seurauksia. Alakysymyksiä avulla pyritään luomaan kattava pohja erilaisista seurauksista, joita vertailemalla päätutkimuskysymykseen pyritään löytämään vastaus.

Tutkielma on kvalitatiivinen tutkimus ja se toteutetaan tapaustutkimuksena. Kvalitatiiviseen tutkimukseen päädyttiin, sillä sen tarkoituksena on löytää erityisesti selityksiä tietyille kokonaisuudelle/tapahtumaketjulle, joka mahdollisuuksien mukaan on yleistettävissä yleisiksi lainalaisuuksiksi (Alasuutari 1999,39). Tutkimusotteeksi valikoitui tapaustutkimus, sillä siinä tutkitaan yleensä jotakin spesifiä tapausta, joka voi olla esimerkiksi toiminnallinen prosessi (Koskinen et al. 2005, 154). Tässä tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena on toimittajanvalintaprosessi ja empiirinen osuus toteutetaan haastattelemalla erään rakennusteollisuuden alalla toimivan yrityksen hankintahenkilöstöä. Tutkimuksen metodologiaa käsitellään tarkemmin kappaleessa kolme.

1.2 Tutkimuksen rajaus

Teoriaosuudessa käsitellään vastuullisuutta, toimittajavalintaa ja näiden yhteyttä. Alatutkimuskysymykset on muotoiltu niin, että syitä vastuulliseen toimittajavalintaan tutkitaan mahdollisten seurauksien avulla. Tutkimus rajaa pois siis esimerkiksi erilaisten motivaatiotekijöiden ja kannustimien vaikutukset vastuullisessa toimittajavalinnassa, vaikka niitä hieman teoriaosuudessa sivutaankin. Koska vastuullisuus toimii tutkimuksen pääteemana, muiden toimittajavalintaan vaikuttavien kriteerien laaja-alainen teoreettinen tarkastelu jätetään tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Vaikka empiriaosuuden caseyritys toimii rakennusteollisuuden alalla, tutkimus ei rajoitu koskemaan vain tätä toimialaa, koska vastuullinen toimittajavalinta itsessään on aiheena yleistettävissä kaikille hankintatoimeja harjoittaville yrityksille toimialasta riippumatta.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Työ koostuu viidestä pääkappaleesta, joista ensimmäisen tarkoituksena on johdatella lukijaa tutkimuksen aiheeseen. Toisessa kappaleessa keskitytään tutkimuksen aihepiiriin teoriaan. Siinä perehdytään tarkemmin aiempaan kirjallisuuteen ja esitellään

tutkimuksen tärkeimpiä teemoja kuten vastuullisuutta sekä toimittajan valintaprosessia ja siihen vaikuttavia kriteerejä. Teorian loppupuolella vastuullisuuden ja toimittajavalinnan vaikutus toisiinsa summataan yhteen ja muodostetaan teoreettinen viitekehys. Kappaleessa kolme tarkastellaan syvemmin tutkimuksen metodologiaa eli tutkimusmenetelmää sekä toteutuneen empiirisen tutkimuksen vaiheita. Neljännessä kappaleessa raportoidaan ja analysoidaan haastatteluista saatu empiirinen materiaali teoriaosuuden rajaamassa kontekstissa. Viidennessä kappaleessa tiivistetään työn keskeiset tutkimustulokset sekä muodostetaan johtopäätökset. Lopuksi esitellään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2. VASTUULLISUUS JA TOIMITTAJAVALINTA

Teoriaosuudessa käsitellään tutkimuksen kannalta oleellisia teemoja ja aihealueita. Tarkoituksena on esitellä alan aiempaa tutkimusta sekä perehdyttää lukija tärkeisiin käsitteisiin. Kappale alkaa yrityksen vastuullisuuden laajalla määrittelyllä, jonka jälkeen siirrytään käsittelemään käytännönläheisempiä teemoja kuten toimittajavalintaprosessia sekä tarkemmin vastuullisuutta sen kontekstissa. Läpi käydään myös vastuullisesta toimittajavalinnasta syntyviä vaikutuksia. Lopuksi koko teoreettinen tarkastelu summataan teoreettiseksi viitekehykseksi, johon empiiristä tutkimusaineistoa pystytään peilaamaan.

2.1 Yritysvastuu

Vastuullisuudella ei terminä ole universaalia ja kaiken kattavaa määritelmää (Chung 2013). Rohweder (2004, 77) kokee ongelmaksi sen, että yrityksen vastuullisuudesta puhuttaessa siihen liitetään monia eri termejä; sidosryhmät ja yritykset puhuvat sekaisin esimerkiksi yhteiskuntavastuusta, sosiaalisesta vastuusta, vastuullisesta yritystoiminnasta, yritysvastuusta sekä yrityskansalaisuudesta. Tässä tutkielmassa aiheesta käytetään termiä yritysvastuu, joka voidaan perinteisesti määritellä kuvaamaan niitä toimia, joita yritys tekee kestävän kehityksen edistämiseksi. Nämä toimet voidaan jakaa ympäristöllisiin, sosiaalisiin ja taloudellisiin. Yritysvastuussa liiketoimilla on vaikutusta sekä yhteiskunnalle että sidosryhmille. (Juutinen & Steiner 2010, 21; Juutinen 2016, 25)

Rohwederin (2004, 79-80) mukaan jokaisessa yrityksessä vallitsee oma yrityskulttuuri, joka pohjautuu arvoihin. Yrityksen arvot voidaan karkeasti jakaa kahteen luokkaan: taloudellisiin ja eettisiin arvoihin. Taloudelliset ja eettiset arvot eivät kuitenkaan ole toisistaan irrallisia, vaan eettisillä arvoilla on painoarvoa taloudellisessa päätöksenteossa.

Ongelmaksi yritysten vastuullisuuden käsittelyssä nousee sen tason määrittely, jolla yritystoimintaa voidaan kutsua vastuulliseksi. Lainsäädännössä on omat vaatimuksensa vastuullisuudelle, mutta voidaan ajatella, että yritysvastuu edellyttää tämän lain vaatiman rajan ylittämistä täyttääkseen sidosryhmien vaatimukset hyväksyttävästä ja oikeana pidetystä tasosta. (Juutinen & Steiner 2010, 22) Koipijärven ja Kuvajan (2017) mukaan Euroopan komissio määrittelee yritys vastuun samoin; yritys kantaa vastuun toimintansa yhteiskunnallisista vaikutuksista ja ylittää lainsäädännöllisen minimitason.

Elkington (1997) on kehittänyt vastuullisuuden Triple Bottom Line-mallin, koska koki, että yrityksen toiminnan ja tuloksen mittaamisessa tulisi huomioida muutakin kuin vain taloudellinen näkökulma. Malli käsittääkin taloudellisen vastuun lisäksi sosiaalisen ja ympäristöllisen vastuun ulottuvuudet, joiden avulla pyritään saavuttamaan mahdollisimman pitkäaikaisia hyötyjä (Grant et al. 2013, 32).

Slaperin ja Hallin (2011) mukaan Triple Bottom Line-malli on kasvattanut suosiotaan sekä voittoa tavoittelevissa, että voittoa tavoittelemattomissa yrityksissä ja julkisella sektorilla. Heidän mukaansa vastuullisuus on tärkeä osa liiketoimintaa ja sen mittaaminen sekä raportointi nähdään tärkeänä tekijänä yritysten vastuullisuuden esilletuomisessa. Yritykset sisällyttävät enenevässä määrin sosiaalisesti ja ympäristöllisesti vastuullisia toimintatapoja osaksi strategiaansa (Clavas & Mish 2014). Ongelmaksi mallissa koetaan sen osa-alueiden mittaaminen. Vaihtoehdoiksi on tarjottu niin rahallista arvoa kuin erilaisia indeksejäkin. (Slaper & Hall 2001) Erilaisia mitattavia ominaisuuksia, jotka voidaan liittää vastuullisuuteen, esitellään tarkemmin alla käsitellessä erikseen jokaista vastuullisuuden osa-aluetta.

2.1.1 Ympäristövastuu

Suuri osa aiemmasta yritys vastuuseen liittyvästä tutkimuksesta on painottunut huomioimaan erityisesti ympäristön näkökulmaa (Kähkönen et al. 2016).

Ympäristövastuulla tarkoitetaan yrityksen pyrkimyksiä toimia mahdollisimman hyvällä ja kestäväällä tavalla ympäristön kannalta. (Harmaala & Jallinoja 2012) Yrityksillä on velvollisuus noudattaa lainsäädäntöä ja muita viranomaisten määräyksiä sekä kantaa vastuu oman toimintansa ympäristövaikutuksista (Ilomäki et al. 2007,10).

Yrityksille voidaan määritellä sekä välittömiä että välillisiä vastuita jokaisesta vastuullisuuden kolmesta osa-alueesta. Välitön ympäristövastuu käsittää yrityksen itse aiheuttamien ympäristöriskien ja -ongelmien hallinnan sekä luonnonvarojen kestävä käytön (raaka-aineita ja energiaa käytetään tarkoituksenmukaisesti ja jätteitä ja päästöjä pyritään minimoimaan). Välillinen vastuu liittyy yhteistyökumppaneiden ympäristövaikutusten hallintaan ja siksi vastuullinen yritys vaatii esimerkiksi toimittajiltaan samanlaisia ympäristönsuojelullisia toimia, joita itse noudattaa. Harmaala ja Jallinoja (2012) luetteloivat välillisiin vastuisiin myös yrityksen vaikutuksen ilmastonmuutokseen ja biodiversiteettiin.

Ympäristövastuun mittaamisessa tutkimus kohdistuu luonnonvaroihin ja siihen, mikä vaikuttaa niiden elinkelpoisuuteen ja jatkuvuuteen. Esimerkkejä mittareista ovat sähkön kulutus, veden ja ilman laatu, fossiilisten polttoaineiden käyttö, vaarallisten jätteiden käsittely ja maa-alan käyttö. Yksittäisen yrityksen on omaa ympäristövastuuta arvioidessaan helppo huomioida esimerkiksi päästömäärät, veden kulutus, kaatopaikkajätteen määrä sekä kierrätysmateriaalien käytön aste. (Slaper & Hall 2001)

2.1.2 Sosiaalinen vastuu

Sosiaalinen vastuu keskittyy ihmisiin, jotka ovat yrityksen toimien vaikutuksen alaisina, ensisijaisesti henkilöstöön. Välittömiin vastuisiin kuuluu vastuu yrityksen omien työntekijöiden hyvinvointia, työturvallisuutta ja osaamista kohtaan sekä henkilöstön kulttuurin ja arvojen kunnioittaminen. Välittömään sosiaalisen vastuuseen luetaan myös vastuu tuotteista ja palveluista, joita yritys tarjoaa. Se sisältää esimerkiksi terveys- ja turvallisuusvaikutusten tuntemisen, kuluttajansuojasta huolehtimisen sekä mainonnan ja markkinoinnin todenmukaisuuden. Välillinen sosiaalinen vastuu liittyy vaikutuksiin yrityksen toimintaympäristössä esimerkiksi erilaisten investointihankkeiden yhteydessä, joilla on vaikutusta yhteiskunnan hyvinvointiin. Välillinen vastuu liittyy myös toimintatapoihin ja yhteistyöhön asiakkaiden ja liikekumppaneiden kanssa, joissa esimerkiksi alihankkijoiden ja raaka-ainetoimittajien

arviointi, tiedonkulusta huolehtiminen ja lahjonnasta kieltäytyminen ovat tärkeitä aiheita. (Harmaala & Jallinoja 2012; Rohweder 2004, 103-104)

Sosiaalisen vastuun arvioinnissa kiinnitetään huomiota koulutukseen, tasavertaisuuteen, hyvinvointiin sekä elämänlaatuun yleisesti. Mahdollisia mittareita ovat esimerkiksi työttömyysaste, mediaanitulot, naisten osuus työpaikoilla, koulutuksen aste ja keskimääräinen työaika. Yrityksien tarkemmin itse määritettäviä ja arvioitavia asioita ovat esimerkiksi perehdytykseen ja koulutukseen käytetty aika sekä panostukset hyväntekeväisyyteen. (Slaper & Hall 2001)

2.1.3 Taloudellinen vastuu

Taloudellinen vastuu on yrityksen kannattavaa liiketoimintaa, riskienhallintaa sekä toimivia hallintokäytäntöjä (Rohweder 2004, 97). Yleisellä tasolla voidaan puhua yrityksen taloudellisen hyvinvoinnin lisäämisestä yhteiskunnassa, mutta siihen liittyy myös omistajien tuotto-odotuksiin vastaaminen. Tärkeää on huomioida tapa, jolla yritys luo taloudellista hyvinvointia yritys vastuun näkökulmasta. Vastuullinen yritys pyrkiikin lisäämään hyvinvointia mahdollisimman tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti toimintaympäristössään. Vastuullinen yritys on toimintakykyinen erityisesti pitkällä aikavälillä, sillä vain taloudellisesti kannattavalla yrityksellä on mahdollisuus panostaa pitkäjänteisesti ympäristö- ja sosiaalisen vastuun kehittämiseen. (Harmaala & Jallinoja 2012; Ilomäki et al. 2007,10)

Taloudellisen vastuun välittömät vaikutukset liittyvät suoriin rahavirtoihin kuten maksettuihin palkkoihin henkilöstölle, osinkoihin omistajille ja veroihin yhteiskunnalle. Välillisesti taloudellisella toiminnalla on vaikutusta innovaatioiden ja tuotekehityksen aikaansaamiin yhteiskunnallisiin vaikutuksiin sekä esimerkiksi liiketoimintojen sijoittamispäätöksillä voi olla merkittäviä vaikutuksia alueen kehitykselle ja taloudelliselle hyvinvoinnille. Myös alihankinnan aikaansaama työllisyysvaikutus on yksi taloudellisista välillisistä vaikutuksista. (Rohweder 2004, 97-98, Harmaala & Jallinoja 2012)

Taloudellisen vastuun mittaristossa tutkitaan muun muassa tuloja, veroja ja työllisyyttä. Tarkempien mittareiden joukkoon kuuluu esimerkiksi henkilökohtaiset tulot, vajaatyöllisyyden kustannukset, työllisyyden jakaantuminen toimialoittain yritysten määrä toimialoittain ja yritysten koko. Yritys kykenee arvioimaan omasta

taloudellisesta vastuustaan vähintäänkin maksamiensa verojen ja palkkojen määrän. (Slaper & Hall 2001)

2.1.4 Vastuullisen liiketoiminnan motivaatiotekijät

Vastuullisen yritystoiminnan toteuttamiselle voidaan tunnistaa useita erilaisia motivaatiotekijöitä ja kannustimia. Niitä voidaan jakaa useisiin eri luokkiin, mutta pääpiirteissään ne sisältävät samoja asioita. Tässä kappaleessa käsitellään aihetta rajatummin, sillä myöhemmin tullaan esittelemään erityisesti vastuulliseen hankintatoimeen ja toimittajavalintaan kannustavia tekijöitä.

Eräänlaisena alkuhuomiona voidaan todeta, että Porterin ja Kramerin (2006) mukaan yritysvastuullinen toiminta voi toimia mahdollisuuksien, innovaatioiden ja kilpailuedun lähteenä, jos yritys vain ymmärtää suhtautua siihen samoin kuin muihin ydinliiketoimintoihin eikä suhtaudu vastuullisuuteen vain kuluna. Ongelmana on kuitenkin, että yritykset ajattelevat yritysvastuuta liian yleisellä tasolla. Vastuullisuus tulisi sisällyttää strategiseen ja operatiiviseen toimintaan, eikä tuoda esille vain tiedostus- ja suhdetoiminnassa.

Rohweder (2004) jaottelee vastuullisen yritystoiminnan kannustimet neljään eri luokkaan: taloudelliset, julkishallinnolliset, sidosryhmälähtöiset ja eettiset kannustimet. Taloudellisina kannustimina toimii vastuullisten tuotteiden kasvanut kysyntä, parantuneen imagon aiheuttama kysyntä ja yleinen kiinnostus yritystä kohtaan sekä kannattavuuteen vaikuttavat tekijät. Parempi materiaali- ja energiatehokkuus voi parantaa yrityksen kannattavuutta samalla kun se vähentää ympäristökuormaa ja työturvallisuuteen panostaminen vähentää kustannuksia vähentyneiden työtapaturmien muodossa. Cranen ja Matten (2016, 49) mukaan sosiaalisesti vastuullisena pidetty yritys todennäköisimmin saa uusia ja tyytyväisempiä asiakkaita, jonka kautta myös yrityksen taloudellinen tulos kasvaa. Julkishallinnolliset kannustimet syntyvät valtiovallan hallinnollisesta ohjauksesta. Yritysvastuuta koskee useat kansalliset ja EU:n säädökset, jotka pohjautuvat pääasiassa YK:n kansainvälisiin sopimuksiin ja julistuksiin. Sidosryhmälähtöiset kannustimet syntyvät sidosryhmien kasvaneesta kiinnostuksesta vastuullisuutta kohtaan ja yrityksen kiinnostuksesta huomioida tämä toiminnassaan parantaakseen jatkuvuutta ja taloudellista kannattavuutta. Vaikka suhtautuminen vastuullisuuteen voidaankin ajatella

strategisena valintana, se ei voi olla voimakkaassa ristiriidassa sidosryhmien odotusten kanssa (Niskala & Tarna 2003, 26). Yrityksen ja toimintaympäristön kiinteästä suhteesta johtuen yritysten on tärkeää tunnistaa tärkeät sidosryhmänsä, jotka ne haluavat ottaa huomioon liiketoiminnassaan. Eettiset periaatteet liittyvät yrityksen omiin arvoihin sekä haluun kantaa vastuuta. Yrityksellä voi olla muitakin päämääriä kuin liiketoiminnan kannattavuus, joilla se pyrkii lisäämään esimerkiksi laajemmin myös ihmisten, yhteiskunnan ja luonnon hyvinvointia. Yhteiskunnan muuttuneet moraalikäsitteet selittävät yritysten kiinnostusta omaehtoisiin eettisiin toimenpiteisiin, jotka ylittävät lainsäädännöllisen minimirajan. (Rohweder 2004, 82-88,194)

On kuitenkin huomattava, että motivaatiotekijät voivat saman aikaisesti toimia myös liiketoiminnan vastuullisuutta vaikeuttavina ja hidastavina tekijöinä, kuten Carter ja Dresner artikkelissaan (2001) tuovat esille. Vastuullisuuden käytänteet ja periaatteet vaihtelevat paljon myös toimialoittain, sillä kilpailu, liiketoiminnan epävarmuus ja teknologia sekä yritysten mahdollisuudet kontrolloida näitä tekijöitä vaihtelevat paljon (Zhu & Sarkis 2006). Myös esimerkiksi yrityksen koolla ja kansainvälisyydellä on vaikutusta vastuullisuuden huomiointissa. Mitä suurempi yritys, sitä suurempi vaikutus sen toiminnalla on ja sitä kautta lisääntyy sekä valta että vastuu. Kansainvälisesti toimivien yritysten on kiinnitettävä erityistä huomiota esimerkiksi siihen, toimiiko se kaikissa maissa samojen vastuullisuuteen liittyvien vähimmäisstandardien mukaisesti kuten kotimaassaan. (Niskala & Tarna 2003, 25)

2.2 Toimittajavalinta

Nykyään tiukka kilpailu markkinoilla ajaa yrityksiä keskittymään ydinosaamiseensa ja ulkoistamaan toimintojaan. Samanaikaisesti hankintojen taloudellinen merkitys kasvaa ja toimitusketjut muodostuvat pidemmiksi ja monimutkaisemmiksi koostuen useita pienistä palasista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008,48-49) Kuten jo aiemmin todettu, toimittajan valinta ja ostopäätökset ovat avaintekijöitä hankintaketjun johtamisessa ja erityisesti toimittajan valinta on hankintaosaston tärkein tehtävä (Ting & Cho 2008). Samalla se voi olla kuitenkin haastavin ja kriittisin tehtävä, sillä huomioitavien asioiden määrä toimittajasuhteissa on muuttunut yhä

monimutkaisemmaksi ja tuonut mukanaan uudenlaisia haasteita (Sarkis & Talluri 2002; Ting & Cho 2008).

Perinteisin tapa lähestyä toimittajan valintaa on arvioida niitä hinnan ja kustannuksien näkökulmasta (Parthiban et al. 2013). Tärkeimpien valintakriteerien joukkoon lukeutuu yleensä myös toimitusvarmuus, täsmällisyys ja laatu (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 92).

Toimittajan valintaprosessissa ensimmäinen vaihe on määrittää toimittajan tarve; mitä tarvitaan ja millainen toimittaja tähän tarpeeseen kykenee vastaamaan (Parthiban et al. 2013). Ennen valintaprosessin aloittamista on hyvä varovaisesti määrittää kuinka suuri määrä ja mitä kriteerejä siinä aiotaan ottaa huomioon. Kriteerien minimoiminen selkeyttää prosessia ja vähentää siihen kuluvaan aikaa. (Sarkis & Talluri 2002).

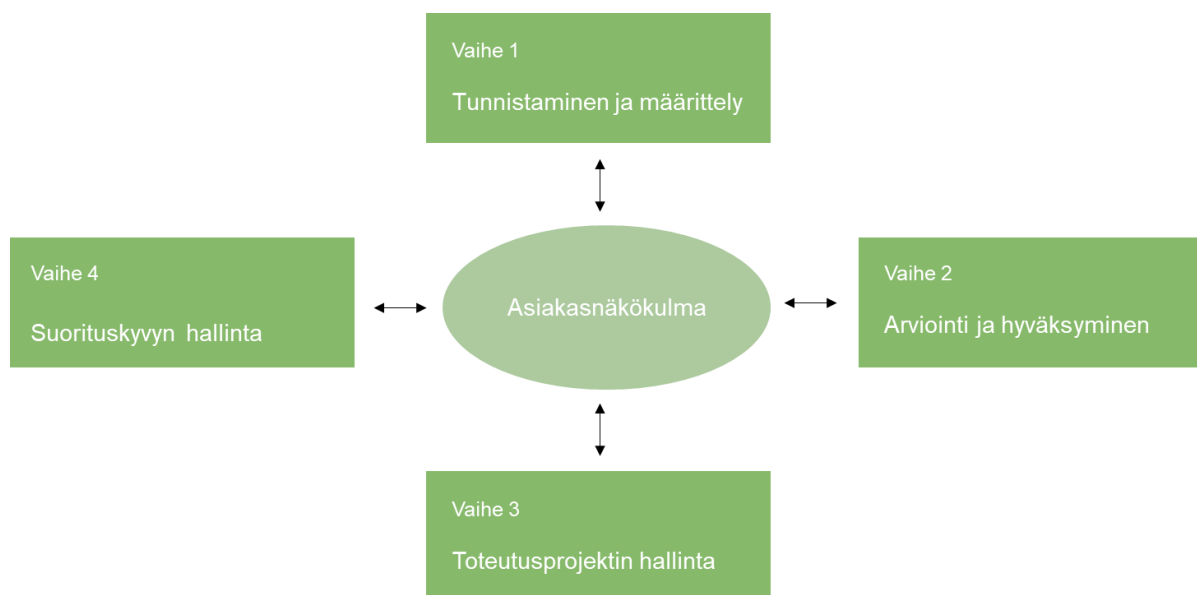
Toimittajan valinnassa voidaan käyttää laaja joukkoa erilaisia kriteerejä, jotka sisältävät sekä laadullisia että määrällisiä tekijöitä (Ting & Cho 2008). Strategisen toiminnan mittareita ovat esimerkiksi hinta, laatu, aika ja joustavuus. Laadulliset mittarit ovat yhteydessä enemmän organisaatitekijöihin, kuten kulttuuriin, teknologiaan ja suhteisiin. Organisaatioon liittyvistä tekijöistä esimerkkejä ovat keskinäisen luottamuksen taso, toimittajan organisaatorakenne, teknologioiden yhteensopivuus, toimittajan kehitymisnopeus sekä kommunikaation avoimuus. (Sarkis & Talluri 2002)

Useita kriteerejä huomioiva päätöksenteko on parempi lähestymistapa kuin vain hintakriteerin huomioiva ajattelu. Ho et al. vuonna 2008 toteuttamassa kirjallisuuskatsauksessa kävi ilmi, että laatu sekä toimitus olivat yleisimmin esiintyviä kriteereitä. Hinta oli tutkimuksessa vasta kolmanneksi yleisin kriteeri eikä perinteinen hintakeskeinen valintaprosessi olekaan enää tarpeeksi vakaa tapa hankintajohtamisessa nykyisessä liiketoimintaympäristössä. Uusia haasteita ovat synnyttäneet esimerkiksi tuotteiden lyhentynyt elinkaari, "just-in-time"-ajattelu ja strategisten suhteiden merkityksen kasvu sekä ympäristön ja sosiaalisten tekijöiden huomiointi (Parthiban et al. 2013).

Kun kriteeristöstä on päästy selvyyteen, on tärkeää tehdä esivalintaa potentiaalisista toimittajista. Rajallisten resurssien vuoksi on tärkeää, että toimittajien määrää karsitaan ennen kuin niitä analysoidaan ja arvioidaan tarkemmin. (Parthiban et al. 2013) Toimittajavalintaa koskien on kehitetty erilaisia useita malleja ja analyysejä kuten ANP (analytical network process), AHP (analytical hierarchy process) ja SWOT-

analyysi, joiden avulla monitahoista valintaprosessia on helpompi lähestyä (Ho et al. 2009).

Momme ja Holby ovat kehittäneet vuonna 2002 strategisen mallin toimittajan valintaprosessille, joka sisältää peruselementit sekä yhteydet valintaprosessin osien välillä. Strategisessa mallissa on yhteensä neljä vaihetta (kuvio 1). Näistä kaksi ensimmäistä ovat oleellisimpia tämän tutkielman aiheajauksen vuoksi. Ensimmäinen vaihe (Tunnistaminen ja määrittely) sisältää toimittajamarkkinoiden kartoituksen, alustavan arvioinnin sekä listauksen potentiaalisista toimittajista. Toinen vaihe (Arviointi ja hyväksyminen) koostuu yksityiskohtaisimmasta auditoinneista, luottamusasioista sopimisesta ja hyväksytyjen toimittajien listasta. (Momme & Holby 2002)



Kuvio 1. Toimittajan valintaprosessin strateginen malli (Momme & Holby 2002)

Kolmas ja neljäs vaihe liittyvät enemmän varsinaisen toimittajan valinnan jälkeisiin toimiin, kuten yhteistyön konkreettiseen toteuttamiseen, valvontaan sekä jatkuvaan kehittämiseen (Momme & Holby 2002).

2.3 Vastuullinen toimittajavalinta

Eltantawy et al. (2009) ovat antaneet eettisesti vastuulliselle hankintatoimelle oman määritelmänsä laajentamalla yleisemmin tunnettua yritys vastuun määritelmää. Eettisesti vastuullinen hankintatoimi tarkoittaa heidän mukaansa korkealaatuisten ja hyvien hinta-laatusuhteisten komponenttien ja palveluiden optimaalisen virran hallitsemista reilulla, johdonmukaisella sekä järkevällä tavalla sopivasta joukosta innovatiivisia toimittajia, joka saavuttavat tai jopa ylittävät sosiaaliset normit, vaikka lainsäädäntö ei sitä vaatisikaan.

Vastuullisen toimittajavalinnan, niin kuin vastuullisen yritystoiminnan yleisestikin, kannustimet ja hyödyt ovat hyvin selkeässä vuorovaikutuksessa toisiinsa. Vastuullista toimittajavalintaa koskevan tieteellisen tutkimuksen vähyydestä johtuen kannustimia ja erityisesti vaikutuksia tuodaan esille myös yleisemmin yritys vastuun sekä hankintatoimen vastuullisuuden näkökulmista. Yritys vastuun taustalla olevat motiivit ja siitä syntyvät positiiviset vaikutukset kuten myös negatiiviset vaikutukset ovat samalla lailla tunnistettavissa myös toimittajavalinnassa, joka on merkittävä osa hankintatoimea ja siten sillä on suuri vaikutus yrityksen kokonaisvastuuseen.

2.3.1 Vastuullisuus kriteerinä toimittajavalinnassa

Vastuullisuus liitettyä erityisesti toimittajan valintaprosessiin on herättänyt kiinnostusta vasta viime vuosien aikana (Kähkönen et al. 2016). Esimerkiksi Virolainen et al. (2006) tekemässä kyselytutkimuksessa vastuullisuutta ei huomioitu toimittajan valintakriteerinä. Tärkeyttä arvioitiin perinteisempien kriteerien kuten toimitusvarmuuden laadun, kokonaiskustannuksien, hinnan, palvelun sekä toimittajan osaamisen ja sen kehityspotentiaalilla kannalta, joista toimitusvarmuus nousi kaikista olennaisimmaksi kriteeriksi.

Parthiban et al. (2013) toteuttamassa toimittajavalinnan kriteeristöä käsittelevässä tutkimuksessa perinteisempien kriteerien rinnalle tutkimuksessa nostettiin ympäristöjohtaminen ja henkilöstöjohtaminen. Ympäristöllisillä ja sosiaalisilla vastuilla ymmärretään yhä enenevässä määrin olevan merkitystä toimittajaa valittaessa.

2.3.2 Motivaatiotekijät

Toimittajien asema vastuullisen liiketoiminnan harjoittamisen motiivina ei ole saanut osakseen paljoa akateemista tutkimusta (Grant et al. 2013,136). Toimittajia ei monesti nähdä vastuullisten muutoksien ja innovaatioiden lähteenä ostajayrityksissä, vaan pikemminkin niiden tukijoina ja mahdollistajina (Carter & Dresner 2001). Vastuulliselle hankintatoimelle ja toimittajavalinnalle on kuitenkin löydettävissä syitä, jotka kannustavat vastuullisuuteen.

Grant et al. (2013) jakavat erityisesti vastuulliseen hankintaan kannustavat tekijät kahteen eri luokkaan: ulkoisiin ja sisäisiin syihin. Nämä luokat voidaan kuitenkin tunnistaa myös yleisesti liiketoiminnan vastuullisuutta edistävinä tekijöinä. Ulkoisia syitä ovat muun muassa asiakkailta ja kilpailijoilta tuleva paine, julkishallinnon, lakien ja säädöksiin vaatimukset sekä positiivisesta, vastuullisesta imagosta syntyvä kilpailuetu. Sisäisiin syihin voidaan laskea esimerkiksi johtajien ja sijoittajien henkilökohtainen sitoutuminen vastuullisuuteen sekä halu vähentää kustannuksia tehostamalla esimerkiksi kierrätystä ja energiankäyttöä.

Toimittajien ja ostajayrityksen suhteesta riippuen voi olla mahdollista, että toimittaja muodostuu esteeksi vastuulliselle yritystoiminnalle, jos se ei ole halukas toteuttamaan ostajan vaatimia vastuullisuuskäytäntöjä omaan toimintaansa. (Walker et al. 2018; Grant et al. 2013) Laajojen toimittajaverkostojen aiheuttama haitta ostajayritykselle on se että, asiakkaat ovat herkkiä ajamaan yritystä vastuuseen myös sellaisen toimittajien vastuurikkomuksista, jotka eivät suoraan ostajayrityksen kontrolloitavissa. (Grant et al. 2013) Näistä syistä toimittajavalinnassa on käytettävä tehokkaita keinoja selvittää toimittajien (myös epäsuorasti ostajayritykseen yhteydessä olevien) vastuullisuutta ja ennen kaikkea halua ja sitoutumista toimia vastuullisesti. Vastuullisuuskeskusteluissa on yleistynyt ns. arvoketjuajattelu, jonka mukaisesti yrityksen on otettava huomioon koko oman arvoketjunsä vaikutuspiirissä olevat vastuunäkökulmat omistussuhteesta riippumatta (Niskala & Tarna 2003, 24).

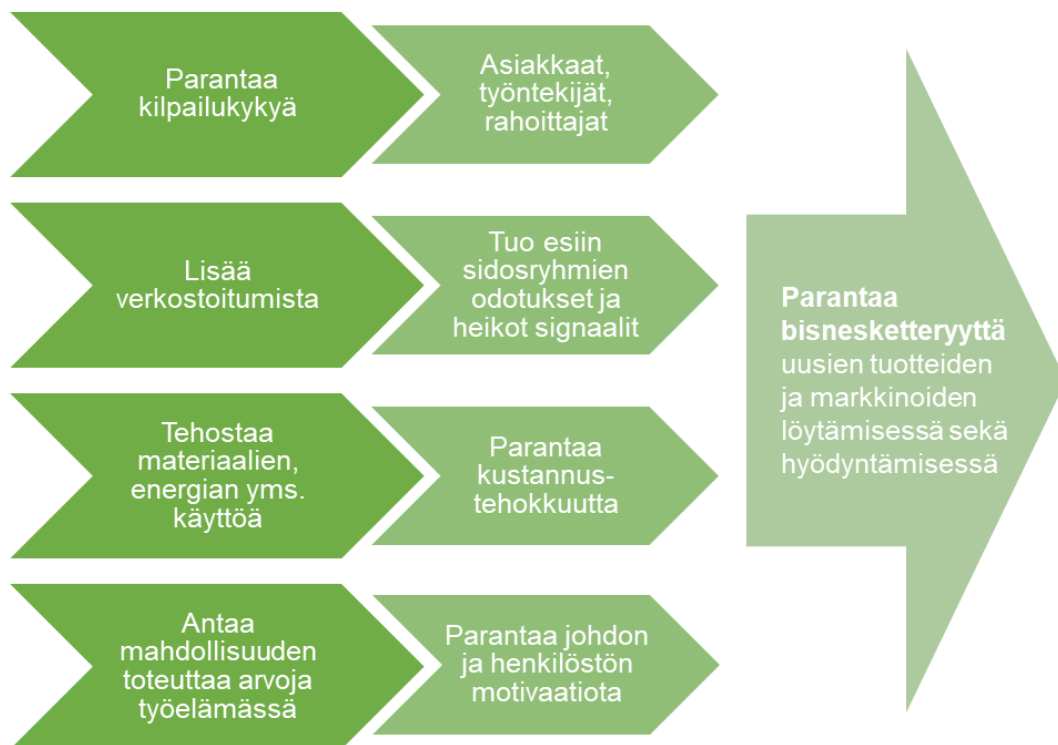
2.3.3 Positiiviset vaikutukset

Niin sanotun Porter-hypoteesin mukaan vastuullisuudesta on hyötyä tehokkuuteen, kustannussäästöihin, parantuneeseen imagoon ja sidosryhmäsuhteisiin. Porter muodosti hypoteesinsa vastustamaan perinteisen talousteorian mallia, jonka mukaan

vastuullisuus ja sen huomiointi lisäsivät yritysten kustannuksia sekä vähensivät myyntiä. Aihetta on tutkittu usean vuosikymmenen ajan, mutta täysin selkeitä ja ristiriidattomia tutkimustuloksia ei ole saatu. (Lankoski & Halme 2011)

Keskuskauppakamarin vuonna 2009 toteuttamassa yrityskulttuuritutkimuksessa yritys vastuun viiden merkittävimmän hyödyn joukkoon havaittiin kuuluvaksi asiakkaiden pysyvyys, parantunut maine, henkilöstön motivaatio, kilpailukyvyyn parantuminen ja riskienhallinnan parantuminen (Juutinen 2010,41-42). Laming ja Hampsonin (1996) tekemässä tutkimuksessa käy ilmi, että myös toimittajat itse pitävät esimerkiksi ympäristövastuuta kilpailukyvyyn edistäjänä eikä sitä ajatella vain ”maailman pelastamisena”. Tämän osa-alueen huomiointi auttaa pysymään mukana lainsäädännössä ja jopa ennakoimaan tulevia tiukempia säädöksiä sekä vastaamaan kilpailuun (Klassen & McLaughlin 1996).

Juutinen & Steiner (2010, 39-41) on jaotellut yritys vastuusta koituvat hyödyt neljään eri luokkaan (kuvio 2). Ensimmäinen hyöty on yritysten parantunut kilpailukyky. Vastaamalla asiakkaidensa vaatimuksiin ja tarpeisiin, yritys kykenee säilyttämään asiakkaansa ja asemansa markkinoilla sekä mahdollisesti tavoittaa uusia asiakkaita. Asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen ja niiden muutosten ennakoointi vaatii kuitenkin tehokasta verkostoitumista ja kommunikaatiota, jotta asiakkaiden todelliset mielipiteet ja arvot tulevat esille. Yritys vastuun kolmas luokka liittyy materiaalien, energian jne. käytön tehokkuuden lisäämiseen, jolla on suora pienentävä vaikutus yrityksen kassavirtoihin. Neljäs hyöty liittyy yrityksen omaan henkilöstöön. Yrityksen panostukset vastuullisuuteen, henkilöstöpolitiikkaan sekä henkilöstön kehittämiseen houkuttelevat yrityksiin osaavaa työvoimaa. Yritys vastuu voi myös olla lähellä henkilöiden omaa arvomaailmaa, jolloin yrityksen kiinnostavuus työntekijän silmissä kasvaa. Yritys vastuu vaikuttaa myös henkilöstön motivaatioon, sillä monesti henkilöt tahtovat olla ylpeitä työnantajastaan, jota edustavat ja näin haluavat toimia ja raportoida yritys vastuullisesta toiminnasta mahdollisimman paljon ulospäin.



Kuvio 2. Yritysvastuun hyödyt (Juutinen & Steiner 2010, 40)

Parantuneella kilpailukyvyllä, verkostoilla, tuotannon tehokkuudella sekä henkilöstön osaamisella ja motivaatiolla on parantava vaikutus yrityksen niin sanottuun bisnesketteryyteen: yrityksen on helpompi mukautua markkinoille sekä löytää ja hyödyntää kokonaan uusia tuotteita ja markkinoita. (Juutinen & Steiner 2010,40)

Vastuullisella hankintatoimella ja toimittajavalinnalla on havaittu positiivisia vaikutuksia yritysten taloudelliseen suoriutumiskykyyn. 2000-luvun vaihteessa Carter et al. (2000) osoittivat tutkimuksellaan, että ympäristön huomioiva ostotoiminta korreloi voimakkaan positiivisesti yrityksen menestymisen kanssa. Ennen tuota aiheesta oli tehty paljon keskenään ristiriitaisia tutkimustuloksia. Ympäristön huomioivan ostotoiminnan positiivista vaikutusta taloudelliseen tulokseen osoittaa myös Yook et al. Tutkimus vuodelta 2018. Thornton et al. (2013) tekemässä tutkimuksessa sosiaalisesti vastuullinen toimittajavalinta ennusti myynnin kasvua Yhdysvalloissa ja Kiinassa. Sosiaalisesti vastuullinen toimittajavalinta on selkeä ennustaja myyntituloille sekä myynnin ja markkinaosuuden kasvulle, mutta vaikutuksien määrä ja suhteet riippuvat paljon markkina-alueesta. Monikansalliset yritykset saavuttavat vastuullisuudesta

parempia taloudellisia tuloksia. Azevedo et al (2011) mukaan ympäristön huomioivat toimet parantavat taloudellista kyvykkyyttä, jolloin tehokkuus nousee ja yrityksen kulut vähenevät. Zhu & Sarkis (2004) tutkimuksen perusteella vihreällä toimitusketjun hallinnalla on selkeä yhteys positiivisempaan taloudelliseen tulokseen, jota vahvistaa entisestään selkeän negatiivisen yhteyden puute vihreässä toimitusketjun hallinnan ja taloudellisen tuloksen välillä. Vihreällä toimitusketjun hallinnalla on positiivinen vaikutus myös ympäristön tilaan. Geng et al. (2017) tekemässä tutkimuksessa selveni, että vihreällä hankintaketjun johtamisella on voimakas ja selkeä yhteys yrityksen tuloksellisuuteen.

Carterin (2005) mukaan sosiaalisesti vastuullisilla hankinnoilla ei ole suoraa vähentävää vaikutusta yrityksen kuluihin. Sen huomioiminen ostotoiminnassa voi kuitenkin lisätä yrityksen tai organisaation sisäistä oppimista, mikä osaltaan voi johtaa huomattaviin säästöihin kuluissa, kun toimittajien toimintakyky tehostuu. Saman kaltaista epäsuorempaa vaikutusta havaitsivat myös Eltayeb et al. (2011). Heidän tekemän tutkimuksen perusteella esimerkiksi ympäristön huomioivalla ostotoiminnalla ei ole vaikutusta yrityksen sisäiseen tulokseen, mutta sillä saattaa olla epäsuora vaikutus yritykseen, mutta suurempi vaikutus onkin itse toimittajalle.

Eltantawy et al. (2009) havaitsivat tutkimuksessaan, että eettisesti vastuullinen hankintatoimi ei suoraan korreloi hankintatoimen tuloksellisuuden kanssa, mutta sillä on kuitenkin epäsuora positiivinen vaikutus, kun se huomioidaan strategisena, arvoa luovana tekijänä yritykselle. Se voi tuoda mukanaan korkeampaa arvostettavuutta, hyvää medianäkyvyyttä sekä hankintojen ja sitä kautta koko yrityksen talouden tehokkuutta.

Vastuullisuus hankintatoimessa ja toimittajavalinnassa voikin tuoda yrityksille myös positiivisia vaikutuksia brändiin ja yrityskuvaan. Klassen & McLaughlin (1996) mukaan vahva ympäristöystävällinen toiminta herättää asiakkaiden mielenkiintoa, joka vaikuttaa yrityksen taloudelliseen tilaan ja luo sitä kautta tuottoja ja lisää mahdollisuuksia laajentaa markkinoita. Tällöin on mahdollista, että yritys kykenee syrjäyttämään toimissaan vähemmän ympäristöä huomioivia ja esille tuovia yrityksiä. Vastuullisuus siis voi parantaa yrityksen imagoa ja mainetta, samalla kun se voi luoda uusia markkinoita ja parantaa tuotteiden laatua (Esfahbodi et al. 2017; Rao & Holt 2005). Arvokkaan ja näkyvän brändin omaavan yrityksen hankintahenkilöstö ei halua tahria brändi-imagoa sopimattomilla toimilla, mikä lisää kiinnostusta panostaa

vastuullisiin toimiin, jotka ylläpitävät imagoa. Vastuullisia toimittajia omaavat yritykset voivat mainostaa näitä vastuullisia toimintoja asiakkaille, mikä voi erottaa heitä kilpailijoista ja lisätä kilpailukykyä. (Awayesh & Klassen 2010)

Vastuullinen toimittajavalinta ja hankintatoimi vaikuttaa myös yrityksen operatiivisiin toimiin positiivisesti (Geng et al. 2017). Lee et al. (2013) mukaan ympäristön huomioivalla hankintatoimella on vaikutusta koko hankintatoimen joustavuuteen, jolloin se kykenee parantamaan voittojaan vähentämällä kustannustekijöitä ja parantamalla tuotantoa. Se voi myös lisätä operatiivista tehokkuutta, kun voidaan hallita paremmin esimerkiksi toimitusaikoja ja varastotasoja, joiden kautta operatiivinen suorituskyky paranee.

Ferri & Pedro (2018) havaitsivat, että sosiaalisen ja ympäristöllisen vastuun huomioimisella ostotoiminnassa on positiivinen vaikutus esimerkiksi paremmalla markkina-asemalla ja riskien hallinnalla. Ympäristövastuun huomioinnilla on selkeämpi vaikutus yrityksen tulokseen kuin sosiaalisella vastuulla. Heidän mukaansa kyky antaa huomiota ympäristölle toimitusketjussa on avainroolissa, kun tavoitellaan parempaa asemaa markkinoilla. Reuter et al. (2010) mukaan vastuullisuus toimittajahallinnassa lisää kilpailukykyä esimerkiksi parempien tai uniikkien resurssien ja kyvykkyyksien kautta.

Monessa tutkimuksessa havaitaan useita positiivisia vaikutuksia yhtä aikaan. Azevedo et al. (2011) mukaan vihreät toimintatavat hankintaketjun johtamisessa vaikuttavat positiivisesti sekä tehokkuuteen, asiakastyytyvyyteen ja laatuun. Geng et al. (2017) tutkimuksen perusteella vihreällä hankintaketjun johtamisella on yleisesti voimakas ja selkeä yhteys yrityksen tuloksellisuuteen, erityisesti taloudelliseen, ympäristölliseen ja operatiiviseen tulokseen. Tulokset tukevat aiempaa tutkimusta, jonka mukaan muun muassa energian säästö, jätteiden vähentäminen, kohonnut operationaalinen tehokkuus ja brändi-imago voivat voittaa aiheutuneet kulut.

2.3.3 Negatiiviset vaikutukset

Negatiivisia vaikutuksia, jotka johtuvat yrityksen vastuullisesta hankintatoimesta tai toimittajavalinnasta on havaittu aiemmassa kirjallisuudessa hyvin paljon vähemmän kuin positiivisia vaikutuksia. Negatiiviset vaikutukset ovat liittyneet lähinnä taloudellisiin

kustannuksiin, eikä niitä ole yhdistetty sosiaalisiin tai ympäristöllisiin aspekteihin negatiivisesti vaikuttavana.

Klassen ja McLaughlin (1996) mukaan viime vuosisadalla oli ihmisiä, jotka ajattelivat, että ympäristön huomiointi esimerkiksi johtamisessa vahingoitti yrityksen voitollisuutta korkeampien tuotantokustannuksien kautta. Sama vaikutus havaittiin myös vastuullisessa ostotoiminnassa, joka lisäsi hankintojen kokonaiskustannuksia ja näin ollen vahingoitti mahdollisesti yrityksen kilpailukykyä. Tätä kustannuksia nostavaa ajatusta voidaan selittää mahdollisesti sillä, että vastuullisuuden huomioinnin aloittamiskustannukset saattavat olla korkeita, mikä voi nostaa operationaalisia kuluja ja sitä kautta vaikuttaa negatiivisesti yrityksen tulokseen. (Geng et al. 2017)

Suoraa vastuullisuudesta syntyvää negatiivista vaikutusta (taloudelliseen tulokseen) useammin aiemmissa tutkimuksissa on havaittu selkeän positiivisen yhteyden puute. Esimerkiksi Ferri ja Pedro (2018) mukaan sosiaalisella vastuulla ei ole suoraa positiivista vaikutusta taloudelliseen tulokseen tai kilpailukykyyn. Heidän mukaansa sosiaalisen vastuun huomiointi tähtää lähinnä osakkeenomistajasuhteiden ja yrityskuvan ylläpitoon enemmän kuin taloudelliseen tuloksellisuuteen. Aiemman tutkimuksen valossa voidaan todeta, että negatiiviset vaikutukset siitä, että yritys ei toimi vastuullisesti ovat huomattavasti suuremmat kuin mitä negatiivisia seurauksia vastuullisuudesta yritykselle itselleen voisi koitua. Esimerkiksi Klassenin ja McLaughlinin vuonna 1996 tekemässä tutkimuksessa selveni, että vaikka ympäristökriisi ei vakuutuksien kautta horjuttaisi yrityksen taloutta, yleisen luottamuksen menettäminen ja yritysuskollisuuden mureneminen vahingoittavat kannattavuutta tulevaisuudessa.

2.4 Teorettinen viitekehys

Teorian pohjalta on laadittu taulukko (kuvio 3), johon on koottu vastuullisen toimittajavalinnan positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia. Taulukko toimii tutkielman teoreettisena viitekehysenä ja helpottaa havainnoimaan empiriassa yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia aiempien tutkimustuloksien kanssa.

Positiiviset vaikutukset	Lähde
Parantunut imago ja yrityskuva	Klassen & McLaughlin (1996), Esfahbodi et al. (2017), Rao & Holt (2005)
Parantuneet sidosryhmäsuhteet	Juutinen & Steiner (2010)
Parantunut kilpailukyky	Thornton et al. (2013), Awayesh & Klassen (2010), Reuter et al. (2010)
Parantunut riskienhallinta	Ferri & Pedro (2018)
Kustannustehokkuus	Azevedo et al. (2011)
Parantunut taloudellinen tulos	Carter et al. (2000), Yook et al. (2018), Azevedo et al. (2011), Geng et al. (2017)
Uudet markkina-alueet	Klassen & McLaughlin (1996), Esfahbodi et al. (2007), Rao & Holt (2005)
Parantunut laatu	Esfahbodi et al. (2007), Rao & Holt (2005)
Parantunut operatiivinen tehokkuus	Geng et al. (2017), Lee et al. (2013)
Parantunut asiakastyytyväisyys	Azevedo et al. (2011)
Negatiiviset vaikutukset	Lähde
Korkeammat kustannukset	Geng et al. (2017)

Kuvio 3. Teoreettinen viitekehys

Taulukkoa tulkitessa on kuitenkin huomioitava, että nämä vaikutukset ovat vain mahdollisia vaikutuksia ja tilanteesta riippuvaisia erilaisissa toimittajasuhteissa.

3. TUTKIMUSMENETELMÄ

Tutkimuksen empiirinen osio toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Kvalitatiivinen tutkimus on hankalasti määriteltävissä johtuen sen puutteellisesta

teoriasta ja paradigmasta (Metsämuuronen 2001, 9). Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän piirteiksi voidaan kuitenkin tunnistaa yksittäistapausten erittely, tietynlainen subjektiivisuus, ja se, että hypoteesia ja muita olettamuksia ei tehdä etukäteen, kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa, vaan ne muodostuvat aineistoa kerätessä ja analysoitaessa (Koskinen et al. 2005, 32). Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii hyvin vastaamaan miksi-kysymyksiin ja soveltuu tutkimukseen, jonka tavoitteena on esimerkiksi selvittää tapahtumien yksityiskohtaisia rakenteita, yksittäisen toimijoiden merkitystä, syy-seuraussuhteita tai luonnollisia tilanteita, joissa on hankalaa huomioida kaikkien vaikuttavien tekijöiden osallisuus. (Alasuutari 1999, 215; Metsämuuronen 2001,14)

Tutkimuksessa kvalitatiivisen tiedon hankinnan strategiana käytetään tapaustutkimusta. Tapaustutkimuksen kohteena on nimensä mukaisesti jokin tapaus, esimerkiksi yritys tai jokin sen osa. Tapaus voi kuitenkin myös toiminnallinen esimerkiksi prosessi, kuten toimittajavalinta. (Koskinen et al. 2005,154). Tapaustutkimuksen etuina on, että se sallii yleistykset. Näiden syiden vuoksi tapaustutkimus soveltuu hyvin tämän tutkielman toteuttamiseen, sillä kiinnostuksen kohteena on yrityksen toimittajavalintaprosessi ja tavoitteena on saada esille yleistettäviä syitä vastuullisen toimittajavalinnan taustalla toimialasta riippumatta. (Metsämuuronen 2001, 17)

Ensisijaisen aineiston keruu toteutetaan puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Puolistrukturoidun teemahaastattelun etuna on, että haastattelun aihe ja teemat ovat etukäteen tiedossa jokaisella haastattelun osapuolella, mutta kysymysten muoto ja järjestys eivät ole tiukasti määriteltyjä (Hirsjärvi & Hurme 1995, 36). Muokattavuudesta on hyötyä tälle tutkimukselle, sillä sen avulla pystytään muodostamaan tarkentavia kysymyksiä haastateltavien vastauksiin ja näin saamaan tietoa aiheista, joita ei mahdollisesti haastattelukysymyslistassa suoraan ole huomioitu. Vapaamuotoisuudella saadaan mahdollisesti esiin eroavaisuuksia tavara- ja palveluhankintojen vastuullisuuden kriteereissä ja vaikutuksissa. (Koskinen et al. 2005, 157; Metsämuuronen 2001, 42). Toissijaisena aineistona tutkielmassa toimii yrityksen internetsivut.

Haastattelurunko muodostettiin vastamaan tutkielman teoreettisessa osiossa käsitellyjä teemoja; hankintatoimea, toimittajavalintaa ja vastuullisuutta. Haastattelukysymykset ovat esiteltyinä liitteessä 1. Tutkielmaa varten tehtiin kaksi

erillistä haastattelua kahdelle eri hankintapäällikölle, jotka suoritettiin kasvokkain yrityksen pääkonttorilla. Haastattelukysymykset olivat molemmille haastateltaville samoja, mutta kuten puolistrukturoidun haastattelun hyväksi puoliksi voidaan laskea, haastattelussa pystyttiin kysymään tarkentavia kysymyksiä, jotka nousivat pintaan keskustelun aikana. Haastattelu haastateltavan A kanssa kesti 30 minuuttia ja haastateltavan B kanssa 50 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, mikä teki aineiston analysoinnin helpommaksi. Vastaukset yhdistettiin samaan tiedostoon erikseen jokaisen haastattelukysymyksen alle, jotta vertailu olisi mahdollisimman helppoa ja että vastausten erot sekä yhtäläisyydet olisivat selkeämmin havaittavissa. Haastatteluaineistosta pyrittiin löytämään toistuvia teemoja eri kysymyksien väleillä. Myös haastateltavien vastauksien välisiin eroavaisuuksiin pyrittiin kiinnittämään huomiota, sillä he työskentelevät eri tyyppisten hankintojen parissa.

4. TUTKIMUSTULOKSET

Tässä kappaleessa esitellään haastatelluissa saadut tulokset tutkimuskysymyksiin. Tärkeiksi asioiksi haastatelluissa ilmeni sosiaalinen vastuu sekä maine- ja toimittajariksin hallinta.

4.1 Yritys X

Yritys X on talotekniikka- ja kiinteistöalan suuryritys, jolla on toimintaa Suomen lisäksi muualla Pohjois-Euroopassa sekä Keski- ja Itä-Euroopassa. Yritys tarjoaa taloteknisiä projekti- ja palveluratkaisuja kiinteistöille, teollisuudelle ja infrastruktuurille. Yrityksen brändiin liittyy vahvasti elinkaariajattelu. Yrityksen arvoihin kuuluvat edelläkävijyys, yhteistyö, vastuullisuus sekä erinomainen toiminta.

Haastateltava A toimii yrityksessä hankintapäällikkönä vastuaalueenaan epäsuorat hankinnat. Epäsuoriin hankintoihin kuuluvat esimerkiksi autot, henkilönsuojaimet, vaatteet, erilaiset toimistotarvikkeet sekä henkilöstöhallintoon liittyviä sopimuksia. Hänellä on työkokemusta vastaavanlaisista työtehtävistä 11 vuoden ajalta. Haastateltava B toimii myös hankintapäällikkönä ja hänen vastuullaan on palveluhankinnat Suomessa painottuen palvelupuolelle. Hän on toiminut nykyisessä asemassaan kolme vuotta. Sitä ennen hän on toiminut vastaavan tyyppisissä

tehtävissä painottuen kuitenkin enemmän ympäristöpuolelle ja on toiminut esimerkiksi ympäristöasiantuntijana.

4.2 Toimittajan valintaprosessi

Yrityksen toimittajan valintaprosessi noudattaa hyvin paljon aiemmin esiteltyä Mommen ja Holbyn kehittämää strategista mallia toimittajavalinnalle. Hankinnoissa kartoitetaan tarve ja potentiaaliset toimittajat, joita voivat olla esimerkiksi aiemmat yhteistyökumppanit, sopimustoimittajat, yleisesti alalla luotettavaksi tunnetut toimijat tai kokonaan uudet toimittajat, jotka ovat itse tarjonneet tuotteitaan tai palveluitaan hankintapäälliköille. Uusia toimittajia kilpailutetaan ja tarjouspyyntöön laitetaan kaikki määrittelyt, joita vaaditaan. Toimittajia arvioidaan auditointilomakkeella, jossa voidaan painottaa erilaisia asioita riippuen hankintakohteesta ja -tarpeesta. Pisteytettävänä tekijöinä voivat olla muun muassa hinta, laatu, ympäristöasiat, luotettavuus sekä taloudelliset tekijät.

Eryteisesti palveluhankinnoissa toimittajan valintaprosessit vaihtelevat kuitenkin paljon. Manageerausasiakkuuksissa yritys x kilpailuttaa toimittajia asiakkaansa nimissä. Alihankinta, useiden vuosien mittaiset elinkaarihankkeet, puitesopimukset ynnä muut sisältävät erilaisia lähestymis- ja toimintatapoja hankintatarpeeseen vastattaessa.

Yrityksellä on tällä hetkellä noin 4000 aktiivista toimittajaa, joista osa on erittäin pieniä euromääräisten ostojen perusteella. Yrityksellä on konsernin laajuisia toimittajia, jotka vastaavat kysyntään useissa toimintamaissa. Suurin osa hankinnoista tehdään kuitenkin paikallisesti toimimaissa, joka mahdollistaa nopean reagoinnin muuttuviin liiketoiminnan vaatimuksiin. Hyvän toimittajan piirteisiin lasketaankin reaktiivisuus, luotettavuus ja luvatus laadun pysyvyys. Haastateltava B toteaaakin laadun liittyen että:

”Toteutetaan se mitä on luvattu. Mehän emme osta henkilöstöresurssia tai paikalla oloa vaan lopputulosta”

Hän jatkaa, että ehdottoman tärkeää on myös sujuva kommunikaatio ja yhteistyö, kyky parantaa toimintaa ja hoitaa reklamaatioita, palautteet sekä vasteajoista ja laskutussopimuksista kiinnipito. Esimerkiksi palvelutuotannossa voi haastateltava B:n

mukaan tapahtua kaikenlaista, mutta tärkeää onkin se, kuinka asiat hoidetaan ja selvitetään.

4.3 Vastuullisuus hankintatoimessa ja toimittajavalinnassa

Vastuullisuus on määritelty yhdeksi yrityksen arvoista, mikä luo laajan pohjan vastuulliselle toiminnalle koko yrityksessä. Vastuullisuudessa huomioidaan kaikki osa-alueet; taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristöllinen vastuu. Yrityksen eettiset liiketoimintaperiaatteet on uudistettu syksyllä 2018 ja niiden noudattamista tukee oma työryhmä.

Yritys on vuodesta 2015 alkaen tehnyt olennaisuusanalyyskejä, joiden avulla on pyritty tunnistamaan yritykselle ja sidosryhmille tärkeitä vastuullisuuden teemoja ja näkökohtia. Kestävässä kehityksessä olennaisia näkökohtia taloudellisista vaikutuksista ovat muun muassa taloudelliset tulokset, korruption vastaisuus ja kilpailun rajoittamisen estäminen. Ympäristövaikutuksissa tärkeinä pidetään energiaa sekä päästöjä ja sosiaalisissa vaikutuksissa työterveyttä- ja turvallisuutta, koulutusta, henkilöstön kehittämistä, syrjinnän estämistä sekä määräystenmukaisuutta. Kestävän kehityksen vuoden 2018 raportissaan yritys esittää olennaiset näkökohdat tärkeimpien kestävän kehityksen teemojen kautta: ympäristö, työterveys ja turvallisuus, henkilöstö, määräystenmukaisuus ja taloudellinen vastuu sekä toimitusketju.

Ympäristövastuun huomioidussa yrityksen tavoitteena on vähentää ulkoisten ja sisäisten palveluiden ja ratkaisujen haitallisia ympäristövaikutuksia tehokkaamman energian käytön ja päästöjen hallinnan avulla. Monet päästöihin ja jätehallintaan liittyvät asiat on hankinnoissa määritelty lainsäädännön tasolla. Erilaiset toimittajien sertifioidut järjestelmät viestivät siitä, että tietyt vastuullisuusasiat on huomioitu toiminnassa ja niitä kehitetään jatkuvasti. Sertifikaatteja ei kuitenkaan ehdottomasti vaadita, vaan niiden puuttuessa selvitetään muilla tavoin, kuinka ympäristöasiat on huomioitu ja kuinka toimittaja tunnistaa merkittävimpiä ympäristönäkökohtia omassa toiminnassaan. Yrityksen olennaisten ympäristönäkökohtien matriisissa vastuullinen hankintaketju nousee merkittäväksi asiaksi sekä omalle liiketoiminnalle että sidosryhmille. Yhtä korkeita tai hieman korkeampia merkittävyyssasteita saavuttavat asiakkaiden säästöt energiakustannuksissa sekä ajoneuvojen ympäristövaikutukset.

Toimittajavalinnoilla ja hankintaketjun vastuullisella johtamisella siis todella on merkittävä vaikutus suuressa mittakaavassa yritykselle ja sen sidosryhmille.

Sosiaalisen vastuun osalta tärkeiksi asioiksi nousee työterveys ja -turvallisuus, koulutus, syrjinnän estäminen sekä määräystenmukaisuus. Molemmissa haastatteluissa sosiaaliseen vastuuseen liittyvät asiat nousivat tärkeiksi, johtuen rakennusalan luonteesta ja vaatimuksista erityisesti työturvallisuuteen liittyen. Toimittajien työolosuhteiden sosiaalisesta vastuusta ollaan tarkkoja, sillä epäeettiset olosuhteet vahingoittavat yrityksen mainetta ja saavat epäilemään, onko tuotettu materiaalikaan luotettava ja turvallinen käyttää. Palveluhankintojen sopimuksissa on työturvallisuusliite, jossa määritellään tarkasti, miten työturvallisuus tulee huomioida. Myös alihankkijat toimivat yrityksen asettamien työturvallisuusstandardien mukaisesti kaikilla työmailla sekä asiakaskohteissa ja henkilöstöä koulutetaan sekä tehdään työmaakerroksia ja ennakoivaa työturvallisuustoimintaa. Toimittajien on hyväksyttävä yrityksen code of conduct osana hankintasopimusta, joka kieltää esimerkiksi lapsityövoiman käytön. Haastateltava B:n mukaan palveluhankinnoissa vastaavat asiat eivät nouse kuitenkaan suurimmaksi huolenaiheeksi, sillä palveluita ostetaan Suomessa toimivalta yrityksiltä.

Taloudellisen vastuun johtamisessa tärkeiksi asioiksi nähdään taloudelliset tulokset, korruption vastustaminen sekä laittoimien toimien ja kilpailun rajoittamisen estäminen. Toimittajien taloudellisen vastuullisuuden arvioinnissa ja seurannassa käytetään apuna Tilajavastuu- palvelua. Palvelusta voidaan selvittää, onko yritys maksanut verot, sosiaaliturvamaksut ja ennakoperinnät sekä onko vakuutukset ja työterveyshuolto kunnossa. Jos yrityksellä on verovelkaa, on siitä oltava tehtynä maksusuunnitelma. Harkinnan varaisesti voidaan tarkistaa myös yrityksen luottotiedot ja monia taloudellisia yritysten tunnuslukuja pystyy selvittämään internetistä. Yritys ei halua hankintojensa kautta olla yhteydessä epämääräisiin ulkomaisiin rahoituslähteisiin.

Toimittajien on sitouduttava eettisiin liiketoiminta periaatteisiin (code of conduct), joiden mukaan toimittajan on sitouduttava kunnioittamaan ihmisoikeuksia, jotka perustuvat kansainvälisiin sopimuksiin, noudattamaan Kansainvälisen työjärjestön perussopimuksia sekä varmistamaan, että sen omat toimittajat noudattavat yrityksen vaatimia eettisen liiketoiminnan periaatteita. Toimittajien omiin toimittajaverkostoihin liittyen hankintasopimuksissa voi olla määräyksiä siitä, kuinka monta porrasta

tuotantoa saa ketjuttaa vai onko ketjutus kielletty kokonaan. Mahdolliset ihmisoikeuksiin liittyvät riskit sijaitsevat pääasiassa kauempana yrityksen toimitusketjuissa, jolloin ketjutuksen rajoittaminen säilyttää paremman hallinnan vastuullisuusasioista yrityksellä itsellään. Yrityshän voi olla vain yhtä vastuullinen kuin sen toimittajat ovat.

Erilaisten sopimusliitteiden, tietopalveluiden ja muiden rinnalla suuri vastuu ja harkinta vastuullisuuteen liittyvistä asioista on myös hankintapäälliköiden omalla vastuulla. Haastateltava B:n mukaan hankinnoissa on tärkeä edistää vastuullisuutta omilla päätöksillään ja hän on itse esimerkiksi palauttanut joitain sopimuksia takaisin toimittajille vaatien tarkempia selvityksiä työturvallisuusasioiden hoidosta tai koulutuksesta. Haastateltava A:n mukaan hankintapäällikön omalla vastuulla on toimittajia arvioitaessa valita se vastuullisuuden vaatimustaso, minkä omatunnon perusteella kokee tärkeäksi esimerkiksi vertaillessa vastuullisuutta suhteessa muihin valintakriteereihin.

Hankintapäälliköt tunnistavat hyvin vastuullisuuden hyödyt ja taustatekijät ja pyrkivät toteuttamaan vastuullisuutta hankintapäätöksissään. Heidän mukaansa yritys huomioi vastuullisuuden hankinnoissaan, koska eettisyys ja vastuullisuus on vahvasti yksi yrityksen arvoista. Vastuullinen toiminta mahdollistaa hyvän yrityskansalaisuuden sekä kunnioitettuna ja hyvänä työnantajana toimimisen. Haastateltava A:n mukaan yritys ja sen toiminta ei voi olla vakavasti otettavissa, jos vastuullisuusasioihin ei kiinnitetä huomiota, sillä vastuullisuutta pidetään nykyään jo yleisenä normina. Myös haastateltava B kommentoi vastuullisuutta samansuuntaisesti:

”Itse näen, että se on normaali tapa toimia, että se ei ole edes asia, jota tarvitsisi jollain tapaa miettiä ja pohdiskella. Se rupeaa olemaan vuonna 2019 ja paljon aikaisemminkin hyvinkin sisäänkirjoitettu tapa”

Osa vastuullisuuden vaatimuksista tulee myös asiakkailta, esimerkiksi teollisuusympäristössä työturvallisuusluvuille voidaan asettaa numeeriset rajat. Vastuullisuus pitää haastattelujen perusteella yllä hyvää yritysimagea ja toimii kilpailukykyä edistävänä asiana, joka toimii mahdollisena valttina suhteessa kilpailijoihin. Vastuullisuus huomioidaan myös lainsäädännöllisistä syistä. Erityisesti ympäristövastuuseen liittyen haastateltava B mainitsee erilaisia lupakäytäntöjä. Jos yrityksen ympäristöluvut eivät ole kunnossa, sitä ei voida harkita mahdolliseksi

toimittajaksi. Varsinkin jätealalle on tullut paljon erilaisia lupa- ja siirtoasiakirjakäytäntöjä.

4.4 Vastuullisen toimittajavalinnan positiiviset vaikutukset

Kumpikin haastateltavista tunnistaa vastuullisen toimittajakannan parantavan imagoa ja pienentävän maineriskiä. Vastuullisena toimijana tunnettu yritys on arvostettu sidosryhmien ja median silmissä, mikä ehkäisee negatiivisen huomion aiheuttamia haittoja yrityksen toiminnalle ja tulokselle. Maineen hallinnalla on selkeä yhteys myös siihen, että yrityksen toimiessa vastuullisesti se viestii toimivansa arvojen mukaisesti. Sanojen ja tekojen eriävyys haittaa helposti yrityskuvaa. Haastateltava A:n mukaan vastuullisuudella on tärkeä vaikutus yrityksen myynnissä, kun edustetaan yritystä tuotteilla ja palveluilla. Vastuullisuus siis mahdollisesti parantaa tai ainakin ylläpitää yrityksen markkina-asemaa.

Mielikuva vastuullisesta yrityksestä on houkuttelevampi sekä asiakkaille että työntekijöille edustamiensa arvojen perusteella sen perusteella. Vastuullisena profiloitunut yritys on haastateltava B:n mukaan myös loppuasiakkaille riskin ja maineen hallintaa. Yritys x on profiloitunut markkinoilla vastuullisena toimijana, jolloin asiakas lähtökohtaisesti ostaa tuota vastuullisuutta jo siinä kohtaa, kun he haluavat toimia yhdessä yrityksen kanssa. Se voi myös lisätä potentiaalisten työntekijöiden kiinnostusta yritystä kohtaan, jolloin yritys kykenee palkkaamaan osaavaa ja motivoitunutta työvoimaa.

Haastateltava A:n mukaan vastuullinen toimittajavalinta saa mahdollisesti aikaan säästöjä. Hän ei tuonut esille millä eri tavoin näitä säästöjä voi syntyä, mutta esimerkiksi aiemman tutkimuksen perusteella säästöt syntyvät mahdollisesti tehokkaammasta materiaalin ja energian käytöstä, laadun kehityksestä tai paremmista toimitusajoista ja varastotasoista.

Vastuullisuudella on mahdollisuus haastateltava B:n mukaan lisätä yrityksen liikevaihtoa, jos esimerkiksi tuotteita ja palveluita pystytään paketoimaan ja tuotteistamaan vastuullisiksi, sitten että niitä voidaan hyödyntää markkinoilla. Kummallaan haastateltavalla ei kuitenkaan ollut tästä varmaa tietoa, sillä he työskentelevät ostopuolella myynnin sijaan. Loppuasiakkaan halukkuutta maksaa

vastuullisemmista tuotteista ja palveluista tulisi tutkia enemmän myyntihenkilöstön kautta.

Haastatteluissa ilmeni myös, että vastuullisuus pienentää toimittajariskiä. Toimittajariskillä on yhteys imagoon ja sen hallintaan, kustannuksiin, tuotteiden ja palveluiden laatutasoon sekä toimittajasuhteiden ylläpitoon. Kun kommunikaatio ja keskeinen ymmärrys toimittajien kanssa on kunnossa, yritys voi luottaa siihen, että se saa niitä tuotteita ja palveluita sillä laatutasolla, jolla niitä on ostettu. Vastuullisuus lisää mahdollisesti siis tuotteiden ja palveluiden laatua verrattuna siihen, että niitä ostettaisiin vastuuttomaksi profiloituneelta toimittajalta. Haastateltava B:n mukaan vastuullisuus pääsääntöisesti indikoi myös hyvää laaduntuotantokykyä.

4.5 Vastuullisen toimittajavalinnan negatiiviset vaikutukset

Haastatteluissa tunnistetaan vastuullisesta toimittajavalinnasta syntyviä negatiivisia seurauksia huomattavasti vähemmän kuin positiivisia. Tulos vastaa aiempia tutkimustuloksia negatiivisten ja positiivisten vaikutusten suhteesta. Kumpikaan haastateltavista ei tuonut esille negatiivisia seurauksia liittyen sosiaaliseen ja ympäristölliseen vastuuseen.

Haastateltava A:n mukaan vastuullisella toimittajavalinnalla voi olla vaikutuksia yrityksen kustannuksiin kohottavana tekijänä. Hän kommentoi vastuullisuuden negatiivisia vaikutuksia:

”Ei mikään tule ilmaiseksi ja sitten jos kilpailijat eivät tee vastaavanlaista ja toimiala on hyvin pienikatteinen niin sitten se syö kilpailukykyä”

Riskinä voi siis olla, että vastuullisuus syö kilpailukykyä, jos osa asiakaskunnasta arvottaa enemmän hintaa kuin vastuullisia toimia. Hän nostaa vastuullisuuden kustannuksista puhuttaessa yrityksen tuotanto- ja työsuhdeautot. Kilpailutettaessa on pyritty löytämään ympäristöystävällisempiä sähkö- ja kaasuautoja tarjoavia toimittajia, mutta markkinoilla ei sellaisia vielä kovin paljoa ole, ainakaan sellaiseen hintaan, jota yritys pystyisi kilpaillussa toimialassa ostamaan niin, että rahaa jäisi projekteista myös yritykselle itselleen. Tämäkin esimerkki kääntyy siihen, että vastuullisuutta ei hankinnassa hinnan takia niin paljoa pystyttyä painottamaan, kuin haluttaisiin.

Haastateltava B ei tunnista vastuullisen toimittajavalinnan nostavat yrityksen kustannuksia, ainakaan yhtä selkeästi. Hän kuitenkin pystyy kuvittelemaan tilanteen, jossa jokin ympäristöjohtamisjärjestelmä yrityksessä viestisi vastuullisemmasta toiminnasta kuin sellainen yritys, jolla tällaista sertifioitua järjestelmää ei olisi. Tällöin sertifioitun järjestelmän omaavan yrityksen valinta toimittajaksi saattaisi nostaa kustannuksia. Hän painottaa, että tilanne on vain mahdollinen skenaario eikä ole itse ollut osallisena tällaisen äärellä tai havainnut näin selkeää negatiivista taloudellista vaikutusta vastuullisuuden huomioinnista.

4.6 Yhteenveto

Haastatteluissa kävi selkeästi ilmi, että vastuullisuus koetaan tärkeäksi osaksi vastuullisuutta hankintatoimessa ja toimittajavalinnassa. Tärkeäksi asiaksi yrityksen vastuullisuudessa nousi erityisesti sosiaalisen vastuun merkitys. Rakennusalalla työympäristöjen vaarallisuuden vuoksi sosiaalista vastuuta on painotettu yrityksessä erityisen paljon. Numeeriset rajat esimerkiksi työtaturmien määrälle ennaltaehkäisevät onnettomuuksia, sillä suuri työtaturmien määrä voi aikaansaada sen, että työmaa suljetaan yrityksen työntekijöiltä, joka vaikuttaa koko yrityksen toimintaan negatiivisesti.

Haastatteluissa ei havaittu niin suurta määrää positiivisia vaikutuksia kuin aiemman kirjallisuuden ja tutkimuksien perusteella oli koottu teoreettiseen viitekehykseen. Negatiivisiin vaikutuksiin liittyvät havainnot eli lähinnä niiden puuttuminen vastasivat aiempia tutkimustuloksia. Tutkimuksen ehdottamana etuna on se, että se kokoaa yhteen monipuolisesti erilaisia vaikutuksia huomioiden jokaisen vastuullisuuden osa-alueen. Monissa aiemmissa tutkimuksissa on kiinnitetty huomiota kerrallaan vain esimerkiksi yhteen tai kahteen vastuullisuuden osa-alueeseen toimittajanvalinnassa tai keskittyneet vain esimerkiksi taloudellisiin seurauksiin.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkielman tarkoituksena oli tutkia vaikutuksia vastuullisen toimittajavalinnan taustalla erityisesti siitä syntyvien seurauksien kautta. Vastuullisuuden kasvattaessa yhä merkitystään yritysten on tärkeä kehittää vastuullisuutta toimittajiensa kanssa, sillä

yritys voidaan nähdä vain yhtä vastuullisena kuin sen toimittajat ja koko toimitusketju ovat. Tässä suhteessa vaikutuksien vahva tunnistaminen lisää hankintahenkilöstön motivaatiota sisällyttää vastuullisuus yhä voimakkaammin toimittajan valintaan.

Päätutkimuskysymykseen löytyi useita selittäviä vastauksia sekä kannustumista, motivaatiotekijöistä kuin päämielenkiinnonkohteesta eli seurauksista. Vastuullisen toimittajavalinnan taustalla vaikuttaa osaltaan lainsäädäntö ja osaltaan yrityksen ja henkilöstön omat arvot. Vastuullisuus edesauttaa toimimista hyvänä yrityskansalaisena sekä kunnioitettuna työnantajana. Yksi suurimmista selittäjistä on kuitenkin se, että vastuullisuus on nykypäivän maailmassa jo normi ja vastuullisuuden laiminlyönti saa aikaan suuria haittoja yritykselle.

Tutkimuksen keskeisten löydöksen perusteella yrityksen vastuullisella toimittajavalinnalla on useita positiivisia vaikutuksia. Alatutkimuskysymyksiin löydettiin hyvin samankaltaisia vastauksia kuin aiemmissa tutkimuksissa. Vastuullinen toimittajavalinta parantaa yrityksen imagoa ja auttaa hallitsemaan maineriskiä. Vastuullinen yritys on houkuttelevampi asiakkaiden silmissä ja parantaa mahdollisesti yrityksen markkina-asemaa ja parantaa tulosta. Vastuullinen toimittaja vähentää yrityksen toimittajariskiä, jolla voi olla negatiivisia vaikutuksia useampaan yrityksen osa-alueeseen. Tutkimuksessa ei havaittu merkittäviä negatiivisia vaikutuksia, joita vastuullisuudesta toimittajavalinnassa seuraisi.

Tutkimuksen luotettavuus kärsii osaltaan pienen otoskoon vuoksi. Haastatteluja tehtiin vain kahdelle hankintapäällikölle, jotka työskentelevät samassa yrityksessä. Tämän vuoksi tutkimustulokset eivät ole laajasti yleistettävissä kaikille toimialoille tai edes rakennusalalle. Haastattelijan omat tulkinnat vastauksista ovat myös mahdollisesti vaikuttaneet tutkimuksen luotettavuuteen.

Tutkielma toi esille sen, että vastuullisuuden vaikutukset ja tärkeys yrityksille ovat nykyään jo hyvin tunnistettuja. Tämän takia tulevaisuudessa tutkimusta voisi laajentaa kohti tarkempia vaikutuksia. Positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia voisi lähestyä tarkemmin erilaisten materiaali- ja palveluluokkien pohjalta. Tutkimuksella voisi olla merkittäviä vaikutuksia vastuullisuuden hyödyille, kun voitaisiin tarkentua siitä, millaisia vastuullisuuskriteerejä erilaisille tuotteille ja palveluille voisi asettaa maksimaalista hyötyä tavoitellessa. Luokittelussa voisi hyödyntää Kraljicin portfoliomallia, jolloin voitaisiin selvittää seuraako portfolion eri luokkien materiaalien ja palveluiden

vastuullisesta toimittajavalinnasta erilaisia ja säännönmukaisia vaikutuksia. Yleistettävyyden kannalta tutkimuksessa kannattaisi ottaa huomioon useampia yrityksiä rakennusosalta tai vaihtoehtoisesti laajentaa kohdeyrityksiä useammalle eri toimialalle.

LÄHDELUETTELO

Alasuutari, P. (1999). Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Awaysheh, A. & Klassen, R.D. (2010). The impact of supply chain structure on the use of supplier socially responsible practises. *International Journal of Operations & Production Management*, 30(12), 1246-1268.

Azevedo, S.G., Carvalho, H. & Cruz, M.V. (2011). The influence of green practices on supply chain performance: A case study approach. *Trasportation Research Part E*, 47(6), 850-871.

Carter, C.R. (2005). Purchasing social responsibility and firm performance: The key mediating roles of organizational learning and supplier performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(3), 177-194.

Carter, C.R. & Carter, J.R. (1998). Interorganizational Determinants of Environmental Purchasing: Initial Evidence from the Consumer Products Industries. *Decision Sciences*, 29(3), 659-684.

Carter, C.R. & Dresner, M. (2001). Purchasing's Role in Environmental Management: Cross-Functional Development of Grounded Theory. *Journal of Supply Chain Management*, 37(2), 12-27.

Carter, C.R., Kale, R. & Grimm, C.M. (2000). Environmental purchasing and firm performance: an emprirical investigation. *Transportation Research Part E*, 36(3), 219-228.

Chung, J (2013). Corporate Responsibility. *Accounting in Europe*, 10(1), 159-161.

Clavas, A. & Mish, J. (2015). Resources and Capabilities of Triple Bottom Line Firms: Going Over Old or Breaking New Ground? *Journal of Business Ethics*, 127(3), 623-642.

Closs, D., Speier, C. & Meacham, N. (2010). Sustainability to support end-to-end value chains: the role of supply chain management. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 101-116.

- Crane, A. & Matten, D. (2016) *Business ethics. Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalisation*. 4. painos. New York: Oxford University Press.
- Eltantawy, R.A., Fox, G.L. & Giunipero, L. (2009). Supply management ethical responsibility: reputation and performance impacts. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(2), 99-108.
- Eltayeb, T.K, Zailani, S. & Ramayah, T. (2011). Green supply chain initiatives among certified companies in Malaysia and environmental sustainability: Investigating the outcomes. *Resources, Conservation & Recycling*, 55(5), 495-506.
- Esfahbodi, A., Zhang, Y., Watson, G. & Zhang, T. (2017). Governance pressures and performance outcomes of sustainable supply chain management – An empirical analysis of UK manufacturing industry. *Journal of Cleaner Production*, 155, 66-78.
- Ferri, L.M. & Pedrini, M. (2018). Socially and environmentally responsible purchasing: Comparing the impacts on buying firm's financial performance, competitiveness and risk. *Journal of Cleaner Production*, 174, 880-888.
- Geng, R., Mansouri, S.A. & Aktas, E. (2017). The relationship between green supply chain management and performance: A meta-analysis of empirical evidences in Asian emerging economies. *International Journal of Production Economics*, 183, 245-258.
- Grant, D., Trautrim, A. & Wong, C.Y. (2013). *Sustainable logistics and supply chain management*. Lontoo: Kogan Page.
- Harmaala, M-M. & Jallinoja, N. (2012). *Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta*. Helsinki: Sanopa Pro.
- Ho, W., Xu, X. & Dey, P. (2010). Multi-criteria decision making approaches for supplier evaluation and selection: A literature review. *European Journal of Operational Research*, 202(1), 16-24.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, Helena (1995). *Teemahaastattelu*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Ilomäki, M., Tuomainen, J. & Kautto P. (2007). *Ympäristövastuu globaaleissa tuoteketjuissa*. Helsinki: Suomen ympäristökeskus.

- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. (2008). Hankintojen johtaminen – ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Juutinen, S. (2016). Strategisen yritys vastuun käsikirja. Helsinki: Talentum Pro.
- Juutinen, S. & Steiner M. (2010). Strateginen yritys vastuun. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Klassen, R.D. & McLaughlin, C.P. (1996). The Impact of Environmental Management on Firm Performance. *Management Science*, 42(8), 1199-1214.
- Klassen, R.D. & Vachon, S. (2003). Collaboration and evaluation in the supply chain: The impact on plant-level environmental investment. *Production and Operations Management*, 12(3), 336-352.
- Koipijärvi, T. & Kuvaja S. (2017) Yritys vastuun: johtamisen uusi normaali. Helsinki: Kauppakamaeri.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, M. (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Kähkönen, A-K., Lintukangas, K., Hallikas, J. & Evangelista, P. (2016). Responsible buying practises in supply risk management. *International Journal of Integrated Supply Management*, 10(3-4), 309-329.
- Lamming, R. & Hampson, J. (1996). The environment as a supply chain management issue. *British Journal of Management*, 7, 45-62.
- Lee, M.S., Rha, J.S., Choi, D. & Noh, Y. (2013). Pressures affecting green supply chain performance. *Management Decision*, 51(8), 1753-1768.
- Meixell, M.J. & Luoma, P. (2015). Stakeholder pressure in sustainable supply chain management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45(1/2), 69-89.
- Metsämuuronen J. (2001). Laadullisen tutkimuksen perusteet. 2. tarkistettu painos. Helsinki: International Methelp Ky.
- Momme, J. & Hvolby, H-J. (2002). An outsourcing framework: action research in the heavy industry sector. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 8(4), 185-196.
- Niskala, M. & Tarna K. (2003). Yhteiskuntavastuun raportointi. Helsinki: KHT-Media Oy.

Parthiban, P., Zubar, H. & Katarar, P. (2013). Vendor selection problem: a multi-criteria approach based on strategic decisions. *International Journal of Production Research*, 51(5), 1535-1548.

Porter, M. & Kramer, M. (2006) *Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. *Harvard Business Review*, 84(12), 75-92.

Rao, P. & Holt, D. (2005). Do green supply chain lead to competitiveness and economic performance? *International Journal of Operations & Production management*, 25(9), 898-916.

Reuter, C., Foerstl, K., Hartmann, E. & Blome, C. (2010). Sustainable global supplier management: The role of dynamic capabilities in achieving competitive advantage.

Sarkis, J. & Dhavale, D.G. (2015). Supplier selection for sustainable operations: A triple-bottom-line approach using a Bayesian framework. *International Journal of Production Economics*, 166, 177-191.

Sarkis, J. & Talluri, S. (2002). A Model for Strategic Supplier Selection. *Journal of Supply Chain Management*, 38(4), 18-28.

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

Thorton, L.M., Autry, C.W., Gligor, D.M. & Brik, A.B (2013). Does Socially Responsible Supplier Selection Pay Off for Customer Firms? A Cross-Cultural Comparison. *Journal of Supply Chain Management*, 49(3), 66-89.

Ting, S. & Cho D.I. (2008). An integrated approach for supplier selection and purchasing decisions. *Supply Chain Management*, 13(2), 116-127.

Toubolic, A. & Walker, H. (2015). Theories in sustainable supply chain management: a structured literature review. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45(1/2), 16-42.

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

Yook, K.H., Choi, J.H. & Suresh, N.C. (2018). Linking green purchasing capabilities to environmental and economic performance: The moderating role of firm size. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 24(4), 326-337.

Zhu, Q. & Sarkis, J. (2004). Relationships between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management practices in Chinese manufacturing enterprises. *Journal of Operations Management*, 22(3), 265-289.

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

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

TAUSTATIEDOT

1. Oma työtehtävä ja vastualueet.
2. Yrityksen kuvailu (toimiala, asiakkaat, hankinnat).
3. Yrityksen arvot.

TOIMITTAJAVALINTA

4. Uuden toimittajan valintaprosessin kuvaus (tiivistetysti).
5. Paljonko yrityksellä on aktiivisia toimittajia?
6. Hyvän toimittajan piirteet yrityksen näkökulmasta.

VASTUULLISUUS TOIMITTAJAVALINNASSA

7. Miten vastuullisuus määritellään yrityksessänne?
8. Onko konsernin tasolla yleistä ohjeistusta hankintojen vastuullisuuteen liittyen ja kuinka paljon vastuu vastuullisuuden toteutumisesta on yksittäisellä hankintapäälliköllä/ostajalla? Pyritkö itse edistämään vastuullisuutta ostotoiminnallasi?
9. Mitä vastuullisuuteen liittyviä kriteerejä käytetään toimittajavalinnassa?
10. Miksi yritys huomioi vastuullisuuden hankinnoissaan?
11. Miten ja miksi toimittajavalinnassa huomioidaan nimenomaan
 - a. Ympäristövastuu
 - b. Sosiaalinen vastuu
 - c. Taloudellinen vastuu?
12. Mitä positiivisia vaikutuksia vastuullisuuden huomioinnista voi seurata?
13. Mitä negatiivisia vaikutuksia vastuullisuuden huomioinnista voi seurata?
14. Onko olemassa vastuullisuuteen liittyviä syitä, joiden perusteella toimittajaa ei voida harkita? (esim. yritys toimii jossain tietyssä maassa)
15. Onko tilanteita, tuotteita, palveluita tai toimittajia, joiden valinnassa vastuullisuutta painotetaan erityisen paljon? Ja mahdollisesti miksi niissä painotetaan vastuullisuutta?

16. Syntyykö vastuullisuudesta joissakin tilanteissa ristiriitoja muiden valintakriteerien kanssa ja miten näissä tilanteissa toimitaan?
17. Kuinka mahdollisia negatiivisia ja positiivisia vastuullisuuden vaikutuksia vertaillaan ja painotetaan päätöksenteossa?
18. Alan erityishuomiota liittyen vastuullisuuteen tai toimittajan valintaan.