



LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

Hankintojen johtaminen

Sosiaalisen vastuun toteutuminen Keskon ja S-ryhmän toimittajahallinnassa
The Fulfillment of Social Responsibility in the Supplier Management of Kesko and S-ryhmä

23.8.2020

Tekijä: Riina-Emilia Leppänen

Ohjaaja: Terhi Tuominen

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Riina-Emilia Leppänen
Tutkielman nimi:	Sosiaalisen vastuun toteutuminen Keskon ja S-ryhmän toimittajahallinnassa
Akateeminen yksikkö:	LUT-kauppakorkeakoulu
Koulutusohjelma:	Kauppätieteet, Hankintojen johtaminen
Ohjaaja:	Terhi Tuominen
Hakusanat:	Sosiaalinen vastuullisuus, toimittajahallinta, sosiaalisen vastuun varmistamisen käytänteet, vastuullinen hankintatoimi

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on tutkia toimittajahallinnan vastuullisuutta ja sen varmistamisen käytänteitä sosiaalisen vastuun näkökulmasta suomalaisyrityksissä. Tarkoituksena on selvittää miten yritykset toteuttavat sosiaalisesti vastuullista hankintatoimea osana strategiaansa sekä mitkä tekijät yritysten toiminnassa vaikuttavat tehtyihin vastuullisuustoimiin eniten. Tutkimuksen kohteena on kaksi suomalaista kaupanalan yritystä, jotka toimivat globaaleilla markkinoilla ja omaavat samankaltaisia toimittajia sekä asiakkaita. Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena. Teoriaosuus koostuu alan kirjallisuudesta ja aiheeseen liittyvästä teoriasta. Empiriaosuus on toteutettu tapaustutkimuksena sisällönanalyysia hyödyntäen.

Yrityksen hankintoja ohjaavat asetetut säädökset, kuluttajat sekä omistajat. Sidosryhmien vaatimuksilla on suuri merkitys yritysten vastuullisuuden toteuttamisessa. Vastuullisuudella on suuri merkitys yritysten toimittajahallinnassa ja se on jo vuosia ollut yhä suuremmassa roolissa, mutta varsinkin sosiaalisen vastuullisuuden osa-alue on jäänyt tutkimuksissa vähemmälle huomiolle. Tutkimuksessa keskitytään yritysten tämänhetkisen sosiaalisen vastuullisuuden osa-alueen valvontaan ja varmistamiseen tunnettujen kansainvälisten käytänteiden ja ohjeistusten avulla. Tutkimuksen tuloksista ilmenee, että vastuullista toimittajahallintaa toteuttaessa on tehtävä tiivistä pitkäaikaista yhteistyötä toimittajien kanssa, jotta toimittajille voidaan asettaa vaatimuksia, vastuullisuutta voidaan valvoa, seurata ja kehittää toimivasti. Tutkimuksen yrityksistä ilmenee, että yritykset tekevät vastuullisuuden eteen monia toimia, mutta vastuullisuuden varmistaminen ei ole vielä riittävää.

ABSTRACT

Author: Riina-Emilia Leppänen
Title: The Fulfillment of Social Responsibility in the Supplier Management of Kesko and S-ryhmä
School: School of Business and Management
Degree programme: Business Administration, Supply Chain Management
Supervisor: Terhi Tuominen
Keywords: Social responsibility, supplier management, social responsibility practices, sustainable supply chain management

The aim of this bachelor's thesis is to study the responsibility in the supply chains and the practices of ensuring it from the perspective of social responsibility in Finnish companies. The purpose is to find out how companies implement socially responsible procurement to their strategy and actions, and which factors in companies' operations have the greatest impact on the taken responsibility measures. The study focuses on two Finnish trading companies that operate in the global market and have similar suppliers and customers. The study has been carried out as a qualitative study. The theoretical part consists of the literature in the field and related theory. The empirical part has been carried out as a case study using content analysis.

The company's purchases are guided by regulations, consumers, and owners. Stakeholder requirements play a major role in implementing corporate responsibility. Responsibility plays a major role in the supplier management of companies and has played an increasingly important role for many years, but the area of social responsibility in particular has received less attention in most research. The research focuses on the current ways of monitoring and ensuring the aspect of corporate social responsibility through well-known international practices and guidelines. The results of the study show that the implementation of responsible supplier management requires close long-term cooperation with suppliers in order to set requirements for suppliers and to develop responsible actions effectively. The survey shows that the companies have taken many steps towards accountability, but it is not yet enough.

Sisällysluettelo

1. Johdanto	1
1.1. Tutkimuksen aihe ja tavoite.....	3
1.2. Tutkimuksen rajaus ja kysymykset	3
1.3. Tutkimusmenetelmä ja -aineisto.....	4
1.4. Keskeiset käsitteet	6
1.5. Tutkimuksen rakenne	7
2. Teoreettinen viitekehys	7
2.1. Yrityksen lähtökohtainen tarkoitus	7
2.2. Sosiaalinen vastuu osana vastuullista hankintatoimea	9
2.3. Sidosryhmäteoria	11
2.4. Vastuullinen toimittajahallinta	13
2.5. Sosiaalisen vastuun käytänteet.....	15
3. Tutkimusaineisto ja case-yritykset	16
3.1. Aineiston esittely	16
3.2. Yritysesittelyt.....	17
4. Sosiaalinen vastuu tutkimusyrytyksissä	19
4.1. Case-organisaatioiden toimintaa ohjaavat tekijät.....	20
4.2. Kesko vastuullisuuskäytänteet.....	22
4.3. S-ryhmän vastuullisuuskäytänteet	26
4.4. Vastuullisuuskäytänteiden eroavaisuudet.....	31
5. Yhteenveto ja johtopäätökset	33
5.1. Työn keskeiset johtopäätökset	34
5.2. Luotettavuus ja jatkotutkimukset	37
Lähdeluettelo	38

1. Johdanto

Tämän kandidaatin tutkielman tavoitteena on tutkia hankintojen johtamisen näkökulmasta sosiaalisen vastuun eroavaisuuksia toimittajahallinnassa kahden alan suurimman päivittäistavara-kaupan, S-ryhmän sekä Keskon osalta. Tutkimuksessa verrataan kahta päivittäistavara-kaupanalan yritystä keskenään alan kirjallisuuden teorioiden pohjalta, verraten niiden sosiaalisen vastuun käytäntöjen eroja, eri sidosryhmien merkitystä toimittajahallinnan vastuullisuuteen sekä yritysmuodon mahdollista vaikutusta yritysten vastuullisuusstrategiaan.

Vastuullisuus on viime vuosien aikana noussut suuresti otsikoihin ja sen merkitys yhteiskunnan, ja hankintojen alalla on kasvanut merkittävästi. (Brockhaus, Kersten & Knemeyer, 2013) Hankinnat kattavat merkittävän osan yritysten toimissa, varsinkin kaupan alalla, joten huomion kiinnittäminen vastuullisuuskysymyksiin on yhä tärkeämmässä asemassa yrityksen kannattavassa toiminnassa sekä strategiassa. Yhteiskuntavastuusta on puhuttu jo monien vuosien ajan, mutta eniten yhteiskuntavastuusta on kiinnitetty huomiota ympäristö- sekä taloudellisen vastuuseen. Sosiaalinen vastuu on jäänyt monessa yhteydessä vähemmälle huomiolle muihin kahteen vastuullisuuden osa-alueeseen verrattuna. (Blome & Paulraj, 2013) Sosiaalinen vastuu on kuitenkin nostanut päätään globalisaation aiheuttamien ihmisoikeuskysymysten myötä (Ahi & Searcy, 2013).

Vastuullisuus on integroitu tärkeäksi osaksi yritysten strategiaa, ja tätä kautta monet yritykset ovat rakentaneet nykyisen imagonsa pitkälti vastuullisen toiminnan ympärille. Jokaisessa maassa painotetaan kuitenkin eri asioita maan lainsäädäntöjen ja normien pohjalta. Yrityksen vastuullisuus valintoihin vaikuttaa yrityksen koko, toimiala, sidosryhmät sekä toimintaympäristö. Vastuullisuuteen panostaminen hyödyttää yhä enemmän yrityksen kilpailukykyä alan markkinoilla. (Henderson & Van den Steen, 2015) Toimittajahallinnan vastuullisuuden eteen tehtävät toimet ovat erityisen tärkeitä kansainvälisten yritysten kohdalla, sillä toimittajahallinnassa tehtävät auditoinnit ja vaatimukset voivat auttaa myös kansainvälisellä tasolla vastuullisempaan toimintaan. (Carter & Rogers, 200)

Sosiaalinen vastuu käsittelee niitä kaikkia vaikutuksia, joita yrityksen toimilla on sen eri sidosryhmille. Yritysten toiminta muodostuu yleensä pitkälti sen sidosryhmien ympärille. Sisäisillä sekä ulkoisilla sidosryhmillä on yritysmuodosta välittämättä aina suuri vaikutus siihen, mihin suuntaan yrityksen toiminta painottuu. Kaupan alan yrityksillä varsinkin asiakkaat ovat hyvin tärkeä sidosryhmä. (Bask, Halme, Kallio & Kuula, 2013)

Pörssiyritysten ja osuuskuntien vastuullisuus ja tarpeelliset toimet nähdään yhteiskunnan silmin hyvin erilaisina (Kuosmanen, 2017). Osuuskunnan arvot perustuvat pitkälti tarpeeseen auttaa ympäröivää yhteiskuntaa, eli automaattisesti osuuskunta tekee asioita yhteiskuntavastuun toteuttamiseksi. (Cook & Chaddad, 2004) Osakeyritysten vastuullisuusajattelu ei niinkään perustu eettisiin arvoihin ja yhteiskunnan hyvinvointiin vaan siihen, että tekemällä vastuullisia valintoja ja toteuttamalla yhteiskuntavastuuta se voi saavuttaa nykypäivänä suurempia voittoja. (Kuosmanen, 2017)

Hankintaprosessin vastuullisuuteen liittyvä tutkimus on saanut alkunsa noin parivuosisikymmentä sitten, kun ympäristöllisiin ja muihin vastuullisuuteen liittyviin ongelmiin alettiin kiinnittää huomiota toimittajien ja oman toiminnan eri prosesseissa. Esimerkiksi Walton, Handfield & Melnyk (1998) sekä Murphy, Poist & Braunschweig (1996) ovat esitelleet alussa kehyksen toimittajahallinnan vastuullisuuteen liittyvälle keskustelulle. Sittemmin asiaa on tutkittu enemmänkin esimerkiksi Seuring & Muller (2008) toimesta, kun he yhdistivät vastuullisuuden yrityksen strategiseen toimintaan, sidosryhmiin ja sitä kautta toiminnan kannattavuuteen. Näitä vastuullisuuteen liittyviä artikkeleita on sittemmin vertailtu monien puolesta, jotta vastuullisuuteen liittyvästä keskustelusta on saatu esille tärkeimmät asiat sekä vähemmälle huomiolle jääneet osa-alueet. Keskustelua ovat käyneet muun muassa Walker, Hiemczyk, Johnsen & Spencer (2012) sekä Winter & Knemeyer (2013). Monet artikkelit keskittyvät laajempiin koko hankintaketjuun liittyviin kysymyksiin, kuten Carter & Rogers (2008) artikkeli, joka käsittelee koko hankintaprosessin vastuullisuutta. Monissa artikkeleissa (esimerkiksi Bowen, Cousins, Lamming & Faruk, 2001; Srivastava, 2007; Tate, Ellram & Dooley, 2012) asettavat vastuullisuudelle hankintatoimessa ja toimittajahallinnassa kehyksen, jää silti tietyt osa-alueet pienemmälle tutkimukselle, kuten kaikkien kolmen osa-alueen yhteinen tutkimus tai sosiaalisen vastuun yksittäinen tutkimus. Näitä on tutkittu selkeästi vähemmän, sillä niitä ei pidetä

yrietyksille niin tärkeinä kuin taloudellista ja ympäristöllistä osa-alueetta. (Seuring & Muller, 2008; Rajeev, Pati, Padhi & Covindan, 2017)

1.1. Tutkimuksen aihe ja tavoite

Tämän tutkimuksen aiheena on toimittajahallinnan sosiaalisen vastuun toteutumisen tutkiminen. Sosiaalinen vastuullisuus on ajankohtainen aihe ja se vaikuttaa ympäröivään maailmaan merkittävästi. Vastuullisuudella on merkitystä kaikkiin sidosryhmiin, kuten toimittajien hyvinvointiin, sekä yrityksen omaan imagoon. Vastuullisuuden huomioimisella voidaan saavuttaa kilpailuetu muihin yrityksiin nähden, mutta myös sidosryhmien sekä säädöksen aiheuttama paine ajavat yrityksiä tekemään toimia, jotta toiminta on vastuullista. Vastuullisuudesta puhuttaessa sosiaalinen vastuu jää useimmiten vähimmälle huomiolle, joten sosiaaliseen vastuun tutkiminen on erittäin tärkeää, jotta mahdolliset ongelmat voidaan huomata.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten sosiaalisen vastuun toteutuminen tapahtuu S-ryhmällä ja Keskolla käytännössä sekä miten yritysten vastuullisuus käytänteet eroavat toisistaan, vai eroavatko mitenkään. Tavoitteena on ymmärtää miten, jos mitenkään, eri yritysmuoto vaikuttaa samalla alalla toimivien yritysten sosiaaliseen vastuullisuuteen sekä miten yritykset reagoivat toisen kilpailijan tekemiin päätöksiin ja vastuullisuuden muutoksiin. Tavoitteena on selvittää vastuullisuuskäytänteiden taustatekijöitä ja vaikuttavia tekijöitä toimittajahallinnassa. Sosiaalisen vastuun toteutumisessa tärkeimpänä tekijänä on selvittää yrityksen kokema sidosryhmäpaine, sekä käytäntöjä, joilla vastuullista toimittajahallintaa toteutetaan. Tutkielman tavoitteena on saada lisää infoa yritysten käyttämistä auditointimenetelmistä ja sertifikaateista, joita se toimittajiltaan vaatii.

1.2. Tutkimuksen rajaus ja kysymykset

Tutkimus on rajattu kahteen Suomen johtavaan päivittäistavarakauppaan Kescoon sekä S-ryhmään. Kahden suurimman johtavan yrityksen tarkastelu antaa yleisen käsityksen kaupan alan vastuullisuusnäkemyksistä Suomessa. Yritykset omaavat eri yritysmuodot, mutta siitä huolimatta yritystoiminta on kuitenkin hyvin samanlaista ja molempien hankintatoimi ulottuu kansainvälisille vesille. Kaupat käyvät markkinoilla suoraa kilpailua keskenään, näin painottaen

toiminnassaan usein samanlaisia asioita. Tästä syystä vastuullisuuden merkityksen kasvaessa kaikissa hankintatoimeen liittyvissä asioissa, molemmat yritykset ovat niittäneet osakseen mainetta vastuullisina yrityksinä, joten rajaus näiden kahden yrityksen vastuullisuuskäytänteiden vertailuun on luontevaa. Tutkimus on rajattu yhteiskuntavastuun sosiaalisen vastuun osaluueeseen ja se muodostuukin työn keskeiseksi käsitteeksi. Hankintaketjuista huomio kiinnitetään toimittajahallinnan vastuullisuuden tarkastelemiseen, koko hankintaketjun tarkastelun sijaan. Yritysten vastuullista toimittajahallintaa tarkastellaan myös yrityksen yritysmuodon kautta eli yrityksen lähtökohtainen tarkoitus on myös suuressa roolissa tutkimuksessa.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

Eroaako sosiaalinen vastuu S-ryhmän ja Keskon kauppojen toimittajahallinnassa ja jos eroaa niin miten?

Alatutkimuskysymykset ovat:

Kuinka sosiaalinen vastuullisuus huomioidaan kohdeyrityksissä?

Mitkä sidosryhmät vaikuttavat eniten toimittajahallinnan sosiaaliseen vastuullisuuteen?

Mitä ongelmia tai hyötyjä yritysmuoto aiheuttaa sosiaalisen vastuullisuuden toteutumisen kannalta?

Päätutkimuskysymyksellä pyritään selvittämään mahdollisia eroavaisuuksia S-ryhmän sekä Keskon sosiaalisen vastuun käytänteissä sekä miten mahdolliset eroavaisuudet on huomioitu yrityksissä. Alatutkimuskysymyksillä pyritään vastaamaan päätutkimuskysymykseen. Alatutkimuskysymysten kautta pystytään lopulta vastaamaan itse päätutkimuskysymykseen.

1.3. Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tämä tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus perustuu kirjallisen aineiston tulkinnalliseen tutkimukseen. (Metsämuuronen 2006, 83) Laadullinen tutkimus käsitteenä on hyvin laaja, ja sen alle mahtuu monta erilaista metodologiaa ja käytäntöä. Aineistona tutkimuksessa on yleensä haastattelut, kyselyt, raportit sekä muut erilaiset dokumentit. (Tuomi & Sarajärvi 2018) Laadullinen tutkimus käsittelee usein pientä määrää tietoa, joita py-

ritään analysoimaan syvällisesti ja perusteellisesti. verrattuna toiseen mahdolliseen käytettävään tutkimusmuotoon määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimukseen, voidaan näiden eroksi huomata pitkälti tutkitun aineiston määrää ja tutkimustyyli. kvantitatiivinen tutkimus mittaa tutkittavan asian ominaisuuksia, kun laadullisessa tutkimuksessa keskitytään enemmänkin asioiden syitä ja seurauksia. Laadullisessa tutkimuksessa koitetaan ymmärtää asioiden syy-seuraussuhteita. hankintatoimen vastuullisuuden tutkimisen kannalta laadullinen tutkimus on paljon luontaisempi valinta, sillä vastuullisuutta tutkittaessa pyritään selvittämään vaikuttavia taustatekijöitä, mielipiteitä sekä miten ja miksi asioita tehdään tietyin tavoin. Tutkimus on toteutettu laadullisen tutkimuksena sisällön analyysia hyödyntäen, tutkimuksen tyyppin vuoksi. Yrityksiä tutkitaan sosiaalisen vastuun kannalta ja eniten yrityksen menetelmistä ja vaikuttavista tekijöistä saa selville hyödyntämällä laadullista tutkimusta kvantitatiivisen numeroihin perustuvan tutkimuksen sijaan. Kvantitatiivisella tutkimuksella vastuullisuudesta saataisiin esille eri tutkimuskysymyksiin vastaavia asioita, kuten yritysten tämänhetkistä tilannetta ja selvää eroa, mutta taustalla olevia määrittäviä ja vaikuttavia tekijöitä ei saisi esille samalla tavoin kuin laadullisella tutkimusmenetelmällä.

Empiriaosuus toteutetaan tapaustutkimuksena sisällönanalyysimenetelmää hyödyntäen. Tapaustutkimus on hyvin yleinen tutkimusmenetelmä ja siinä tutkitaan muutamaa tarkoituksella valittua yritystä. Tapaustutkimuksen päällimmäisenä pointtina on tutkia yhtä tai useampaa tapausta, jossa kohteiden määrittely, analyysi ja ratkaisujen esittäminen ovat tutkimuksen keskiössä. Tapaustutkimuksen aineiston rajaus on näistä syistä usein haasteellista, sillä se on aina tapauskohtaista. Tapaustutkimusta tehdessä on tärkeää perustella tutkimuksen rajaus ja hyöty. Tapaustutkimuksessa on määriteltävä tutkimuksen konteksti. (Flyvbjerg, 2006; Eriksson, 2014)

Tapaustutkimus yksinään antaa tietoa pitkälti vain kyseisestä tapauksesta, mutta linkitettyinä teoriaan ja aiempaan tutkimukseen tapaustutkimus voi antaa hyvää aineistoa tulevaisuuden aiheiden tutkimukseen. Tapaustutkimuksella vastataan olemassa olevan tutkimuksellisen teorian jättämään aukkoon, jotta kokonaisuutena alan tutkimukset antavat kattavan kokonaiskuvan ja tiedon. Tapaustutkimus tukee muilla tutkimusmenetelmillä toteutettuja tutkimuksia.

(Flyvbjerg, 2006; Eriksson, 2014) Tämä tutkimus toteutetaan kahden yrityksen tapaustutkimuksena ja sillä pyritään lisäämään enemmänkin tietoisuutta vastuullisuuden toteuttamiseen käytettävien toimien ja taustatekijöiden vaikutukseen jo olemassa olevien tutkimusten rinnalle. Tapaustutkimuksella voidaan selvittää, miten yritykset itse reagoivat vastuullisuuskäytänteisiin ja muuttuvan maailman vaatimukseen sekä kohtaamiinsa ongelmiin ja toimiin.

Sisällön analyysissä voidaan hyödyntää monenlaisia eri teoreettisia pohjia. Analyysimenetelmässä käytetään kirjoitettuja, nähtyjä tai kuultuja sisältöjen analyysia teoreettisena kehyksenä aineistolle. Sisällönanalyysissä analysoidaan tiettyjä dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Dokumentteja voi olla esimerkiksi erilaiset raportit, tai oikeastaan mikä vaan tekstimuotoon saatettu materiaali. Tekstiaineistoa analysoidaan jo valmiin olevan teorian pohjalta, ja siitä tuotetaan mahdollisia uusia johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018) Tutkittava aineisto analysoidaan työssä sisällönanalyysi menetelmää hyödyntäen, ja sillä pyritään löytämään erilaisia syy- ja seuraussuhteita sekä kokonaisuuksia, joilla pyritään selittämään kaupan alalla toteutettavaa vastuullisuutta.

1.4. Keskeiset käsitteet

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu sosiaalisen vastuun käytänteisiin sekä yrityksen lähtökohtaiseen tarkoitukseen ja sidosryhmiin. Tässä työssä paneudutaan tutkimaan yritysten **sosiaalisen vastuullisuuden** toteumista sekä käytäntöjä sekä näiden mahdollisia eroja ja yhtäläisyyksiä yritysmuotojen välillä. Sosiaalisen vastuun käsitteeseen kuuluvat sosiaalisista aiheista esiin nousevien asioiden, kuten ihmisoikeuksien, huomioiminen toimitusketjun kaikissa osa-alueissa. (Mani, Agrawal & Sharma, 2015) **Yrityksen lähtökohtainen tarkoitus** määritellään olevan niitä yrityksen toteuttamia käytäntöjä, joilla pyritään saavuttamaan voiton maksimoinnin ylittäviä tavoitteita. (Henderson & Van der Steen, 2015) **Sidosryhmäteorian** mukaisesti yrityksen tulee huomioida muutkin sidosryhmänsä kuin osakkeenomistajat saavuttaakseen suuremman arvon. (Freeman, 2015) Hankintaketjut ovat yrityksen toiminnan kannalta erittäin tärkeitä. **Toimittajahallinnan vastuullisuus** on yhä tärkeämpi osa yrityksen toimintaa, minkä takia vastuullisuus hankintaketjuissa yhdistetäänkin yhä useammin yrityksen strategiseen kokonaisuuteen. (Beske & Seuring, 2014)

1.5. Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu viidestä pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa käydään läpi tutkimuksen keskeinen aihe ja tavoite, rajaus, keskeiset käsitteet sekä tutkimuskysymykset. Toisessa käydään läpi työn teoreettinen viitekehys eli työn kannalta tärkeimmät teoriat. Kolmannessa osuudessa esitellään työssä käytetty menetelmä sekä tutkimusaineisto, jonka kautta analysoidaan ja käydään läpi sekä vertaillaan aihetta työn neljännessä osiossa. Viidennessä luvussa keskitytään työn lopputuloksiin, vastataan työn tutkimuskysymyksiin ja esitetään mahdollisia jatko-tutkimusaiheita.

2. Teoreettinen viitekehys

Tässä kappaleessa käsitellään tutkimuksen keskeisiä teoriapohjia ja niiden merkitystä yrityksen toimintaan ja vastuulliseen toimittajahallintaan. Teoreettisessa viitekehyksessä esitettyjen teorioiden pohjalta analysoidaan yrityksen aineistoa ja toimittajahallinnan sosiaalista vastuuta. Teoreettinen viitekehys perustuu sosiaalisen vastuun käsitteeseen, yrityksen lähtökoh- taiseen tarkoitukseen, sidosryhmäteoriaan sekä vastuulliseen toimittajahallintaan

2.1. Yrityksen lähtökohtainen tarkoitus

Yrityksen lähtökohtainen tarkoitus (eng. Corporate Purpose) on lähtöisin Bartlettin ja Ghosalin (1994) ajatuksesta, että yrityksen tarkoitus on tärkeä osa yrityksen menestymistä ja strategiaa. Asiasta on sittemmin keskusteltu monien kannalta ja Hendersonin ja Van den Steenin (2015) määritelmä on viimeisin yleisesti hyväksytty ja käytetty määritelmä aiheesta. Alun perin yri- tyksen tärkeimpänä tarkoituksena on yksinkertaisesti pidetty sen voitonmaksimointi kykyä.

Henderson ja Van den Steen (2015) määrittelevät yrityksen lähtökohtaisen tarkoituksen voi- ton maksimoinnin ylittäväksi tavoitteeksi. Yrityksen lähtökohtainen tarkoitus on yrityksen toi- mintaa ohjaava linjaus, jonka mukaisesti yritys tekee päätöksiään tulevaisuuden ja toiminnan osalta. Se on yleiskäsitys siitä, minkä pohjalta yritys tekee päätöksiään ja toteuttaa toimin-

taansa. (Henderson & Van den Steen, 2015) Samalla tavoin Thakor & Quinn (2013) määrittelevät yrityksen lähtökohtaisen tarkoituksen joksikin, joka tuottaa sosiaalista hyötyä konkreettisen rahallisen voiton lisäksi. Yrityksen lähtökohtainen tarkoitus eroaa yrityksen kannattavuuden asettamista rajoituksista. Bakke (2010) toteaa, että yrityksen lähtökohtaisen tarkoituksen on ensimmäinen mitä yritys toiminnassaan pyrkii toteuttamaan. Samalla kuitenkin lähtökohtaisen tarkoitus ei välttämättä ole yrityksen virallisissa papereissa lukeva tavoite, vaan jokin sellainen, jota yritys toiminnallaan ja tavoillaan pyrkii toteuttamaan ja näin parantamaan koko alan toimintaa. Yrityksen lähtökohtainen tarkoitus näkyy yrityksen työntekijöiden ja sidosryhmien näkemyksessä yrityksestä. Vastuullisen toiminnan laatu on riippuvainen hankintaketjun toiminnan yhtenäisyydestä sekä sidosryhmien kuuntelemisesta. Tärkeimpiä vaikuttajia vastuullisen toiminnan toteuttamiseen on ympäristön tilan epävarmuus, asiakkaiden toiveet sekä viestintä. (Van Bommel, 2011)

Eri yritysmuodoilla on pohjimmiltaan erilaiset toimintaa ohjaavat tekijät. Osuuskunnat ovat ihmiskeskeisiä eikä voitontuottamiskeskeisiä, poiketen muista yritysmuodoista. Osuuskunnissa vastuullisuus on yksi tärkeimmistä arvoista, etenkin kun puhutaan yhteiskuntavastuusta. Osuuskunnat pyrkivät tuottamaan sellaista toimintaa, josta hyötyy omistajien lisäksi myös koko yhteiskunta suorasti tai epäsuorasti. Osuuskunnan toiminnan pääsääntöinen tarkoitus on toiminnan harjoittaminen osuuskunnan jäsenten hyvinvoinnin tukemiseksi. (McCarthy, Briscoe & Ward, 2010) Osuuskunnan toiminnan pohjana toimivat oikeudenmukaisuuden ja solidaarisuuden lisäksi avoimuus sekä vastuu yhteiskunnasta. Osuuskunnan toiminta perustuu siis myös ympäröivän yhteiskunnan huomioimiseen ja omaan vastuulliseen tekemiseen. Osuuskunta toteuttaa strategiaansa sen pohjalta mitä sidosryhmät, tärkeimpinä osuuskunnan omistajat, haluavat yritykseltä. Osuuskunnat ovat usein nähtävissä vastuullisimpina toimijoina yhteiskunnassa. Osuuskunnat ovat ihmis- sekä arvopohjaisia ja integroivatkin usein nämä tekijät strategiaansa niin taloudellisista kuin sosioekonomisista syistä. (Cook & Chaddad, 2004) Osakeyhtiölaissa ei virallisesti ole säädöksiä yhteiskuntavastuuta koskien. Tärkeimpänä tavoitteena osakeyhtiöllä on voitontuottaminen. Yhteiskuntavastuu osakeyhtiöissä nähdään enemmänkin siksi voiton tuottamisen tai toiminnan parantamisena. Osakeyhtiöissä vastuullisuuden toteuttaminen on enemmänkin voitontavoittelua ja kilpailukyvyn parantamista kuin eettistä

toimintaa. Osakeyhtiöitä ei yleisellä tasolla näistä syistä ajatella kovinkaan vastuullisina yrityksinä, sillä niissä tavoitellaan vain voitonmaksimointia. Toisaalta nykypäivän yhteiskunnan toiminnan tasolla vastuulliset toimet mahdollistavat voiton maksimoinnin. Osakeyhtiöissä on tosin huomioitu ainoana sidosryhmänä tätä kautta osakkeenomistajat eikä niinkään yhteiskuntavastuun käsitteen mukaisesti kaikkia sidosryhmiä. Tämän hetken lainsäädännön puitteissa sidosryhmälähtöinen ajattelu osakeyhtiöissä vaatisi osakeyhtiölain uudistamista. Sidosryhmälähtöinen ajattelu perustuu siihen, että sidosryhmien huomioiminen parantaa yrityksen kannattavuutta. Tämänhetkisen osakeyhtiö intressien valossa vastuullisuus ei aina ole itseisarvo silloin kun vastuullisen toiminnan toteuttamisesta olisi haittaa ensisijaiselle sidosryhmälle eli osakkeenomistajille. Tämä aiheuttaa ongelmia vastuullisuuden toteuttamisessa, ja vastuullisuuden toteuttaminen vaatii tarkkuutta ja osakkeenomistajien intressien tarkkaa silmällä pitämistä. (Kuosmanen 2017)

2.2. Sosiaalinen vastuu osana vastuullista hankintatoimea

Vastuullinen hankintatoimi eli SSCM (eng. Sustainable Supply Chain Management) omaa laajan määrän määritelmiä, eikä yhtä selkeää määritelmää ole käytettävissä. Vastuullisuus hankintatoimessa on määritelty monin tavoin liittyen siihen yhdistettävistä sanoista eri kielillä. Ahi & Searcy (2013) tekevät artikkelissaan määritelmän 12 eri vastuullisen hankintatoimen sekä 22 vihreän hankinnan määritelmän pohjalta. Heidän mukaansa vastuullisen hankintatoimen voidaan olettaa toteutuvan, kun otetaan huomioon kaikki kolmipilarimallin osa-alueet; taloudellinen, ympäristö- sekä sosiaalinen vastuullisuus. Näiden yhdistämisellä vapaaehtoisesti yrityksen keskeiseen toimintaan toimittajahallinnassa voidaan tehokkaasti ja vastuullisesti hallita tuotteiden ja palveluiden tuotantoon ja hankintaan liittyvien tarpeiden täyttämistä, kilpailukykyyn ylläpitämistä, organisaation kannattavuuden parantamista sekä parantaa kilpailukykyä lyhyellä sekä pitkällä aikavälillä. (Ahi & Searcy, 2013)

Yritysten vastuullista hankintatoimea tarkastellaan niin sanotun kolmipilarin mallin avulla (eng. Tripple bottom line), sillä jokaisen vastuullisuuden osa-alueen, taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristöllisen, nähdään olevan interaktiivisia toistensa kanssa. Tarkasteltaessa yrityksen vastuullisuuden toteutumista, tulee kiinnittää huomiota kaikkiin kolmen osa-alueen toteutumiseen. Vastuullinen hankintatoimi toteutuu vain näiden kaikkien kolmen osa-alueen ollessa

kunnossa. Kuitenkaan ei ole olemassa yhtäkään yritystä, jolla kaikki kolme osa-aluetta toteutuisi täysin. Yritysten kuitenkin tulee pyrkiä toteuttamaan kaikkia osa-alueista, mutta aieman taloudellisen sekä ympäristöllisen painotuksen vuoksi monilta yrityksiltä löytyy suurimpia ongelmia sosiaalisen vastuun osa-alueessa. (Seuring & Muller, 2008)

(Abassi, 2017) Sosiaalinen vastuullisuus määritellään Mani, Agrawal & Sharma (2015) artikkelissa sosiaalisista aiheista esiin nousevien huolenaiheiden huomioimista, hallintaa ja ratkaisua koko yrityksen toimitusketjussa tuotannosta toimittajiin sekä muihin sidosryhmiin. Sosiaalinen vastuu tarkoittaa sosiaalisten asioiden, kuten tasa-arvon, perustarpeiden, työolojen, ihmisoikeuksien, oikeudenmukaisten palkkojen sekä kulttuurisen monimuotoisuuden huomioimista koko hankintaketjun ja yrityksen toiminnan läpi. (Rajak & Vinodh, 2015) Sosiaalisen vastuullisuuden ongelmat ovat useimmiten monisyisiä, ja niihin vaikuttaa koko toimittajaketjun sekä yrityksen omat toimet. Yritysmuoto tuo mukanaan erilaisia pakotteita vastuullisuuden toteuttamiseen, kuten esimerkiksi osuuskunnassa osuudenomistajat voivat määrätä toimittajahallintaa koskevista vastuullisuuspakotteista tai toivotuista tavoitteista. Osakeyhtiön voitonmaksimointi periaate saattaa olla esteenä vastuullisuuden toteutumiseksi ja näin haitata vastuullisuuden toteutumista. (Morais & Silvestre, 2018)

Huomioitaessa sosiaalista vastuullisuutta on toimittajavalintaa tehdessä varmistettava mahdollisen kumppanin toiminta kansainvälisten standardien sekä yrityksen omien vastuullisuusstandardien mukaisesti. Vuosien aikana sosiaalisen vastuullisuuden osuus yrityksen toiminnassa on kasvanut ja asiakkaat sekä muut yrityksen sidosryhmät ovat alkaneet kiinnittämään erityistä huomiota yrityksen eettiseen ja vastuulliseen toimintaan. Maailman muuttuessa kansainvälisemmäksi muiden maiden ihmisoikeuskysymykset sekä työolosuhteisiin liittyvät asiat ovat nostaneet päätään. Yrityksillä on mahdollisuus toimittajahallintansa kautta auttaa sekä muuttaa toimittajiensa normaaleja käytäntöjä sekä työolosuhteita. Toimittajille asetetaan rajoituksia, joita heidän tulee noudattaa sekä joita kohden heidän tulee yritystään parantaa. Näin sosiaalista vastuullisuutta saadaan toteutettua varsinkin ulkomaisien toimittajien kohdalla. Monet yritykset keskittyvät sosiaalisen vastuun kohdalla kotimaisiin toimittajiin ja toimiin, joilla ympäröivää yhteiskuntaa voidaan auttaa. Monet yritykset pyrkivät sosiaalisen vas-

tuun toimissaan esimerkiksi tuottamaan lisää työpaikkoja kotimaahan tai tukemaan yhteiskunnan opetusta sekä nuorten ja lasten vapaa-ajan toimintaa. Yrityksen sosiaalisen vastuun toimilla voidaan niin kotimaassa kuin ulkomaillakin panostaa tasa-arvon toteutumiseen ja yhteiskunnan muiden kriisikohtien ehkäisemiseen. Sosiaalisen vastuun toteutumisessa on tärkeää, että yritys asettaa itselleen sekä toimittajilleen sosiaalisen vastuun kriteereitä, joita koko yritys sekä sen toimittajat toteuttavat yhteistyössä. Ympäröivä yhteiskunta sekä muut sidosryhmät vaikuttavat toiminnallaan näiden kriteereiden olemassaoloon sekä toteutumiseen. (Winter & Lasch 2016)

Vastuullisen toiminnan on oltava päämäärä koko organisaation sisällä sekä sen toimittajien kesken. Pitkän aikavälin visio vastuullisuuden toteutumisessa kannustaa organisaation tekijöitä innovaatioihin sekä motivaation ylläpitämiseen. Vastuullisuuden toteutumisessa tärkeässä asemassa on tavoitteiden sekä käytäntöjen yhdistäminen strategiaan. (Beske & Seuring, 2014) Vastuullisuuskäytänteiden lisääminen yrityksen strategiaan auttaa yrityksen mahdollisuuksia päästä hyödyntämään vastuullisuustoimiaan kilpailukykyetuna kilpailijoitaan vastaan. Lyhyen aikavälin kalliitkin vastuullisuuteen liittyvät muutokset auttavat yritystä pitkällä aikavälillä kilpailukykyä puhuttaessa. (Lloret, 2016)

2.3. Sidosryhmäteoria

Yritysten toiminnan vastuullisuuden huomioimisen lisääntymisen taustalla voidaan useimmiten huomata olevan sidosryhmien paineet, erilaiset säännökset, kilpailuetu sekä eettisistä asioista huolehtiminen (Giunipero, Hooker & Denslow, 2012). Näiden lisäksi kansainvälinen sääntely, viranomaisten asettamat paineet sekä muiden sidosryhmien vaatimusten muuttuminen ovat useimmiten syynä vastuullisen toiminnan kehittymiseen toimittajahallinnassa. Vastuullisuuden toteutumiseen vaikuttaa sekä yrityksen sisäiset että ulkoiset tekijät kuten yrityksen strategia, sidosryhmät sekä asetetut säännökset. (Sroufe, 2003) Yrityksen vastuullisuuden sekä lähtökohtaisen tarkoituksen toteutumisessa tärkeimpänä tekijänä voidaan kuitenkin todeta olevan yrityksen sidosryhmät.

Työntekijöiden, asiakkaiden sekä muiden sidosryhmien toiminnalla ja ajatuksilla on suuri vaikutus yrityksen tarkoitukseen. Yritys tekee tuottoa toteuttamalla sidosryhmiensä toiveita ja

pyörittämällä yritystä vastuullisesti. Näin yritys toteuttaa sidosryhmiltään saamaa tarkoitusta sekä samalla toteuttaa toimintaansa tuottaen yrityksen omistajille ja muille toimijoille tuottoa. Yritykseen vaikuttavat sidosryhmät tekevät strategisia toimia toteuttaakseen eettistä ja hyödyllistä yritystoimintaa, näin luoden yritykselle sen lähtökohtaisen tarkoituksen. (Scroufe, 2003)

Freemanin esittelemä sidosryhmäteoria (eng. Stakeholder theory) on teoria sidosryhmien tärkeydestä. Sidosryhmäteoria yhdistää yritystoiminnan sekä etiikan, tuoden mukanaan teorian siitä, keitä kaikkia yrityksen tulee huomioida toteuttaessaan yritystoimintaansa. Sidosryhmäteorian mukaisesti yrityksen tulee huomioida muutkin sidosryhmänsä kuin osakkeenomistajat saavuttaakseen suuremman arvon. Yritystoimintaa tulee toteuttaa niin, että se tuo arvoa ympäröivälle yhteiskunnalle ja sen kaikille jäsenille, joita yrityksen toiminta vähääkään koskettaa. Freemanin mukaan kaikkien sidosryhmien, ei vain osakkeenomistajien, huomioiminen on avain yrityksen todelliseen menestykseen. (Freeman, 2015)

Sidosryhmällä tarkoitetaan tahoa, jolla on vaikutusta yrityksen toimintaan tai päinvastoin yrityksellä on vaikutusta sidosryhmän toimintaan. Yritys tarvitsee sidosryhmiä, jotta sen toiminnalla on merkitystä. Sidosryhmät voidaan jakaa kahteen osaan, sisäisiin ja ulkoihin sidosryhmiin. Ulkoisia sidosryhmiä voivat olla esimerkiksi asiakkaat tai sijoittajat sekä hankinnan kannalta merkittävimpiä työntekijät, media sekä valtio. (Bals & Tate, 2016) Sisäisiin sidosryhmiin kuuluvat sen sijaan esimerkiksi yritysjohto sekä osto- sekä myyntiyksiköt. Nämä sidosryhmät vastaavat siitä, miten ulkoisten sidosryhmien vaatimukset huomioidaan ja toteutetaan. Sisäisten sidosryhmien vaatimukset viittaavat yrityskohtaisiin sekä toimialakohtaisiin vaatimuksiin. (Meixell & Luoma, 2015) Sidosryhmiä voivat olla myös sellaiset toimijat, jotka eivät välitä yrityksen taloudellisesta suoriutumisesta vaan, jotka ovat kiinnostuneita vain yrityksen toiminnan vaikutuksista yhteiskuntaan. (Pagell & Shevchenko, 2014)

Yrityksen kannattavan toiminnan kannalta sidosryhmillä on merkittävä vaikutus. Sidosryhmien kanssa tulee käydä vuoropuhelua ja sen pohjalta muuttaa toimintaa. Ilmastonmuutoksen ja kestävä kehityksen muuttaessa ihmisten ajattelua, on myös sidosryhmien ajatuksien kuuntelemisesta tullut entistä tärkeämpää. (Meixell & Luoma, 2015) Sidosryhmiltä tulleiden

vaatimusten tai toiveiden mukaisesti voidaan yrityksen sisällä määritellä toimintaohjeita sekä sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyviä standardeja. Sidosryhmä toiminnan tulisi olla suunnitelmallista, ja siksi onkin tärkeää tunnistaa tärkeimmät sidosryhmät, luoda niihin aktiivinen vuorovaikutussuhde, selvittää odotukset ja ylläpitää niitä sekä tiedottaa kunnolla. Sidosryhmät määrittävät siten yrityksen vastuullisuuden tason. (Seuring & Gold, 2013) Kuvassa 1 havainnollistetaan sidosryhmien vaikutusta reittiä.



Kuva 1. Sidosryhmien vaikutus sosiaalisen vastuun toteutumiseen

2.4. Vastuullinen toimittajahallinta

Hankintaketjut ovat yrityksen toiminnan kannalta erittäin tärkeitä. Toimittajahallinnan vastuullisuus on yhä tärkeämpi osa yrityksen toimintaa, minkä takia vastuullisuus hankintaketjuissa yhdistetäänkin yhä useammin yrityksen strategiseen kokonaisuuteen. (Beske & Seuring, 2014) Yritys, joka ei yhdistä vastuullisuutta strategiaansa saattaa kohdata kilpailukyöngelmia ja tätä kautta kokea toiminnallisia ongelmia (Lloret, 2016). Yrityksen ajattelutapa toimii vastuullisten toimien perustana, ja jotta yritys voi tehdä konkreettisia toimia sekä alituisesti parantaa toimiaan, on yrityksen liitettävä vastuullisuus strategiaan sekä arvopohjaan. (Beske & Seuring, 2014) Vastuullisten hankintojen johtaminen voi liittyä toimittajahallinnan riskeihin sekä suorituskyvyn arviointiin tai elinkaarimallin pohjalta tehtäviin standardeihin, joita pyritään toteuttamaan läpi hankintaketjun. (Seuring & Muller, 2008)

Vastuullisen toiminnan toteuttaminen on yksi nykypäivän haasteista yrityksillä. Vastuullisuuden toteuttamisessa on otettava huomioon myös taloudellinen yhteensopivuus. Vastuullisen toimitusketjun pääpointtina on se, että lopullinen tuotettu tuote tai palvelu on sekä sosiaalisesti ja ympäristövastuullisesti tuotettu. Kaikilla toimitusketjun jäsenillä on vastuu, että toiminta on vastuullista ja tiedonkulku on sujuvaa. Nämä kaikki toimittajahallinnan vastuuseen

vaikuttavat tekijät on liitettävä yrityksen strategiaan. Yrityksen ja toimittajien välisen yhteistyön avulla yritykset voivat vaikuttaa toimittajiensa vastuullisuuteen käytänteiden ja erilaisten koulutusten sekä ohjeistuksien avulla (Carter & Rogers, 2008)

Yrityksen strategia ja toimintamallit vaikuttavat mahdollisuuksiin integroida vastuullisuus mukaan hankintaketjuihin. (Van Bommel, 2011) Toimittajahallinnan vastuullisuudessa on huomioitava säädetyt standardit itsearviointien ja auditointien toteuttaminen ja hyödyntäminen sekä yhteistyön vastuullisuuden takaaminen. Toimittajahallinnassa keskitytään toimittajien arviointiin ja toiminnan parantamiseen toimitusketjun vastuullisuuden tason nostamiseksi. Yritys voi asettaa kriteereitä toimittajilleen yhteistyökumppaneita etsiessään ja kumppanuussuhteita aloittaessa, sekä kumppanuussuhteen aikana asettaa uusia kriteereitä, jotta toimitusketjun kaikki osat toimivat yrityksen strategisen vastuusuunnitelman mukaisesti. Näin toimittajia voidaan ohjata toimimaan vastuuyrityksen säädösten mukaisesti tai ainakin ohjata toimintaa siihen suuntaan. (Seuring & Muller, 2008) Alla olevassa kuvassa 2 esitetään vastuullisuusstrategian muodostuminen.



Kuva 2. Vastuullisen toimittajahallinnan muodostuminen

2.5. Sosiaalisen vastuun käytänteet

Sosiaalisen vastuun toteuttamisen ollessa yhä tärkeämpää yrityksiä toiminnalle, ja varsinkin sidosryhmille, on yritysten pystyttävä tarjoamaan sidosryhmilleen tarkkoja lukuja ja esittämään tekojaan ja toimiaan mitä vastuullisen toiminnan kehittämisen eteen on tehty. Kuluttajat tekevät nykypäivänä valintojaan yhä useammin vastuullisuutta ajatellen, näin ollen vaatien yrityksiltä yhä enemmän tietoa tuotteiden raaka-aineiden alkuperästä, tuotannosta ja kuljetuksista. Vastuullisten tuotteiden tuotannossa on kyse monien tekijöiden yhteistyöstä, alkaen hankintaketjun alkutuotannosta päättyen lopulliselle ostajayritykselle. Jotta hankintaketju on vastuullinen, on sen jokaisen osan sitouduttava yhtäläisiin vastuullisuuden määritelmiin ja sitouduttava parantamaan ja kehittämään toimintaansa toteuttaakseen yhä vastuullisempaa tuotantoa. Vastuullisuudessa ilmeneviin ongelmiin voi toisinaan olla vaikea puuttua varsinkin sosiaalisesta vastuusta puhuttaessa, sillä jokaisella maalla on käytössään oma lainsäädäntönsä ja ohjeistuksensa sekä näkemyksensä siitä, miten vastuullisuudesta ajatellaan ja miten sitä tulisi toteuttaa ja sen toteutumista kehittää. (Choi & Dooley, 2001)

Yrityksillä on tätä varten olemassa erilaisia käytänteitä, joita he voivat hyödyntää toimittajiensa ja hankintaketjujensa toiminnan vastuullisuuden varmistamiseen. Vastuullisuuskäytänteisiin vaikuttavat monet tekijät, kuten sidosryhmät tai lainsäädäntö. Sosiaalisen vastuun käytänteisiin vaikuttavat jo aiemmin mainittu vastuullisen hankintatoimen teoria ja kolmipilari-malli sekä myös toinen Hopkinsin & Wallersteinin (1994) globaaleihin arvoketjuihin viittaava teoria. Globaalit arvoketjut (eng. Global Value Chains, GVC) pohjautuu siihen, että vastuullisuuden toteuttaminen on yrityslähtöistä perustuen johtavien yritysten rooliin globaalien talouden keskeisinä toimijoina. (Hopkins & Wallerstein, 1994)

Sosiaalisen vastuun varmistamisen käytänteet ovat suhteellisen tuoreita sosiaalisen vastuun vähäisen aiemman tutkimuksen vuoksi. Käytänteitä on kuitenkin olemassa, ja ne keskittyvät pitkälti toimittajien sosiaalisten käytänteiden varmistamiseen. Sosiaalisia ongelmakohtia voivat olla esimerkiksi lapsityövoiman käyttö tai huonot työolosuhteet. Toimittajien vastuullisuuden varmistaminen ja vastuullisen toiminnan vaatiminen ja kehittäminen on hankkija yrityksen, kuten itse tuotantoyrityksen vastuulla. Vastuullisuuden vaatiminen ja varmistaminen on itsessään jo vastuullista toimintaa. (Mont & Leire, 2008)

käytettyjä vastuullisuuskäytänteitä ovat erilaiset auditointijärjestelmät, kansainväliset ohjeistukset sekä standardoinnit. hankkija yrityksen tulee sitoutua käyttämiinsä käytänteisiin sekä niiden seurantaan ja kehittämiseen. Vastuullisen toiminnan toteuttaminen tulee tapahtua yhteistyössä hankkijayrityksen, tuottajayrityksen sekä yrityksen sidosryhmien ja viranomaisten kanssa. Hankkijayrityksen sekä toimittajan välillä on oltava selkä yhteisymmärrys ja halu parantaa toimintaa sekä toteuttaa pitkä aikaista toimittajasuhdetta, jotta vastuullisuus voidaan varmistaa molemmin puolin. (Kogg, 2009)

3. Tutkimusaineisto ja case-yritykset

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkielman aineisto sekä esitellään tutkimuksen case-yritykset. Tutkimus on toteutettu laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Empiriaosuus on toteutettu tapaustutkimuksena sisällönanalyysin avulla. Empiriaosuudessa aineistona käytetään yritysten tuottamia vastuullisuusraportteja vuodelta 2019, sekä näiden lisäksi hyödynnetään yritysten nettisivujen vastuullisuusosioita ja muita mahdollisia tarpeellisia raportteja. Vastuullisuusraportit antavat yrityksen esittämän kuvan yritysten toimista vastuullisuusrintamalla, ja molemmat yritykset ovat hyvin panostaneita vastuullisuustoimiinsa.

3.1. Aineiston esittely

Työn aineistona toimii S-ryhmän ja Keskon vastuullisuusraportit vuodelta 2019 sekä yritysten nettisivut. Keskon julkaisee vuosittain raportin toimistaan edeltävän vuoden aikana. Raportissaan he vertaavat toimintaansa edeltävien vuosien toimintaan, painottamalla edeltävää vuotta sekä viiden vuoden aikaista muutosta. Vuosiraportti koostuu neljästä eri osasta; Keskon suunta, joka keskittyy Kescoon ja sen toimitalojen strategiseen, taloudelliseen, toiminta- sekä arvoympäristöön. Kestävään kehitykseen viittaavassa osiossa käsitellään vastuullisuusohjelman tavoitteita sekä saavutuksia GRI-standardin kautta. Talouteen viittaavassa osiossa käydään läpi vuoden toimintakertomus sekä keskeisiä tunnuslukuja kuluneelta vuodelta. Viimeisessä osiossa käydään läpi Keskon hallinnallista puolta. Tässä työssä keskitytään ensim-

mäiseen kahteen osioon, painottaen kestävään kehitykseen viittaavaan osioon. Osioissa käydään läpi muun muassa Keskon vastuullisuusohjelma, Keskon käyttämät auditointi- sekä sertifikaattijärjestelmät, vuosien aikana tapahtunut muutos vastuullisuuskäytänteiden osalta ja sidosryhmien vaikutusta Keskon vastuullisuuden toteutumiseen. Vuosiraportti on yhteensä 296 sivua pitkä, joista ensimmäiset kaksi osaa kattavat noin 100 sivua.

S-ryhmän vuosiraportti koskee koko S-ryhmän konsernia, ja on suunnattu erityisesti asiakasomistajille, henkilöstölle ja muille sidosryhmille. S-ryhmä hyödyntää vuosiraporttia tehdesään GRI-standardia. Vuosikatsauksessa viitataan koko S-ryhmän tasolla tehtyihin päätöksiin ja strategiaan linjauksiin edeltävän vuoden osalta. Vuosiraportti koostuu S-ryhmän yleisistä kuulumisista ja yhteiskunta, ilmasto, eettisyys sekä hyvinvointi osioista. Tässä työssä keskitytään osioihin yhteiskunta, eettisyys sekä hyvinvointi. Koko raportin pituus on 82 sivua, joista noin 60 sivua käsittelee sosiaalisen vastuun alapuolelle kuuluvia tekijöitä. Tärkeimpinä kappaleina raportista voidaan huomata Eettinen toimintakulttuuri ja ihmisoikeudet kohta, jossa käsitellään toimittajahallinnan vastuullisuutta ja käytettyjä vastuullisuus ohjeistuksia sekä auditointimenetelmiä.

3.2. Yritysesittelyt

Kesko on suomalainen kaupan alan yritys, joka toimii päivittäistavarakaupan, rakentamisen sekä talotekniikan aloilla. Kesko on Suomen suurimpia kaupan alan toimijoita, ja se on tunnettu vastuullisesta ja modernista näkökulmista toiminnassaan. Kesko pohjaa vastuullisen toimintansa hankintojen läpinäkyvyyteen, ilmastonmuutoksen vastaisiin toimiin sekä yhteiskunnan hyvinvointiin. Etusijalle toiminnassaan Kesko asettaa asiakkaansa sekä laadun. Kesko tavoittelee hyvinvoinnin luontia sidosryhmilleen ja koko yhteiskunnalle. Kesko toimii Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa, Valko-Venäjällä sekä Puolassa. Kesko on listattu Nasdaq Helsingissä. Kesko on monesti listattu Global 100 -listalle, näin tehden siitä monesti vastuullisimman ruokakaupan alan yrityksen maailmalla. (Kesko, 2019b)

Osakeyhtiönä Keskolle on erityisen tärkeää varmistaa vastuullisuuden toteutuminen, sillä mikäli toimitusketjujen laadunvarmistus epäonnistuu, aiheutuu siitä yritykselle monia ongelmia,

kuten taloudellisia, maineellisia sekä luottamuksellisia vaikeuksia. Toimittajahallinnan vastuullisuuden, niin sosiaalisen kuin ympäristöllisenkin, varmistus on entistä korostuneempaa Keskon toiminnassa. Asiakkaat arvostavat nykyisin yhä enemmän vastuullisuutta koko toimitusketjun ajan. Näiden vastuullisuusrajoitusten epäonnistuminen aiheuttaisi Keskolle huonoa julkisuutta ja näin toiminnallisia vaikeuksia. Kesko itse toteaa raportissaan, että vastuullisuusperiaatteiden viestintä tavarantoimittajille sekä tuotteiden hankintaketjujen vastuullisuuden varmistaminen ovat yksi heidän vastuullisen toimintansa haasteita. Strategian kulmakivinä toimivat kannattava kasvu, ydintoiminta, vastuullisuus, ilmastonmuutoksen torjunta sekä yksi yhtenäinen K. (Kesko, 2019b)

Keskisiä vastuullisuuden osa-alueita ovat muun muassa hankinnan läpinäkyvyys sekä yhteiskunnan hyvinvoinnin huomioiminen. Keskeisessä osassa kaupanalalla ovat Keskon pääjohtaja Mikko Helanderin mukaan tuotteiden alkuperä sekä hiilijalanjälki. Keskon pääjohtaja Helander mainitsee myös sijoittajien huomioivan esimerkiksi sosiaalisen vastuun entistä enemmän tehdessään sijoituspäätöksiä. Näin Kesko on mukana nyky maailman sijoituskulttuurissa huomioimalla vastuulliset toimittajat. (Kesko, 2019a)

S-ryhmä on asiakasomisteinen vähittäiskaupan ja palvelualan yritysryhmä. S-ryhmä muodostuu osuuskaupoista sekä Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK). S-ryhmä toimii kaupan, tieliikenne, matkailu- ja ravitsemiskaupan sekä rautakaupan aloilla. S-ryhmällä on myös pankkipalvelut. Suomessa on 19 itsenäistä alueosuuskauppaa, sekä kuusi paikallisosuuskauppaa. Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK vastaa S-ryhmän strategisesta ohjauksesta, sekä tuottaa muun muassa hankintapalveluita. S-ryhmän toiminta perustuu asiakasomistajuuteen, ja pohjaa toiminnalle antavat taloudellinen kannattavuus sekä yhteiskuntavastuu. Asiakasomistajuudella S-ryhmä tuottaa omistajilleen etuja ja yhteiskunnallista hyötyjä. Strategisesti S-ryhmä pyrkii toiminnassaan kasvattamaan asiakastyytyvää, muun muassa käymällä avointa ja tavoitteellista keskustelua sidosryhmiensä kanssa vastuullisemman toiminnan saavuttamiseksi. (S-ryhmä, 2019b)

S-ryhmä toimii osuuskuntana asiakkaidensa tarpeiden ja toiveiden mukaisesti. Tästä syystä S-ryhmää pidetäänkin hyvin vastuullisena yrityksenä, ja se näkyy kaikessa heidän toiminnassaan.

S-ryhmälle varsinkin yhteiskuntavastuu on hyvin näkyvä osa liiketoimintaa. Taloudellinen kannattavuus ja yhteiskunnallinen vastuu elävät S-ryhmällä rinta rinnan. S-ryhmä pyrkii toteuttamaan hankintojaan mahdollisimman lähellä ja siten, että ympäröivä yhteiskunta hyötyy kaupan toiminnasta. Verojaan S-ryhmä siirtää pitkälti lähiseuduille erinäisten rakentamisprojektien ja hankintojen kautta. S-ryhmä tukee myös monia kulttuuritoimia, kuten urheilua sekä muita paikallisia toimia. S-ryhmä pyrkii toiminnallaan tukemaan suomalaisia yrittäjiä sekä maanviljelijöitä, esimerkiksi tulevaisuusvalmennuksiensa avulla. S-ryhmän kaupoissa suurin osa myydyistä tavaroista on suomalaista. (S-ryhmä, 2019b)

4. Sosiaalinen vastuu tutkimusyrytyksissä

Kaupanala on ollut murroksessa jo jonkin aikaa, mutta nykyinen muutos on suurin aikoihin. Vastuullisuutta arvostetaan enemmän kuin ikinä, mikä aiheuttaakin paineita muutokseen. Kansainvälinen kilpailu sekä globalisaatio aiheuttavat omat paineensa toiminnalle ja sen vastuullisuudelle. Kaupanalan on sopeuduttava muuttuvaan maailmaan ja erilaisiin vaatimuksiin sidosryhmiltä. Useat eri kansainväliset säädökset asettavat yritykset toteuttamaan yritysstrategiaansa entistä tehokkaammin sekä samaan aikaan vastuullisemmin. Vastuullisuuden toteuttaminen lyhyessä ajassa vaatii suurta panosta yritykseltä sekä valtavia innovaatioita ja omistautumista. (Vakenova, Samy & Combs, 2013) Digitalisaatio muuttaa myös kaupanalan toimintaa sekä esimerkiksi toimittajaketjujen hallintaa, joten hankintaketjujen vastuullisuuden tarkasteleminen on entistä helpompaa. Tätä varten yritykset joutuvat tekemään yhä enemmän töitä vastuullisen ja läpinäkyvän toiminnan saavuttamiseksi. Innovatiivisuus on suuressa roolissa vastuullisen toiminnan saavuttamiseksi, sillä modernit ongelmat vaativat moderneja ratkaisuja. (Hagberg, Sundstrom & Egels-Zanden, 2016) Yritysmuodon vaikutus ja merkitys vastuullisuuteen on hyödyllistä tulevaisuudessa yrityksille, jotka suunnittelevat vastuullisuuskäytäntöitään tai, jo silloin kun yritysmuotoa ollaan vasta valitsemassa. Vastuullisuuden vaikutukset voivat tuottaa yritykselle suuria tuottoja tai vastakohtaisesti esimerkiksi erittäin merkittäviä maine ongelmia. Erilaiset sidosryhmät sekä niiden painotus vaikuttavat yritysten näkemyksiin vastuullisuuskäytännöistä sekä niiden toteuttamisesta ja arvostuksesta yrityksen strategiassa ja missiossa. (Beske & Seuring, 2014)

4.1. Case-organisaatioiden toimintaa ohjaavat tekijät

Vastuullisen toiminnan pohjalla vaikuttaa vahvimmin lainsäädäntö sekä viranomaiset. Säädökset hankintatoimen vastuullisuudesta ovat usein kansainvälisiä. Kansainvälisesti tunnustettuja periaatteita sekä ohjeita ovat esimerkiksi OECD:n toimintaohjeet, ILO:n kolmikantainen periaatejulistus koskien monikansallisia yrityksiä ja sosiaalipolitiikkaa sekä Yhdistyneiden kansakuntien Global Compact -aloite. Code of Conduct on yritysten tekemä eettinen ohjeisto henkilökunnalle ja yhteistyökumppaneille. Yritys voi tehdä oman kansainvälisten ohjeistuksien ja periaatteiden pohjalta tai käyttää esimerkiksi Amforin Code of Conductia.

Toimittajien toimintaa seurataan erilaisten sertifikaattien vaatimusten perusteella sekä liiketoiminnan standardien mukaisesti. Tunnetuimpia kaupanalalla käytettyjä sertifikaatteja ja auditointijärjestelmiä ovat muun muassa Amfori BSCI, SA8000 ja SMETA. Tunnettuja kaupanalalla käytettyjä sertifiointeja ovat muun muassa myös Reilu kauppa sekä UTZ, RSPO ja RTRS, joilla tutkitaan soijan, kaakaon, puuvillan ja muiden riskituotteiden vastuullista tuotantoa.

ILO:n kolmikantaisen periaatejulistuksen mukaisesti yritykset sitoutuvat kunnioittamaan valtioiden oikeuksia, noudattamaan kansainvälistä lainsäädäntöä sekä määräyksiä ja noudattamaan yleisesti hyväksytyjä normeja toiminnassaan. Yritykset sitoutuvat myös kunnioittamaan ihmisoikeuksia. Monikansallisten yritysten on huomioitava toimintamaidensa yhteiskunnallinen rakenne sekä sosiaaliset tavoitteet ja noudatettava asetettuja asetuksia ja lakeja. Yritysten on toiminnallaan pyrittävä edistämään työllisyyttä sekä eettisiä työvoima periaatteita, toimittava kaikin puolin tasa-arvon mukaisesti, turvattava työntekijöidensä työolosuhteet sekä koulutettava työntekijöitään tietoiseksi vastuullisuudesta ja toiminnasta. (ILO, 2001)

Yhdistyneiden kansakuntien Global Compact -aloite on yrityksille toimiva ohjenuora, jonka mukaisesti yritysten vastuullisuus alkaa yrityksen periaatteista sekä arvoista liiketoiminnasta puhuttaessa. Sitoutuessaan Global Compact -aloitteeseen yritykset sitoutuvat noudattamaan kymmentä eri periaatetta toiminnassaan. Global Compact -aloite mukaisesti yritys toteuttaa toimintaa, joka kohtaa vähintään matalimmat ihmisoikeuksiin, työvoimaan, ympäristöön ja korruption torjuntaan liittyvät vaatimukset. Aloitteeseen sitoutuneet yritykset ovat velvollisia

raportoimaan toimistaan vuosittain YK:lle. Sosiaalisen vastuun osalta Global Compact keskittyy ihmisoikeuksien kunnioittamiseen ja ihmisoikeusloukkauksien välttämiseen. Työvoiman osalta yritysten tulee turvata vapaa järjestyminen sekä työehtojen oikeudenmukainen toteutuminen. Pakkotyövoiman, lapsityövoiman käyttö on estettävä sekä mitään työvoimaa ei tule syrjiä. Global Compactin tavoitteiden toteutumista seurataan yrityksen sisäisen toiminnan sekä toimittajien valvonnan avulla. Apuna toimittajien valvonnassa käytetään erilaisia kansainvälisesti hyväksytyjä sertifikaatteja sekä auditointimenetelmiä. (UNGB, 2015)

OECD:n toimintaohjeet monikansallisille yrityksille on valtioiden keskenään sopima säännöstö yrityksille vastuullisen toiminnan toteuttamiseksi. Toimintaohjeiden hyödyntäminen on kuitenkin yrityksille vapaaehtoista, vaikkakin joitakin asioita saatetaan säädellä myös valtion lainsäädännössä. Kuitenkin yritykset voivat integroida ja hyödyntää OECD:n ohjeistusta toiminnassaan. OECD:n toimintaohjeissa kiinnitetään huomiota kestävän kehityksen edistämiseksi tehtäviin toimiin, ihmisoikeuskysymyksiin, paikallisyhteistyön kehittämiseen ja tukemiseen sekä kansainvälisen kaupan eettiseen toimintaan, työllistämisen sekä koulutusmahdollisuuksien lisäämiseen inhimillisen pääoman lisäämiseksi, hyvän ja eettisen toiminnan periaatteiden noudattamiseen koko organisaation ja hankintaketjun toiminnan osalta sekä haitallisten toimien harjoittamisen ehkäisyyn. OECD:n ohjeisto ja Global Compact sisältävät samoja arvoja, ja ne on tehty tiiviissä yhteistyössä. Erona näillä kahdella on toisen vapaaehtoinen hyödyntäminen vastuullisuustoimissa. (OECD, 2011)

Auditointijärjestelmät ja sertifikaatit

Tunnettuja ja yleisesti käytettyjä auditointijärjestelmiä kaupanalalla ovat Amfori BCSI, SMETA sekä SA8000. Amfori BSCI (Business Social Compliance Initiative) on vastuullisen toimittajahalinnan kannalta yksi tärkeimmistä ja eniten käytetyistä auditointijärjestelmistä. BSCI on riskimaaluokittelu, jonka pohjalta tarkastellaan riskimaiksiluokiteltujen toimittajien toiminnan vastuullisuuden vähimmäisvaatimuksien toteutuminen. BSCI pohjautuu ILO:n, OECD:n sekä Global Compactin nimeämiin yritysvastuullisuuteen liittyviin ohjeistuksiin. BSCI:llä mitataan riskimainittujen työoikeuksien toteutumista. Yrityksellä, joka käyttää BSCI auditointia on velvollisuus tarjota tietoa toimittajayritykselleen sekä vaikutettava yrityksen vastuullisuuteen, jos

toimittajayritys menestyy auditoinneissaan huonosti. Yrityksen on tarjottava järjestelmä toimittajayritykselleen, jonka avulla toimittaja voi toteuttaa vastuullisempaa toimintaa. (Amfori, 2014) Social Accountability 8000 (SA8000) perustuu ILO:n sopimukseen, YK:n ihmisoikeusjulistukseen sekä YK:n lasten oikeuksien julistukseen. BSCI auditointi tarjoaa kaksi eri tasoa, joista tiukempi, vähemmän käytetty, vastaa SA8000 -sertifioinnin mukaista auditointia. (SAI,2020) SMETA (Sedex members Ethical trade Audit) keskittyy neljään pääkohtaan; työvoiman oikeuksiin, hyvinvointiin ja turvallisuuteen, yritystoiminnan eettisyyteen sekä ympäristön hyvinvointiin. (Sedex, 2019)

Kaikki yllä mainitut auditointijärjestelmät, sekä muut mahdolliset käytetyt järjestelmät, painutuvat samoihin pääkohtiin toimittajien toiminnassa. Auditointien käytössä ensin yrityksen on hyväksyttävä toimivansa käytettävän järjestelmän periaatteiden mukaisesti, jonka jälkeen periaatteita ja käytänteitä on sovellettava omassa toiminnassa, jonka jälkeen samoja toimia voidaan vaatia toimittajilta. Tämän jälkeen toimittajille voidaan suorittaa tarvittavia auditointeja sertifikaattien saavuttamiseksi. Vastuullisuuden parantamiseksi annettavia toimenpiteitä on tarjottava sekä seurattava, jotta vastuullisuustoimenpiteiden ylläpitäminen jatkuu tulevaisuudessakin ja yritysten ja toimittajien toiminta kohtaa yrityksen asettamat tavoitteet. (Burnett, Williams & Illingworth, 2013) Alla oleva kuva esittää toimittajien auditointiprosessin.

4.2. Kesko vastuullisuuskäytänteet

Kesko arvostaa vahvasti toiminnassaan vastuullisuutta ja se onkin rakentanut brändinsä vahvasti vastuullisuuden ympärille. Toimittajahallinta on merkittävässä roolissa Keskon toiminnassa, sillä vähittäistavarakauppana se joutuu hankkimaan tavaroita ympäri maailmaa. Toimittajahallinnan vastuullisuuden tarkistaminen vaatii paljon työtä ja viime vuosikymmenenä Kesko on panostanut siihen yhä enemmän. Keskolla on vastuullisuusohjelma, ja sen toteuttamiseksi Kesko käyttää apunaan monia kansainvälisiä ohjeistuksia ja periaatteita. Kesko on luonut konsernilleen yhteisen K Code of Conductin, joka sisältää vastuullisuuteen liittyvät ohjeistukset ja toimintatavat yrityksen henkilöstölle ja kaikille sidosryhmille. Ohjeistuksien noudattamista toimittajahallinnassa Kesko tarkkailee erilaisten auditointi ja sertifikaattijärjestelmien kautta. (Kesko 2019a)

Keskon tärkein sidosryhmä on sen asiakkaat, sillä ilman asiakkaita ei Keskolla ole liiketoimintaa. Keskon sidosryhmille vastuulliseen hankintaan ja kestäviin tuotteisiin liittyvät sosiaalivas-
tuun asiat ovat korkeassa asemassa. Sidosryhmien kuunteleminen parantaa asiakastytyv-
syyttä, kilpailukykyä, kannattavuutta sekä työtyytyväisyyttä. Korkeimmalle Keskon sidosryh-
mät asettavat tuoteturvallisuuden sekä -laadun. Kotimaisen tuotannon tukeminen, vastuulli-
set tuotemerkit sekä ihmisoikeuksiin ja hankintaketjujen läpinäkyvyyteen liittyvät asiat Keskon
sidosryhmät asettavat samalle tasolle. Keskon asiakkaat suosivat tuotteissaan kotimaisuutta
sekä tuotantoketjujen läpinäkyvyyttä ja vastuullisuutta. Sidosryhmiä kuullaan Keskon toimin-
nassa muun muassa asiakaspalautteiden sekä -tutkimusten kautta. Henkilöstöllä on oma ka-
navansa, mistä palautetta voi antaa. (Kesko 2019b)

Vastuullisuuskriteerit

Kesko noudattaa toiminnassaan monia kansainvälisesti tunnettuja ohjeistuksia ja periaatteita. Vuodesta 1999 lähtien Kesko on sitoutunut noudattamaan ostotoiminnan eettisiä periaatteita ja näin turvaamaan kehitysmaista tehtävien hankintojen toimitusketjujen sosiaalisen vastuun vähimmäisnormien ja työläinsäädännön toteutumisen maissa, joissa sen oma lainsäädäntö ei niitä turvaa. Kotimaisien ostojen suosiminen soveltuu OECD:n ohjeistuksiin sekä YK:n kestä-
vän kehityksen tavoitteisiin. Keskolla on yli 20 000 tavarantoimittajaa, joista 80 % ovat suoma-
laisia ja loput 20 % ulkomaisia toimittajia. (Kesko 2019a) Keskittymällä kotimaisiin ostoihin,
Kesko pyrkii tuottamaan Suomelle taloudellista hyötyä sekä tukemaan kotimaista työtä. Koti-
maista hankintaa tuotetaan Keskon konsernissa esimerkiksi Lähiruokatreffit -tapahtumilla,
joissa kauppiat sekä kotimaiset pientuottajat pääsevät tutustumaan toisiinsa. Kotimaisen
tuotannon tukemiseen Kesko kiinnittää lisähuomiota muun muassa Tuottajalle kiitos -ohjel-
mallaan. Tuottajalle kiitos -ohjelmassaan Kesko pyrkii lisäämään kotimaisen tuotannon arvos-
tusta jakamalla maanviljelijöille ylimääräistä tukea. Kotimaista tuotantoa suositaan aina kun
laatu, hinta sekä toimitusehdot ovat kilpailukykyisiä. Kesko edistää suomalaista taloutta ja
kulttuuria. Kesko toimii työnantajana yli 25 000 ihmiselle kahdeksassa eri maassa, tarjoten
työpaikkoja ja talouskasvua. (Kesko 2019b)

Kesko on sitoutunut ILO:n työelämän perusoikeuksiin ja vuonna 2016 Kesko lähti mukaan YK:n
yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskevaan sitoumukseen. Sen mukaisesti Kesko noudattaa kaikkia

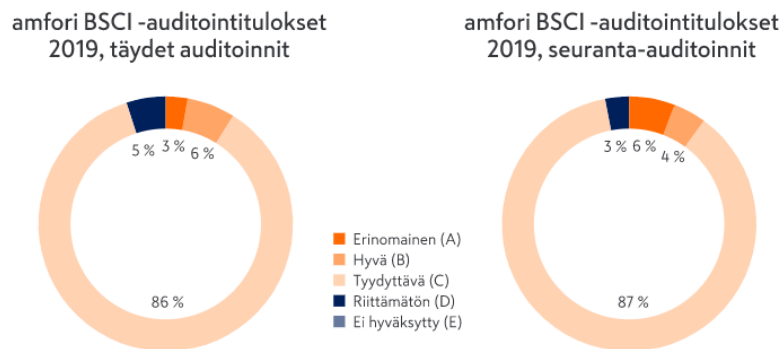
yleisiä ihmisoikeuksia ja näin huolehtii asiakkaidensa, henkilökuntansa, hankintaketjijensa sekä yhteisöjen ihmisoikeuksien oikeanlaista toteutumista. Kesko tarkkailee toimintaansa sekä toimittajiensa toimintaa sitoumuksen osalta kolmen vuoden välein. (Kesko 2019b) Kaikkien Keskon yhteistyökumppaneiden oletetaan kunnioittavan kansainvälisesti tunnettuja ihmisoikeuksia. Ihmisoikeuksien toteutumista tarkkaillaan toimitusketjujen tehdasauditoinneilla sekä vastuullisuuskoulutuksilla. Näiden pohjalta toimintaa kehitetään entistä vastuullisemmaksi. Toimittajaketjujen kanssa pyritään tekemään pitkäjänteistä työtä, jotta tuotteiden eettinen laatu voidaan varmistaa. Pitkällä tähtäimellä tavarantoimittajien on siis hyväksyttävä Keskon arvot ja toimittava niiden mukaisesti. Kesko ei toiminnassaan hyväksy lahjontaa tai epäoikeudenmukaisuutta. Tavarantoimittaja voi osoittaa täyttävänsä Keskon eettiset vaatimukset hankkimalla toiminnalleen puolueettoman sosiaalisen sertifiointin, kuten suorittamalla BSCI auditointin. (Kesko 2019a)

Vastuullisuuden seuranta

Yllä mainittuja periaatteita ja ohjeistuksia Kesko seuraa suorittamalla auditointeja toimittajilleen ja vaatimalla sertifikaattien hankkimista. Tuotteiden turvallisuutta ja laatua valvotaan tarkasti ja Kesko valvoo jokaista hankkimaansa tuotetta ja sen hankintaketjua jatkuvasti. Kesko haluaa tarjota asiakkailleen vastuullisesti tuotettuja tuotteita. (Kesko 2019b)

Kesko pyrkii toiminnassaan hankkimaan mahdollisimman vähän tuotteita riskimaista, hyödyntäen enimmäkseen kotimaisia tuotteita aina kuin mahdollista. Kesko on sitoutunut noudattamaan BSCI Code of Conductia. Kesko tavoittelee täyttä varmuutta riskimaaostojensa osalta, ja vuoden 2020 alussa aktiivisia sosiaalisen vastuun auditointeja tehtiin 733. Riskimaaostoja Keskolla on vain 1,1 % kaikista ostoista. Kaikista Keskon BSCI auditoinneista vain 3 % suorittaa alle tyydyttävän arvosanan. BSCI on Keskolle keskeinen auditointijärjestelmä, sillä Kesko kiinnittää toiminnassaan erityisesti huomiota ihmisoikeuskysymyksiin sekä työntekijöiden työoloihin. Riskimaissa auditointi on erityisen tarkkaa. Kesko ei tee yhteistyötä toimittajien kanssa, jotka eivät suostu kohtaamaan yleisiä kansainvälisesti sovittuja työolosuhteisiin liittyviä normeja. Kesko tekee toimittajilleen auditointin kahden vuolein välein, ja jos tulos on alle C:n, tehdään seuranta auditointi vuoden sisällä, jossa arvioidaan löydettyjen puutteiden korjaustoimenpiteitä. Kuvassa 4 voidaan nähdä Keskon vuoden 2019 tulokset sekä uudelleen auditointi tulok-

set. Tavarantoimittajien kanssa tehtävää yhteistyötä ei lopeteta, jos toimittaja suostuu korjaamaan Keskon huomauttamat epäkohdat. Jokaiselle riskimaatoimittajalle järjestetään Keskon kautta vastuullisuuskoulutuksia. Tavarantoimittajien kohdalla kiinnitetään erityistä huomiota riskimaiden toimittajien toimintaan. Keskolle toimittavien yritysten yhteystiedot ovat nähtävissä Keskon nettisivuilla läpinäkyvyyden edistämiseksi. (Kesko 2019a)



Kuva 3. Keskon vuoden 2019 BSCI auditoinnin tulokset (Kesko 2019a)

BSCI auditoinnin lisäksi Kesko hyväksyy monia muitakin auditointeja sekä sertifikaatteja tuoteryhmän mukaan. Muita kaikissa tuoteryhmissä hyväksytyjä sertifikaatteja ovat esimerkiksi SA8000 sekä SMETA järjestelmiä. Kaupan alan tunnetuimmat sertifikaatit riskituotteille ovat Reilu kauppa, UTZ, RSPO ja RTRS. Näillä tarkastellaan kahvin, kaakaon, teen, palmuöljyn, maataloustuotteiden sekä soijan tuotantoa. Kesko sitoutuu myös moniin muihin vastuullisesti riskiryhmään kuuluvien tuotteiden, kuten kala- ja äyriäis-, muovi-, sekä puuvillan tuotannon sertifiointiin. Kesko on mukana myös elänsuojelulinjauksessa. Linjauksistaan Keskolla on 100 % sertifiointi kalojen sekä äyriäisten, palmuöljyn sekä soijan osalta. Kaakaon osalta Kesko suunnittelee täyttä sertifiointiprosenttia vuoteen 2025 mennessä, puuvillan kohdalla vuoteen 2024 mennessä ja virikehäkkimunien poistamista vuoteen 2026 mennessä. Kesko on tehnyt yhteistyötä Reilu Kauppa ry:n kanssa jo vuodesta 1999 lähtien. Reilun kaupan tuotteita Keskolla on myynnissä 230 vuonna 2019. Reilun kaupan tuotteiden myynnistä Keskolle kerää ylijäämää, jota hyödynnetään paikallisyhteisöjen sosiaalisiin kehityshankkeisiin. (Kesko 2019a)

Vastuullisuuden kehittäminen

Keskon konserni sekä sen yhteistyökumppaneilta edellytetään suostumusta K Code of Conductiin. Code of Conductissa on erityisesti mainittu ihmisoikeuksien kunnioittaminen sekä

kaikkien yhdenvertainen kohtelu. Kesko panostaa työolojen turvallisuuteen sekä toimittajien lapsityövoiman, pakkotyövoiman muun ihmisoikeuksia loukkaavan toiminnan estämiseen. BSCI auditoinnin viimeisten tuloksien mukaisesti pakkotyövoimaa tai lapsityövoimaa ei ollut yhdelläkään Keskon toimittajista. Kesko perehdyttää toimittajiaan ja sidosryhmiään K Code of Conductin sisältämiin käytänteisiin, jotta niitä voidaan toteuttaa mahdollisimman taidokkaasti. K Code of Conductilla yhdistetään Keskon henkilöstölle sekä yhteistyökumppaneille periaatteet ja käytänteet, miten yrityksen tulee toimia. Kesko järjestää henkilökunnalleen vastuullisuuskoulutuksia, joissa käsitellään esimerkiksi riskimaahankintojen vastuullisuusperiaatteita. Henkilöstölleen ja asiakkailleen Keskolla on olemassa suora palaute kanava, mutta tavarantoimittajiensa henkilöstölle ei sellaista vielä ole. Sen eteen Kesko on kuitenkin aloittanut toimenpiteet. Tavarantoimittajiensa kanssa Kesko pyrkii saavuttamaan pitkän yhteistyösuhteen vastuullisen toimisen takaamiseksi. (Kesko 2019b)

4.3. S-ryhmän vastuullisuuskäytänteet

Osuuskuntana S-ryhmällä on automaattinen vastuu toteuttaa toimintaansa eettisesti ja yhteiskuntaa hyödyttäen. S-ryhmä on jo pitkään tehnyt työtä sosiaalisen vastuun toteutumiseksi. Tärkein sidosryhmä S-ryhmälle on sen asiakkaat eli omistajat. Asiakasomistajien toimesta yritys tekee vastuullisia valintoja yhteiskunnan sekä eettisen toimintakulttuurin ja ihmisoikeuksien eduksi. S-ryhmä tukee avoimesti ihmisoikeuspuolustajia, kuten kansalaisjärjestöjä sekä muita kansainvälisiä oikeudenmukaisuuden puolesta puhujia. (S-ryhmä 2019b)

S-ryhmällä on käytössään osuuskunnan arvoihin soveltuva vastuullisuusohjelma, jonka tavoitteena on tarjota ympäröivälle yhteiskunnalle hyötyä toimivalla vastuullisesti. S-ryhmän vastuullisuusohjelmaan kuuluvat teot vaihtelevat suurista pieniin tekoihin kaikkialla varsinkin Suomessa. S-ryhmän vastuullisuusohjelma perustuu listaan sadasta konkreettisesta teosta. (S-ryhmä 2019a)

Vastuullisuuskriteerit

S-ryhmä noudattaa toiminnassaan ILO:n työelämän periaatteita ja pyrkii yhdessä sidosryhmiensä kanssa vaikuttamaan keskeisten hankintamaidensa työoloihin sekä lainsäädännön ke-

hitykseen. S-ryhmä pyrkii sidosryhmiensä toiveiden mukaisesti vaikuttamaan riskimaiden lain-säädäntöön muun muassa tekemällä kannanottoja viranomaisille tai suoraan yrityksille. S-ryhmä on myös sitoutunut noudattamaan OECD:n ohjeistuksia toiminnassaan. S-ryhmä kouluttaa henkilökuntaansa toiminnan vastuullisuudesta sekä esimerkiksi lahjomattomuuden periaatteista. S-ryhmällä on käytössään anonyymi ilmoituskanava sekä omalle henkilökunnalleen, että ulkoisille sidosryhmille. Ilmoituskanava on toiminnassa ulkoisen kumppanin kautta, jo anonyymiteetti säilyy varmasti. Kanavalla voi ilmoittaa epäilyksensä eettisten toimintatapojen vastaisuudesta. (S-ryhmä 2019a)

S-ryhmä on sitoutunut noudattamaan kansainvälisesti tunnettuja sopimuksia ja periaatteita, kuten YK:n ihmisoikeusperiaatteita. S-ryhmän tekemä eettisten periaatteiden kokoelma sisältää sitoumuksen ihmisoikeuksien kunnioittamiseen, missä kuvataan S-ryhmän ihmisoikeusasioihin liittyviä vastuita sekä hallintamallin ihmisoikeuskysymyksiin liittyvissä toimintatavoissa. Ohjeistuksilla pyritään turvaamaan ihmisoikeuksien toteutuminen S-ryhmän sekä sen toimittajien toiminnassa. Eettistä ohjeistusta seurataan S-ryhmän indeksillä työntekijöiden ja muiden sidosryhmien kokemuksista yrityksen toiminnan eettisyydestä. Vuonna 2019 arvoksi saatiin 78,3, joka on asteikolla 0–100 luokiteltu hyväksi arvoksi. Vastuullisuudesta vastaa oma toimiryhmänsä, joka vastaa ihmisoikeusasioiden arvioinnista ja toimintamallien kehityksestä.

S-ryhmä on sitoutunut noudattamaan Global Compact periaatteita. Vastuullisuustyöryhmän avulla S-ryhmä arvioi ja ennakoii ihmisoikeuskysymyksiin liittyviä tekijöitä ja pyrkii ennaltaehkäisemään kielteisiä ihmisoikeusvaikutuksia. YK:n yritysten ja ihmisoikeustavoitteita arvioidaan tarkastelemalla eri S-ryhmän vaikutuksen alla olevia ryhmiä. Arviointiin hyödynnetään Amfori BSCI riskimaaluokitusta sekä muita auditointijärjestelmiä. Niiden avulla pyritään selvittämään ihmisoikeuksien toteutuminen toimittajien kohdalla, sekä tuottamaan tietoa S-ryhmän sidosryhmille. (S-ryhmä 2019a)

S-ryhmä määrittelee toiminnastaan aiheutuvat vaikutukset suoriin ja epäsuoriin vaikutuksiin. Toimittajaketjuja koskevat ihmisoikeuskysymykset luokitellaan S-ryhmällä epäsuoriksi tekijöiksi. S-ryhmän vastuullisuuteen liittyy vahvasti sen toimittajien vastuullisuus. Vakavimmat ja

suurimmat ihmisoikeusriskit S-ryhmän toiminnassa on pakkotyö, lapsityövoiman käyttö, syrjintä sekä työturvallisuuden ja työterveyden vaarantaminen. Näitä riskejä esiintyy eniten maissa, joissa lainsäädäntö sallii ihmisoikeustekijöiden rikkomisen tai joissa lainsäädännön toteutumista ei valvota tarpeeksi, sekä paikoissa, joissa toimittajat eivät ole sitoutuneet noudattamaan vastuullisia toimia. S-ryhmä pyrkii kiinnittämään huomiota ja toimenpiteitä sinne, missä mahdolliset ihmisoikeusrikkomukset aiheuttavat vakavia ja peruuttamattomia seurauksia. Vastuullisuuden varmistamisessa S-ryhmä pyrkii toimimaan siellä, missä se voi ja missä toimia tarvitaan eniten. S-ryhmä pyrkii toimittajahallinnassaan ennaltaehkäisemään vastuullisuusrikkomuksia muun muassa auditointien sekä vastuullisuussitoumuksien kautta. Kaikilta toimittajilta vaaditaan ihmisoikeuksien kunnioittamista sekä raaka-aineiden jäljitettävyyttä sekä toiminnan läpinäkyvyyttä. S-ryhmä pyrkii tunnistamaan ongelmien alkusyyin ja vaikuttamaan suoraan siihen sidosryhmien sekä kumppaneidensa kanssa, jotta ongelmien alkusyy saadaan parannettua. (S-ryhmä 2019a)

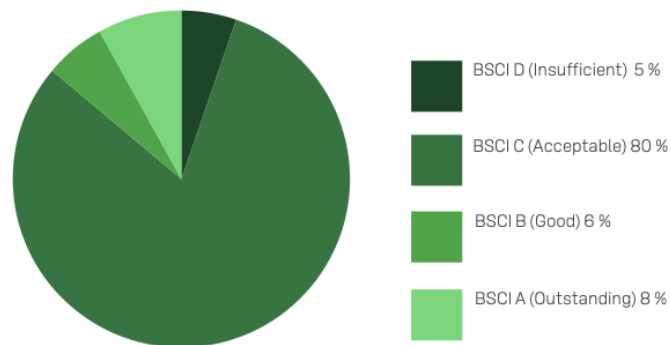
Vastuullisuuden seuranta

S-ryhmä toimittajahallinnan sosiaalisen vastuun toteutumisessa on tärkeää, että yhteistyökumppanit sitoutuvat noudattamaan S-ryhmän arvoja ja ohjeistuksia vastuullisuutta koskien. Siitä syystä S-ryhmä arvioi toimittajiaan erilaisten auditointien ja sertifiointien kautta. Noin 78 % S-ryhmän tekemistä auditoinneista on Amfori BSCI, jonka jälkeen suosituimmat ovat SMETA (12 %) sekä SA8000 (4 %). Auditoinnin arvosanan on oltava vahvempi kuin heikko, jotta ylimääräisiä toimenpiteitä ei tarvitse tehdä. Arvosanan ollessa heikko, tulee toimittajan kuitenkin tehdä suunnitelma jatkotoimenpiteistä, joiden jälkeen tehdään tehtaalle uudelleenauditointi. (S-ryhmä 2019a)

Toimittajaketjuissaan S-ryhmä pyrkii avoimuuteen sekä läpinäkyvyyteen. Toimittajien tehdastiedot ovat näkyvillä yrityksen sivuilla ja kaikille toimittajille suoritetaan auditointeja kolmannen osapuolen toimesta. Jokaisesta toimittajasta raportoidaan oikeudenmukaisesti ja läpinäkyvästi S-ryhmän toimesta. S-ryhmä painottaa tuotevalikoimassaan pitkälti kotimaisia tuotteita lisäten työpaikkoja kotimaahan. S-ryhmän ostoista 83,6 % tulevat Suomesta, jonka

jälkeen jokaisesta muusta maasta tehdyt hankinnat kattavat alle 3 % koko hankinnoista. Suomen jälkeen suurimmat hankintamaat ovat Alankomaat (2,8 %) ja Ruotsi (2,3 %). (S-ryhmä 2019a)

S-ryhmä on sitoutunut noudattamaan Amfori Code of Conductia ja sitä kautta he asettavat odotuksia tavarantoimittajilleen. Riskimaista tehdyt hankinnat tapahtuvat eniten Kiinasta (1,13 %), Turkista (0,13 %) sekä Bangladeshista (0,10 %). Riskimaista tehdyt ostot ovat siis pieniä verrattuna koko hankintaketjussa tehtyihin ostoihin. Kuitenkin jopa pientä määrää riskimaista tehtyihin ostoihin on seurattava tarkasti. Noin 400 S-ryhmän toimittajaa toimivat riskimaissa. 98 % näistä toimittajista auditoitiin vuonna 2019 kolmannen osapuolen toimijan voimin. Kuvasta 5 nähdään S-ryhmän vuoden 2019 tekemien auditointien tulokset. Myös muihin on kohdennettu ihmisoikeuksia koskevia auditointeja riskien ehkäisyn kannalta. (S-ryhmä 2019a)



Kuva 4. S-ryhmän vuoden 2019 BSCI auditoinnin tulokset (S-ryhmä 2019a)

Sosiaalisen vastuun mukaisesti S-ryhmä sertifioi monia vastuullisesti arveluttavia tuotteitaan. S-ryhmä hyödyntää esimerkiksi UTZ, Reilu kauppa sekä RSPO sekä RTRS sertifikaatteja. Kaakon myynnistä vuonna 2019 83 % oli sertifioituja, mutta kaikki sertifioimattomat tuotteet tullaan tulevaisuudessa korvaamaan sertifioituilla tuotteilla. Soija- sekä puuvillatuotteista S-ryhmä teki linjauksen vasta vuonna 2019, joten sertifiointi aloitetaan tuotteille vasta vuonna 2020. Kala- ja äyriäistuotteiden kohdalla S-ryhmä on saavuttanut 100 % sertifioinnin. Virikehäkikanoista S-ryhmä pyrkii hankkiutumaan eroon vuoteen 2026 mennessä ja palmuöljyn kohdalla vastuullisuuteen pyritään vuoden 2021 loppuun mennessä. (S-ryhmä 2019a)

Vastuullisuuden kehittäminen

S-ryhmä pyrkii jatkamaan aina yhteistyötä kumppaniensa kanssa taatakseen vastuullisuuden toteutumisen tulevaisuudessakin yrityksissä. Kuitenkin yhteistyöyrityksen ollessa kykenemätön tai haluton tekemään muutoksia toimiinsa vastuullisuuden saavuttamiseksi voidaan yhteistyö lopettaa, samoin kun yhteistyö yritys ei suostu mahdollisiin auditointeihin. Yhteistyötä koitetaan kuitenkin aina jatkaa, jotta vastuuttomasta yrityksestä voidaan muokata auditoinneilla ja sitoumuksilla S-ryhmän vastuullisuusnormeihin soveltuva yritys. Yhteistyökumppanuuden jatkaminen on aina vastuullisempi teko kuin yhteistyön lopettaminen, sillä ilman yritystä vaikuttaa yrityksen vastuullisuuteen, S-ryhmä antaisi vastuuttoman toiminnan jatkua ilman yritystä vaikuttaa toimintaan. Jos yrityksen toiminnassa huomataan epäkohtia, käynnistetään välittömästi toimenpiteet asian korjaamiseksi. Yrityksiin pyritään vaikuttamaan usein vastuullisuusaloitteiden ja muiden mahdollisten yritysten ja verkostojen kautta. S-ryhmällä on käytössään amforin ilmoituskanava, johon toimittajat ja niiden henkilökunta voi ilmoittaa ihmisoikeuksia koskevista rikkomuksista. (S-ryhmä 2019b)

Jokainen riskimaassa toimiva toimittaja auditoidaan. Vuonna 2019 98 % S-ryhmän riskimaatoimittajista auditointiin, mutta koronaviruksen takia muutama kiinalaisyrittäjän auditointitulokset ovat vielä puutteelliset. 2019 vuoden auditoinneissa huomattiin eräs lahjonta tapaus, jonka seurauksena auditointi keskeytettiin ja asiasta tehtiin selvitys. Tämän jälkeen tehdas teki lahjontaa koskevat säännökset, ja uudelleen auditoinnissa tehdas sai läpipääsyyn soveltuvan tuloksen. Alkuperäisissä auditoinneissa esiin nousseita hylättyjä tekijöitä löytyi muun muassa työterveyteen ja -turvallisuuteen, työaikoihin, oikeuden mukaiseen korvaukseen työntekijöiden suojeluun ja johtamiskäytäntöihin liittyvissä tekijöissä. Korjaavien toimien tuloksena uudelleen auditoinneissa on nähtävissä parannusta jokaiseen, mutta varsinkin johtamiskäytännöt sekä työntekijöiden suojelua koskevat tekijät pääsivät hyväksytylle tasolle jokaisessa tehtaassa. (S-ryhmä 2019a)

Vuonna 2019 S-ryhmä lanseerasi toimittajaketjuihin liittyvän Radikaali läpinäkyvyys -selvityksen tavallisten auditointijärjestelmien rinnalle. Mallilla pyritään selvittämään hankinta-alueiden tyypillisiä ja ajankohtaisia ihmisoikeushaasteita ja mahdollisuuksia niiden korjaamiseen.

Selvitys on toteutettu yhdessä S-ryhmän sidosryhmien sekä kansalaisjärjestöjen kanssa. Selvitys poiki S-ryhmälle Amforin Vuoden jäsen palkinnon, hyvistä toimista ihmisoikeusongelmia vastaan. (S-ryhmä 2019a) S-ryhmä osaltaan ajaa vahvasti eteenpäin kotimaassa tapahtuvaa yritysvastuullisuutta osallistumalla #ykkösketju -kampanjaan, jossa mukana olevat yritykset, ammattiliitot ja kansalaisjärjestöt ajavat ihmisoikeuksia koskevan yritysvastuulain läpi ajamista Suomessa sekä Euroopan parlamentissa. (S-ryhmä 2019b)

4.4. Vastuullisuuskäytänteiden eroavaisuudet

Molempien yritysten markkinoinnissa voi nähdä vahvan painotuksen yritysvastuullisuuteen ja kauppojen keskinäinen kamppailu tätä kautta myös painostaa toista tekemään vähintään yhtä vastuullisia valintoja toiminnassaan. Kaupan alan toimijoina asiakkailta on erittäin suuri merkitys yritysten toimintaan merkittävimpänä sidosryhmänä. Asiakassegmentit ovat usein samoja molemmilla kaupoilla, johtaen yhtäläisiin vaatimuksiin yritysten vastuullisuuskäytänteissä. S-ryhmällä asiakasomistajuuden kautta asiakkailta on suoraan suurin vaikutusvalta yrityksen toimintaan, kun taas Kesko on päättänyt huomioida asiakkaansa yhtenä suurimpana sidosryhmänä. Tärkeimpinä vaikuttajina molemmilla on siis asiakkaat erilaisista yritysmuodoista huolimatta.

Molemmat yritykset noudattavat toiminnassaan yleisesti hyväksytyjä auditointimenetelmiä sekä sertifiointijärjestelmiä. Toimittajahallinnassa ILO:n, OECD:n sekä YK:n antamat ohjeistukset ohjaavat yritysten toimia ja menetelmiä toteuttaa vastuullista hankintaa. Molemmat yritykset ovat koonneet toimintaa ohjaavan vastuullisuusohjelman, jota kautta henkilökunta, asiakkaat sekä toimittajat saavat ohjeistuksia, miten yrityksissä toteutetaan mahdollisimman vastuullista toimintaa. S-ryhmän vastuullisuusohjelma on jaettu neljään osaan: yhteiskuntaan, ympäristöön, eettiseen toimintakulttuuriin ja ihmisoikeuksiin sekä hyvinvointiin ja terveyteen. Vastuullisuusohjelma pohjautuu tarpeeseen tehdä hyvää ympäröivälle yhteiskunnalle, lähtien merkityksellisyyden ajatuksesta suurena yrityksenä. Vastuullisuusohjelma pohjautuu listaan sadasta konkreettisesta teosta vastuullisuuden toteutumiseksi. Keskon vastuullisuusohjelma pohjautuu kuuteen eri teemaan: hallintoon ja talouteen, asiakkaisiin, yhteiskuntaan, työyhteisöön, vastuulliseen hankintaan, sekä ympäristöön.

Molemmat yritykset seuraavat toimittajiensa tekemistä erilaisten auditointien kautta, eniten käyttäen amforin BSCI auditointeja. Näitä hyödynnetään eniten riskimaissa toimivien toimittajien toiminnan seuraamiseen. Suurin osa molempien yritysten toimittajista toimii kotimaassa, mutta vaikka vain pieni osa toimii riskimaissa, on toimittajien seuraaminen sitäkin tärkeämpää. Kummallekin yritykselle on tärkeää tehdä pitkäjänteistä yhteistyötä toimittajiensa kanssa vastuullisuuden toteuttamiseksi. Toimittajasuhteen katkaiseminen aiheuttaisi vastuuttoman toiminnan jatkamista, joka taas ei sovi kummankaan yrityksen eettisiin käytänteisiin. Toimittajien sosiaalisen vastuun toteutumista pidetään molemmilla yrityksillä tärkeänä, esimerkiksi ihmisoikeusasioiden oikeudenmukainen toteutuminen on yksi kantavista teemoista. Sekä kotimaiset, että ulkomaiset ostot halutaan toteuttaa mahdollisimman vastuullisesti ja tukien yhteiskuntaa. Monet ostot tehdäänkin kotimaasta, jotta tuotot, verot ja työpaikat tulevat kotimaahan ja tukevat suoraan yritysten asiakkaiden omaa elämää. Samalla kuitenkin halutaan auttaa kansainvälisesti yrityksiä ja kaikkia maailman ihmisiä, kunnioittamalla heidän oikeuksiaan ja elämäänsä.

Molemmilla yrityksillä on vahvat auditointitulokset riskimaa-auditoinneissa vuodelta 2019. Samankaltaisia lukuja on huomattavissa molempien alkuperäisissä tuloksissa sekä seuranta tuloksissa. Molempien yritysten BSCI auditoinneissa on huomattavissa samoja ongelmakohtia, kuten valvontajärjestelmä, oikeudenmukainen korvaus, kohtuulliset työajat sekä työterveys ja turvallisuus. S-ryhmällä on huomioitavissa myös pieni ongelma hankintaketjujen työntekijöiden osallistumisessa ja suojelussa. Molemmilla on huomattavissa parannusta seuranta-auditoinneissa.

Sekä S-ryhmä että Kesko käyttävät toiminnassaan monia sertifiointeja, kuten kaakaon, kahvin, sekä palmuöljyn osalta. Kesko on toiminnassaan jo pidempään sitoutunut soijalinjaukseen ja on suunnitellut käyttävänsä vuoteen 2020 mennessä 100 % vastuullisesti tuotettua soijaa. S-ryhmä on vasta vuonna 2019 sitoutunut sertifiimaan soijan tuotantoaan, ja siksi aloittaa toimittajiensa sertifiointin vasta vuonna 2020. Molemmilla on täysin sertifioidut sekä vastuullisesti tuotetut kala- ja äyriäisvalikoimat. Kesko on palmuöljyn osalta 100 % vastuullinen jo vuonna 2019, ja S-ryhmä pyrkii samaan vuoden 2021 loppuun mennessä. Kesko pyrkii monien

raaka-aineiden, kuten kaakaon sekä puuvillan osalta 100 % vastuullisuuteen vuoden 2025 loppuun mennessä, kun S-ryhmä taas on vasta vuonna 2019 tehnyt linjauksen koskien puuvillan sertifiointia. Toisaalta S-ryhmä on kaakaon osalta lähellä 100 % vastuullisuutta, kunhan aiemmat tuotteet myydään loppuun. Molemmat yritykset aikovat poistaa virikehäkkimunat valikoimistaan ja tuotteidensa sisällöstä vuoteen 2026 mennessä.

Sertifiointien osalta voidaan todeta, että Kesko on toiminnassaan hieman pidemmällä kilpailijaansa nähden. Molemmilla on kuitenkin vahvat suunnitelmat, ja saman tapaiset päämäärät riskituotteiden käytön ja sertifiointien osalta ja molemmat raportoivat tämänhetkisistä tiedoistaan selkeästi ja peittelemättä mahdollisia parannuskohtia.

5. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kahden johtavan kaupanalan yritysten S-ryhmän ja Keskon sosiaalisen vastuun käytänteitä toimittajahallinnan osalta. Sosiaalista vastuuta ja sen toteutumista käsiteltiin alan teorian kautta, sekä johtavien kansainvälisesti tunnettujen vastuullisuuskäytänteiden kautta. Tavoitteena oli selvittää, eroaako yritysten sosiaalisen vastuun käytänteet toisistaan vastuullisuuden ollessa keskeisessä asemassa molempien brändiä ja toimintaa. Työssä käytiin teoriaosassa läpi alan teoriaa ja käytänteitä, joiden avulla selvitettiin empiriaosuudessa S-ryhmän sekä Keskon hyödyntämiä käytänteitä sekä tuloksia sisälönanalyysimenetelmää hyödyksi käyttäen. Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimuksen keskeiset löydökset, ja vastataan tutkimuskysymyksiin. Ensin vastataan alatutkimuskysymyksiin, joiden avulla vastataan lopulta päätutkimuskysymykseen. Päätutkimuskysymyksellä pyritään selvittämään lopullisia eroja ja yhtäläisyyksiä yritysten sosiaalisen vastuun käytänteissä hankintaketjuissa. Lopuksi esitetään vielä mahdollisia tutkimukseen liittyviä jatkotutkimusaiheita.

Ympäristö- sekä taloudellista vastuuta on tutkittu erittäin paljon, joten nyt on aika tutkia sosiaalista vastuullisuutta ja sen toimia ja vaikuttavia tekijöitä sekä hyödynnettyjä käytänteitä, jotta yritysten toiminnan tarkasteleminen on tulevaisuudessakin mahdollisimman oikeuden-

mukaista. Sosiaalisen vastuun toteuttamisen vaikutusta kaiken muun toiminnan kannattavuuteen voisi tulevaisuuden tutkimuksissa kiinnittää vieläkin enemmän huomiota. Sosiaalisen vastuun mittaamiseen käytettävät tekijät ovat yhä edelleen kehittämissä ja tutkimusaiheesta on vähäistä (Carter & Rogers, 2008)

5.1. Työn keskeiset johtopäätökset

Kuinka sosiaalinen vastuullisuus huomioidaan kohdeyrityksissä?

Sosiaalisen vastuun huomioiminen on molemmissa yrityksissä tärkeä osa vastuullisuuskäytänteitä. Sosiaalinen vastuu näkyy tärkeänä osa-alueena varsinkin toimittajahallinnassa. Toimittajien vastuullisuuteen vaikuttaminen nähdään tärkeimpänä vaikutuskeinona sosiaalisen vastuun toteutumisessa. Sekä Kesko että S-ryhmä pyrkivät suosimaan kotimaisia tuotteita asiakkaidensa pyynnöstä ja kotimaisen talouden ja yhteiskunnan hyvinvoinnin vuoksi, mutta sosiaalinen vastuu näkyy kuitenkin eniten muista maista tehdyissä ostoissa. Kotimaista tuotantoa suositaan pitkälti siitä syystä, että sen suosiminen hyödyttää suoraan asiakkaita ja heidän lähiympäristöään ja yhteisöä. Muiden maiden kohdalla tehdyt hankinnat ja niiden sosiaalisen vastuun varmistaminen linkittyy pitkälti ihmisoikeuksien oikeudenmukaiseen toteutumiseen. Monissa muissa maissa, varsinkin riskimaissa, perusihmisoikeudet eivät aina toteudu. Tästä syystä molemmat yritykset panostavat näiden maiden toimittajien seurantaan ja valvontaan, jotta riskimaatoimittajien toimintaa voitaisiin saada vastuullisemmaksi. Näin sekä Kesko että S-ryhmä tekevät epäsuoraa vaikuttamista kansainväliseen sosiaalisen vastuun toteutumiseen. Toimittajien vastuullisuuden seuraaminen ja parantaminen on tärkeä osa yritysten aitoa ja läpinäkyvää sosiaalista vastuunkantoa. Toimittajia siis valvotaan niin kotimaassa kuin kansainvälisesti, jotta voidaan varmistaa vastuullinen toimi ja tehdä parannuksia siinä missä niitä tarvitaan. Toimittajien auditointi- ja sertifiointijärjestelmät ovat niitä, joilla yritykset voivat toteuttaa tätä valvontaa ja molemmilla yrityksillä on käytössä samoja järjestelmiä sekä kansainvälisesti tunnettuja ohjeistuksia.

Mitkä sidosryhmät vaikuttavat eniten toimittajahallinnan sosiaaliseen vastuullisuuteen?

S-ryhmä on asiakasomisteinen osuuskunta, joten automaattisesti tärkein ja vaikuttavin sidosryhmä heille ovat siis asiakkaat. Asiakkaiden toiveet tuotteista ja sosiaalisen vastuun käytännöistä ovat etusijalla. Muita tärkeitä sidosryhmiä ovat esimerkiksi läheiset yhteisöt sekä kansalaisjärjestöt, jotka voivat tuottaa hyötyä ympäröivälle yhteiskunnalle. Toisin kuin S-ryhmä Kesko on osakeyhtiö, joka yleensä ajatellaan vain taloudellista kannattavuutta tavoittelevaksi järjestöksi. Niin kuin S-ryhmällä, Keskolakin tärkein sidosryhmä on kuitenkin asiakkaat, niiden ollessa samaa segmenttiä kuin S-ryhmälläkin. Asiakkaiden toiveiden pohjalta toteutetaan vastuullisuusohjelmaa, ja asiakkaiden mielipiteillä ohjataan tehtyjä toimia. Myös itse osakkeiden omistajat ovat tietenkin tärkeässä roolissa, mutta he enemmänkin toteuttavat ulkoisten sidosryhmien, kuten asiakkaiden toiveita vastuullisuudesta. Voidaan siis todeta, että asiakkaat ovat molemmille yrityksille erityisen tärkeitä, ja heillä on suurin vaikutus sosiaalisen vastuun käytännöiden toteuttamisessa.

Mitä ongelmia tai hyötyjä yritysmuoto aiheuttaa sosiaalisen vastuullisuuden toteutumisen kannalta?

S-ryhmä keskittyy asiakasomistajuuden merkityksellisyyden lisäämiseen vastuullisen toiminnan kautta. S-ryhmä, kuten Keskokin, ovat suuria vaikuttajia Suomen ja muiden maiden markkinoilla, jolloin vastuu toimia oikein on molemmilla suuri. Osuustoiminta on pohjimmiltaan hyvän tekemistä ja tuottamista asiakkaille, omistajille sekä ympäröivälle yhteiskunnalle. Siitä syystä ei ole yllättävää, että S-ryhmä tekee perinpohjaista ja kattavaa vastuullisuustoimintaa. S-ryhmä pyrkii vastuullisilla toimillaan kasvattamaan kilpailukykyään markkinoilla sekä nostamaan pinnalle osuustoiminnan keskeistä ydintä. Kasvaakseen yrityksenä, ja pysyäksään jatkuvassa kilpailussa mukana, on sen tehtävä parhaansa saadakseen asiakkaidensa luottamuksen. Keskolla on osakeyhtiönä erilaiset lähtökohdat kuin S-ryhmällä, mutta pysyäksään kilpailussa mukana on senkin tehtävä vähintään sama mitä kilpailija tekee. Kesko on kuitenkin lähtökohdistaan huolimatta monessa vastuullisuustekijässä S-ryhmää edellä, vaikka toisin voisi luulla. Kesko on aloittanut aiemmin monien eri tuotteidensa sosiaalisen vastuun toteutumisen mittaamisen S-ryhmän vasta aloittaessa näiden auditoinnin, esimerkiksi Kesko on pidemmällä ja

sanojensa mukaan sosiaalisesti vastuullinen soijan ja palmuöljyn osalta, kun S-ryhmä seuraa vuoden tai pari myöhemmin. Kesko on huomannut vastuullisuustrendin olevan tärkeää yhteiskunnalle ja asiakkailleen, minkä kautta he ovat saavuttaneet suuria saavutuksia vastuullisuuden osa-alueilla. Molemmat yritykset ovat siis nähneet vastuullisen toiminnan markkina-arvon ja hyödyntäneet sitä. Alalla, jossa on kaksi merkittävää kilpailijaa, on tärkeää pystyä tekemään vähintään sama mitä toinen, jotta kilpailukyky säilyy. Kesko on selkeästi ymmärtänyt asiakkaiden merkityksen, sillä vuonna 2015 suunniteltu strategia on tehty kokonaan asiakkaiden ympärille, jäljitellen siten pitkälti osuuskunnan toimintamallia ja toteutusta.

Eroaako sosiaalinen vastuu S-ryhmän ja Keskon kauppojen toimittajahallinnassa ja jos eroaa niin miten?

Sosiaalinen vastuu eroaa S-ryhmän ja Keskon osalta vain pienissä määrin. Suurissa linjauksissa molemmat kaupat tekevät hyvin samantapaisia tekoja vastuullisuuden toteutumiseksi, ja ottavat selkeästi usein toisistaan mallia. Molemmat yritykset kuuntelevat asiakkaitaan ja heidän toiveitaan sosiaalisen vastuun toteuttamiseksi, vaikka yritykset tulevatkin eri lähtökohdista yritysmuotojensa takia. Molemmat tunnistavat asiakkaidensa kuuntelemisen sekä vastuullisesti toimimisen hyödyt kilpailussa. Molempien arvot ja missio on rakennettu vahvasti vastuullisen toiminnan ympärille ja se näky molempien brändikuvassa. Yritysten sosiaalisen vastuun käytänteistä, kuten toimittajien auditoinneista ja sertifioinneista voidaan huomata hienoinen eri kauppojen välillä. Kesko on hieman pidemmällä vastuullisuustoimissaan, mutta S-ryhmällä on vähintäänkin samanlaisia tavoitteita toiminnalleen lähitulevaisuudessa. Pitkällä tähtäimellä kaupat tavoittelevat samoja vastuullisuus tavoitteita ja hyvinvointia koko yhteiskunnalle. Molempien vastuullisuudesta tiedotetaan hyvin, läpinäkyvästi ja avoimesti yritysten nettisivuilla ja vastuullisuusraportit ovat erittäin kattavia ja havainnollistavia sosiaalisen vastuun mittaamisen käytänteistä. Yritykset pohjaavat vastuullisuus toimensa samoihin kansainvälisiin ohjeistuksiin ja periaatteisiin, kuten ILO:n, OECD:n ja YK:n yrityksiä ja ihmisiä koskeviin ohjeistuksiin. Molemmat selkeästi haluavat toimintansa olevan vastuullista, sillä niin voitot kuin jäljellä olevat ongelmakohdat ovat näkyvissä yrityksen sivuilla. Molemmat yritykset ovat saaneet osaltaan palkintoja erilaisista vastuullisuustoimista ja ohjelmista, mikä osaltaan auttaa yrityksiä toimimaan entistä vastuullisemmin.

5.2. Luotettavuus ja jatkotutkimukset

Tutkimuksessa hyödynnettiin yritysten vastuullisuusraportteja, joissa esitettiin asiat kattavasti, hyödynnetyistä käytänteistä mahdollisiin auditointien tuottamiin arvoihin. Tuloksiin on kuitenkin suhtauduttava kriittisesti, sillä raportit ovat yritystensä itse tuottamia, ja niiden tavoitteena on silloin esittää yrityksen toimintaa mahdollisimman hyvässä valossa. Raportit on toteutettu yrityksen sidosryhmien tarkasteltavaksi, jotta sidosryhmillä on tietoa yrityksen vastuullisuuskäytänteistä ja niiden eteen tehtävistä toimista.

Tutkimuksen tavoitteena oli saada lisää tietoa sosiaalisen vastuun ja sen käytänteiden hyödyntämisestä case-yritysten toiminnassa. tutkimustulosten perusteella saatiin kattavaa kuvaa, siitä miten yritykset toteuttavat sosiaalista vastuuta ja miten ne arvottavat sen omassa toiminnassaan. Empiriaosuus oli hyvässä harmoniassa teoriaosuudessa esiteltyihin teorioihin nähden. Aiemman sosiaalisen tutkimuksen tutkimusten valossa yritysten sosiaalisen vastuun tasoa on vaikea arvioida aiheen vähäisen tutkimuksen takia. Sosiaalisen vastuun tutkiminen toi esille sosiaalisen vastuun tutkimiseen liittyvät aukot.

Vastuullisuus kasvaa yhä kasvamistaan, ja onkin siksi tärkeä aihe tutkia tulevaisuudessakin. Kuten alussa todettiin, on sosiaalinen vastuu jäänyt tutkimuksissa pienemmälle osa-alueelle. Kuitenkin monet yritykset kiinnittävät siihen yhä enemmän huomiota, eli tutkimus aiheesta ovat yhä olennaisempia ja tärkeimpiä, jotta toiminta voi olla mahdollisimman tehokasta ja oikeudenmukaista. Varsinkin sosiaalisen vastuun tutkiminen on tärkeää, sillä maailmassa tapahtuu paljon epäoikeudenmukaisuutta. Uusien käytänteiden ja mahdollisten prosessien tutkiminen ja sosiaalisen vastuun toteuttamisessa voisi tulevaisuudessa tutkia enemmän, sen vähäisen tutkimuksen takia. (Fontes, 2014)

Lähdeluettelo

Abbasi, M. (2017) Towards socially sustainable supply chains – themes and challenges. *European Business Review*, 29(3), pp. 261-303.

Ahi, P. & Searcy, C. (2013) A comparative literature analysis of definitions for green and sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 52, pp. 329-341

Amfori. (2014). Amfori BSCI Code of Conduct. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 20.7.2020]. saatavilla: <https://www.amfori.org/content/amfori-bsci>

Bakke, D. (2010) *Joy at Work: A Revolutionary Approach to Fun on the Job*. PVG, Seattle.

Burnett, S., Williams, D. & Illingworth, L. (2013) Reconsidering the Knowledge Audit Process: Methodological Revisions in Practice. *Knowledge and Process Management*, 20(3), pp. 141-153.

Bals, L. & Tate, W. (2016) *Implementing triple bottom line sustainability into global supply chains*. Sheffield, Greenleaf Publishing Limited.

Bask, A., Halme, M., Kallio, M., and Kuula, M. 2013. "Consumer Preferences for Sustainability and Their Impact on Supply Chain Management." *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 43(5/6): 380-406.

Bartlett CA, Ghoshal S (1994) Changing the role of top management: Beyond strategy to purpose. *Harvard Business Review*, 72(6), pp.79–88.

Blome, C., and Paulraj, A. 2013. "Ethical Climate and Purchasing Social Responsibility: A Benevolence Focus." *Journal of Business Ethics* 116(3):567–85.

Bowen, F.E., Cousins, P.D., Lamming, R.C., and Faruk, A.C. (2001). The Role of Supply Management Capabilities in Green Supply." *Production and Operations Management* 10(2), pp. 174-89.

Brockhaus, S., Kersten, W., and Knemeyer, A. M. 2013. "Where Do We Go From Here? Progressing Sustainability Implementation Efforts across Supply Chains." *Journal of Business Logistics* 34(2):167–82.

Carter, C.R. & Rogers, D.S. (2008) A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), pp. 360-387

Choi, T., Dooley, K. & Rungtusanatham, M. (2001). Supply networks and complex adaptive systems: control versus emergence. *Journal of Operations Management*, 19, pp. 351-366

Cook, M.L. & Chaddad, F.R. (2004) Redesigning co-operative boundaries: The emergence of new models. *American Journal of Agricultural Economics*, 86, pp. 1249-1253

Eriksson, P. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus 11/2014. Monenlainen tapaustutkimus, Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä.

Flyvbjerg, B. 2006. Five misunderstandings about Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), pp.219-245.

Freeman, R. (2015) *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge, Cambridge University Press.

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

Hagberg, J. et al. (2016) The digitalization of retailing: an exploratory framework. *International journal of retail & distribution management*. 44 (7), pp. 694–712.

Henderson, R. & Van Den Steen, E. (2015) Why do firms have purpose? the firm's role as a carrier of identity and reputation. *American Economic Review*, 105(5), pp. 326-330.

Hirsch, P.B. (2018) "The sound of smashing looms and the future of corporate purpose", *Journal of Business Strategy*, 39(3), pp. 46-50.

Hopkins, T. & Wallerstein, I. (1994). *Commodity Chains and Global Capitalism*. Praeger, Westport.

ILO. (2001) Tripartite declaration of principles concerning multinational enterprises and social policy, 3. painos. [Verkkodokumentti]. [Viitattu]. Saatavilla: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/--emp_ent/documents/publication/wcms_101234.pdf

Kesko. 2019a. Vastuullisuusraportti 2019. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 1.8.2020]. Saatavilla: https://kesko.fi/globalassets/03-sijoittaja/raporttikeskus/2020/q1/kesko_vuosiraportti_2019.pdf

Kesko. 2019b. Vastuullisuusohjelma 2019. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 1.8.2020]. Saatavilla: <https://kesko.fi/yritys/vastuullisuus/vastuullisuusohjelma2/>

Kogg, B. (2009) *Responsibility in the Supply Chain: Inter-organisational Management of Environmental and Social Aspects in the Supply Chain — Case Studies from the Textile Sector*
Lund University

Kuosmanen, E. (2017). Osakeyhtiö ja yhteiskuntavastuu — sidosryhmälähtöinen ajattelutapa osakkeenomistajälähtöisen mallin vaihtoehtona. *Helsinki Law Review*, 11(2), pp. 108–122.

Lloret, A. (2016) Modeling corporate sustainability strategy. *Journal of Business Research*, 69(2), pp. 418-425.

McCarthy, O., Briscoe, R., & Ward, M. (2010). *People in Control: The Promise of the Co-operative Business Approach*. Irish Business & Society: Governing, Participating, & Transforming in the 21st Century, Dublin: Gill & Macmillan.

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

Mont, O. & Leire, C. (2008) *Socially Responsible Purchasing in the Supply Chain: The Present State in Sweden and Lessons for the Future*, Swedish Environmental Management Council, Stockholm, p. 90

Morais, D. O. & Silvestre, B. S. (2018) Advancing social sustainability in supply chain management: Lessons from multiple case studies in an emerging economy. *Journal of Cleaner Production*, 199, pp. 222-235.

Murphy, P.R., Poist, R.F., and Braunschweig, C.D. (1996). "Green Logistics: Comparative Views of Environmental Progressives, Moderates, and Conservatives." *Journal of Business Logistics* 17(1), pp. 191-211.

OECD. (2011) *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, OECD Publishing.

Pagell, M. & Shevchenko, A. (2014) Why research in sustainable supply chain management should have no future. *Journal of Supply Chain Management* 50(1), pp. 44-55.

Rajeev, A., Pati, R.K., Padhi, S.S. & Govindan, K. (2017). Evolution of sustainability in supply chain management: A literature review. *Journal of Cleaner Production*, 162, pp. 299-314.

Social Accountability International, SAI. (2020) SA8000 Standard. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 19.7.2020]. Saatavilla: <https://sa-intl.org/programs/sa8000/>

SEDEX. (2019) Sedex Members Ethical Trade Audit (SMETA) Best Practice Guidance. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 20.7.2020] Saatavilla: <https://cdn.sedex.com/wp-content/uploads/2019/05/SMETA-6.1-Best-Practice-Guidance.pdf>

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, pp. 1699-1710

Srivastava, S.K. (2007). Green Supply-Chain Management: A State-of-the-Art Literature Review. *International Journal of Management Reviews* 9(1), pp. 53-80.

Sroufe, R. (2003) Effects of environmental management systems on environmental management practices and operations. *Production and Operations Management* 12(3), pp. 416-431.

S-ryhmä. 2019a. vastuullisuusraportti 2019. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 1.8.2020]. Saatavilla: https://assets.ctfassets.net/8122zj5k3sy9/7lgeJzhm2SqnYUW0GzB0KN/3f931e5bf85730d38c0fc97c6b14c5/S-ryhma_n_vuosi_ja_vastuullisuus_2019_FI.pdf

S-ryhmä. 2019b. Vastuullisuusohjelma 2019. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 1.8.2020]. Saatavilla: <https://s-ryhma.fi/vastuullisuus/vastuullisuusohjelma>

Tate, W.L., Ellram, L.M., and Dooley, K.J. (2012). Environmental Purchasing and Supplier Management (EPSM): Theory and Practice. *Journal of Purchasing and Supply Management* 18(3), pp. 173-88.

Thakor A.V. & Quinn R.E. (2013) The economics of higher purpose. ECGI-Finance Working Paper 395, Olin Business School, Washington University, St. Louis.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki, Tammi.

United Nations Global Compact. (2015) A Global Compact for Sustainable Development – Business and the SDGs: Acting Responsibly and Finding Opportunities. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 17.7.2020]. Saatavilla: <https://www.unglobalcompact.org/sdgs>

Van Bommel, H. (2011) A conceptual framework for analyzing sustainability strategies in industrial supply networks from an innovation perspective. *Journal of Cleaner Production* 19(8), pp. 895-904.

Varenova, D. et al. (2013) Corporate social responsibility and profitability: trade-off or synergy: Perceptions of executives of FTSE All-Share companies. *Sustainability accounting, management, and policy journal* 4(2), pp. 190–215.

Walker, H., Miemczyk, J., Johnsen, T., and Spencer, R. (2012). “Sustainable Procurement: Past, Present and Future.” *Journal of Purchasing and Supply Management* 18(4), pp. 201-6.

Walton, S.V., Handfield, R.B., and Melnyk, S.A. (1998). The Green Supply Chain: Integrating Suppliers into Environmental Management Processes. *Journal of Supply Chain Management* 34(1) pp. 2-11.

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.