



LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Hankintojen johtaminen

Sosiaalinen vastuullisuus hankintaketjun alkupäässä
Social sustainability in the front-end of the supply chain

12.1.2021

Tekijä: Jasmin Martikainen

Ohjaaja: Heidi Olander

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Jasmin Martikainen
Tutkielman nimi:	Sosiaalinen vastuullisuus hankintaketjun alkupäässä
Akateeminen yksikkö:	LUT-kauppakorkeakoulu
Koulutusohjelma:	Kauppatieteet, Hankintojen johtaminen
Ohjaaja:	Heidi Olander
Hakusanat:	Sosiaalinen vastuullisuus, kehittyvät maat, toimittajavalinta

Tässä kandidaatintutkielmassa tutkitaan, miten sosiaalista vastuullisuutta toteutetaan kehittyviin maihin sijoittuvassa hankintaketjun alkupäässä. Tavoitteena on tunnistaa hyviä käytänteitä sosiaalisen vastuullisuuden toteuttamiselle ja sen seurannalle sekä tutkia, miten sosiaalinen vastuullisuus vaikuttaa yritysten toimittajavalintaan. Tutkielma on toteutettu laadullisena kahden case-yrityksen tapaustutkimuksena, jonka aineistona on käytetty yritysten tuoreimpia vuosikertomuksia ja vastuullisuusraportteja sekä yritysten nettisivujen erillisiä osioita vastuullisuudesta. Aineisto on analysoitu sisälönanalyysimenetelmällä.

Vastuullisuus on olennainen osa nykyajan liiketoimintaa. Sosiaalisen vastuullisuuden tutkiminen on kuitenkin jäänyt vähemmälle huomiolle verrattuna vastuullisuuden kahteen muuhun osa-alueeseen. Erityisen ongelmallista sosiaalisen vastuullisuuden huomioiminen on kehittyvissä maissa, joissa ollaan usein valmiita uhraamaan sosiaalisia standardeja talouskasvun saavuttamiseksi. Tämän seurauksena kehittyvissä maissa koetaankin yhä paljon sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyviä ongelmia esimerkiksi lapsityövoiman käyttöön, riittävään palkkaukseen sekä työskentelyolosuhteisiin liittyen. Tutkimustulosten perusteella molemmat case-yritykset ovat tunnistaneet paljon sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyviä ongelmia hankintaketjunsä alkupäässä, joihin ne ovat reagoineet niin oman toimintansa kuin myös toimittajiensa toiminnan kautta. Molemmat yritykset tekevät vastuullisuuden eteen vaadittua enemmän esimerkiksi suorien viljelijäohjelmien sekä kumppanuushankkeiden kautta. Suureen rooliin sosiaalisen vastuullisuuden toteuttamisessa nousi myös raaka-aineiden sataprosenttinen jäljitettävyys. Lisäksi yrityksissä seurataan aktiivisesti sosiaalisen vastuullisuuden toteutusta esimerkiksi monitoroimalla sekä suorittamalla auditointeja.

ABSTRACT

Author: Jasmin Martikainen
Title: Social sustainability in the front-end of the supply chain
School: School of Business and Management
Degree programme: Business Administration, Supply Management
Supervisor: Heidi Olander
Keywords: Social sustainability, emerging economies, supplier selection

This Bachelor's thesis examines how social sustainability is implemented in the front-end of the supply chain which is based in emerging economies. The aim of the thesis is to identify good practices for implementing and monitoring social sustainability and to examine how social sustainability affects companies' supplier selection. The thesis is conducted as a qualitative case study of two case companies. The research material used includes the companies' latest annual and sustainability reports and the sustainability information on the companies' websites. The research material was analyzed using content analysis.

Sustainability is an integral part of today's business. However, the research on social sustainability has received less attention than the other two dimensions of sustainability. Taking social sustainability into account is especially difficult in emerging economies, where social standards are often disregarded in order to gain economic growth. As a result, a number of issues related to social sustainability are still experienced in emerging economies, for example concerning child labor, fair remuneration and decent working conditions. According to the findings of the thesis, both case companies have identified a number of issues related to social sustainability and they have reacted to them not only through their own actions but also through their suppliers' actions. Both companies do more towards sustainability than what is required of them, for example through direct farmer and partnership programmes. Full traceability of ingredients was also found to have a large role in the implementation of social sustainability. In addition, the companies actively monitor the implementation of social sustainability by for example monitoring and conducting audits.

SISÄLLYSLUETTELO

1. Johdanto	1
1.1 Tutkimuksen aihe, tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	2
1.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet.....	3
1.3 Tutkimuksen rajaukset	4
1.4 Tutkielman rakenne.....	5
2. Sosiaalinen vastuullisuus hankintaketjussa	6
2.1 Vastuullisuus	6
2.1.1 Vastuullisuus hankintaketjussa	8
2.1.2 Sosiaalinen vastuullisuus	10
2.2 Sosiaalinen vastuullisuus kehittyvässä maissa	12
2.3 Sosiaalinen vastuullisuus toimittajavalinnassa.....	13
2.3.1 Toimittajavalinnan kriteerit.....	14
2.4 Sosiaalisen vastuullisuuden toteutumisen seuranta.....	17
3. Sosiaalinen vastuullisuus case-yrityksissä	19
3.1 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto.....	19
3.2 Case-yritykset.....	21
3.2.1 Fazer	21
3.2.2 Paulig	22
3.3 Sosiaalisen vastuullisuuden huomioiminen case-yritysten hankintaketjujen alkupäässä	23
3.3.1 Sosiaalisen vastuullisuuden huomioiminen työoloissa.....	24
3.3.2 Sosiaalinen vastuullisuus osana yhteisön kehitystä.....	26
3.4 Sosiaalisen vastuullisuuden huomioiminen case-yritysten toimittajavalinnas- sa.....	28
3.4.1 Toimittajavalinnan kriteerit case-yrityksissä	28
3.5 Sosiaalisen vastuullisuuden seuranta case-yrityksissä.....	30
4. Yhteenveto ja johtopäätökset.....	33
4.1 Tutkimustulosten yhteenveto.....	33
4.2 Johtopäätökset	36
4.2 Luotettavuus ja jatkotutkimukset	37
Lähdeluettelo	40

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Tutkimuskysymykset

Taulukko 2. Sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyvät ongelmat ja niiden mahdolliset seuraukset kehittyvissä maissa

Taulukko 3. Toimittajavalinnan kriteerit

Taulukko 4. Fazerilla ja Pauligilla käytössä olevia keinoja sosiaalisen vastuullisuuden kehittämiseen hankintaketjun alkupäässä

Taulukko 5. Case-yritysten toimittajavalinnan kriteereitä

Taulukko 6. Sosiaalinen vastuullisuus hankintaketjun alkupäässä

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Tutkielman teoreettinen viitekehys

Kuvio 2. Vastuullisuuden kolme osa-aluetta

Kuvio 3. Sosiaalisen vastuullisuuden kannalta organisaatiolle keskeiset ihmisryhmät

1. Johdanto

Hankinnoista on tullut merkittävä osa yritysten liiketoimintaa, ja ne muodostavatkin nykyään keskimäärin yli puolet yritysten liikevaihdosta (Nieminen 2016). Globalisaation seurauksena tuotteiden ja palveluiden jakelukanavista on tullut hyvin monimutkaisia ja monien länsimaisten yritysten hankinnat ovat kasvaneet ja siirtyneet kehittyviin maihin, sillä useat teollisuusmaissa toimivista yrityksistä ovat riippuvaisia kehittyvissä maissa toimivista toimittajista saavuttaakseen kilpailukykyä kansainvälisillä markkinoilla (Reuter, Foerstl, Hartmann & Blome 2010; Kaufmann & Carter 2002).

Jakelukanavien kasvaessa yritysten on kuitenkin yhä vaikeampaa toteuttaa koko toimitusketjunsä läpinäkyvyyttä, ja onkin mahdollista, etteivät yritykset pysty varmistamaan vastuullisuuden toteutumista hankintaketjunsä alkupäässä. Yritykset saattavat jopa tietämättään siirtää vastuullisuuteen liittyviä kustannuksia alempien toimittajinsä vastuulle, mikä luo heikkoja lenkkejä toimitusketjun vastuullisuuteen. (Villena & Gioia 2018) Kuluttajat ja yhteiskunta syyttävät usein yrityksiä myös näiden alempien toimittajien aiheuttamista ympäristö- ja sosiaalivahingoista, mikä saattaa johtaa boikotteihin yrityksiä vastaan (Hartmann & Moeller 2014; Villena & Gioia 2018). Tämän seurauksena hankintojen vastuullisuuden merkitys onkin kasvanut yrityksissä huomattavasti, ja yritykset ympäri maailmaa sisällyttävät entistä enemmän vastuullisuuteen liittyviä vaatimuksia päivittäisiin operaatioihinsä (Ahi & Searcy 2015).

Vastuullisuuden käsite ilmestyi ensimmäistä kertaa akateemisiin piireihin 1980-luvulla, jonka jälkeen vastuullisuuden merkitys on kokenut huomattavan kehityksen (Portney 2015, 1-2). Vastuullisuuden käsitteen ilmestyttyä kiinnostus siihen liittyviin tutkimuksiin on kasvanut tasaisesti, ja 1990-luvun loppupuolelta lähtien vastuullisuuteen liittyvien artikkeleiden määrä on lisääntynyt huomattavasti (Rajeev, Pati, Padhi & Govindan 2017). Varsinkin hankintaan liittyvässä vastuullisuudessa hyvin keskeiseksi käsitteeksi on muodostunut vastuullisen hankintaketjun johtaminen (engl. Sustainable Supply Chain Management, SSCM), joka on 2010-luvulla saavuttanut aseman alan hallitsevana tutkimuskenttänä. Tästä johtuen aihetta onkin tutkittu useammasta eri näkökulmasta. (Rajeev et al. 2017)

Toinen keskeinen vastuullisuuteen liittyvä käsite on Elkingtonin (1998) esittelemä Triple Bottom Line -malli, kolmen pilarin malli, jossa yrityksen vastuullisuutta huomioidaan kolmesta eri näkökulmasta: taloudellisesta näkökulmasta, ympäristönäkökulmasta sekä sosiaalisesta näkökulmasta. Yhä useammilla yrityksillä eri puolilla maailmaa on kuitenkin ongelmia sosiaalisen vastuullisuuden määrittelemisessä, ymmärtämisessä sekä suunnittelussa, eivätkä yritykset vielä ymmärrä sosiaalisen vastuullisuuden huomioimiseen liittyviä kilpailuetuja (Klassen & Vereecke 2012). Sosiaalisesta vastuullisuudesta tehty tutkimus on myös jäänyt huomattavasti vähemmälle huomiolle verrattuna ympäristöön ja talouteen liittyvään vastuullisuuteen sekä niistä tehtyyn tutkimukseen (Seuring & Müller 2008). Lisäksi suurin osa sosiaalisesta vastuullisuudesta tehdyistä tutkimuksista on keskittynyt nimenomaan kehittyneisiin maihin, joten kehittyvistä maista tehty tutkimus on jäänyt vähäiseksi (Mani, Agarwal, Gunasekaran, Papadopoulos, Dubey & Childe 2016).

1.1 Tutkimuksen aihe, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa käsitellään sosiaalisen vastuullisuuden toteutumista hankintaketjun alkupäässä. Tutkimuksessa keskitytään seuraamaan sosiaalisen vastuullisuuden toteutumista nimenomaan kehittyvissä maissa. Sosiaalisella vastuullisuudella hankintaketjussa tarkoitetaan kaikkia niitä toimintoja, jotka vaikuttavat ihmisten turvallisuuteen, hyvinvointiin sekä yhteisön kehitykseen (Klassen & Vereecke 2012).

Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa hyviä käytänteitä sosiaalisen vastuullisuuden toteuttamiselle ja sen seurannalle sekä tutkia, miten sosiaalinen vastuullisuus vaikuttaa yritysten toimittajavalintaan. Näihin aiheisiin perehdytään ensin teorian avulla, minkä jälkeen aihetta tutkitaan tarkastelemalla vastuullisuuskäytänteitä kahden case-yrityksen hankintaketjujen alkupäässä. Kohdeyrityksiksi on valittu yritykset, joille vastuullisuus on tärkeää ja joilla vastuullisuus on suuressa roolissa liiketoiminnassa.

Tutkimuksen tavoitteiden saavuttamisen avuksi tutkimuksessa on yksi päätutkimuskysymys ja kaksi alatutkimuskysymystä, jotka on esitelty taulukossa 1. Päätutkimuskysymyksen avulla pyritään selvittämään, miten sosiaalista vastuullisuutta voidaan to-

teuttaa hankintaketjun alkupäässä tutkimalla erityisesti kohdeyritysten vastuullisuuskäytänteitä. Alatutkimuskysymysten avulla pyritään luomaan laajempi käsitys tutkittavasta aiheesta, ja ne myös tukevat päätutkimuskysymykseen vastaamista. Alatutkimuskysymysten avulla tutkitaan, miten sosiaalinen vastuullisuus otetaan huomioon yritysten toimittajavalinnassa ja millaisia kriteereitä toimittajavalinnalle on sekä miten yritykset seuraavat sosiaalisen vastuullisuuden toteutumista hankintaketjunsä alkupäässä.

Taulukko 1. Tutkimuskysymykset

PÄÄTUTKIMUSKYSYMYS
Miten sosiaalista vastuullisuutta toteutetaan hankintaketjun alkupäässä?
ALATUTKIMUSKYSYMYKSET
Miten sosiaalinen vastuullisuus otetaan huomioon yritysten toimittajavalinnassa?
Miten yritykset seuraavat sosiaalisen vastuullisuuden toteutumista hankintaketjunsä alkupäässä?

1.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tutkimuksessa on kolme keskeistä käsitettä. Nämä ovat vastuullisuus, sosiaalinen vastuullisuus sekä kehittyvät maat.

Vastuullisuudelle mahdollisesti tunnetuimman käsitteen on esittänyt Ympäristön ja Kehityksen Maailmankomissio (World Commission on Environment and Development, WCED 1987) määrittelemällä vastuullisuuden tarkoittavan sellaista taloudellista kehitystä, joka vastaa nykyisen sukupolven tarpeita vaarantamatta tulevien sukupolvien tarpeita. Vastuullisuus voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: taloudelliseen, ympäristölliseen sekä sosiaaliseen vastuullisuuteen (Elkington 1998).

Sosiaaliselle vastuullisuudelle ei ole olemassa tarkkaa määritelmää mutta yleisesti sosiaalisella vastuullisuudella tarkoitetaan kaikkia niitä toimintoja hankintaketjussa, jotka vaikuttavat ihmisten turvallisuuteen, hyvinvointiin sekä yhteisön kehitykseen (Klassen & Vereecke 2012).

Kehittyvillä mailla tarkoitetaan maita, joiden talous on keskitasolla tai sitä matalampaa ja joilla on kasvupotentiaalia (Meyer 2004). Maailmanpankki (The World Bank 2020) määrittelee matalan keskitason talouksiksi sellaiset maat, joiden bruttokansantulo on 1036 ja 4045 dollarin välillä. Kasvupotentiaalistaan johtuen kehittyvät maat ovat houkuttelevia kohteita kansainvälisille yrityksille (Meyer 2004).

1.3 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimus keskittyy sosiaaliseen vastuullisuuteen hankintaketjun alkupäässä. Sosiaalisen vastuullisuuden osalta tutkimuksessa keskitytään erityisesti ihmisten työoloihin ja yhteisön kehitykseen. Maantieteellisesti tutkimus on rajattu keskittymään kehittyviin maihin, sillä kehittyvissä maissa koetaan vielä paljon sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyviä ongelmia, joita kehittyneissä maissa ei enää koeta ainakaan samassa mittakaavassa. Näitä ongelmia ovat esimerkiksi lapsityövoiman käyttö, työolosuhteet, tasa-arvo ja palkkaus (Mani et al. 2016). Tutkimus on lisäksi rajattu keskittymään vain elintarviketeollisuuteen, sillä elintarviketeollisuudessa on suurempi mahdollisuus, ettei tiettyjä raaka-aineita ole jo pelkästään maantieteellistä syistä ollenkaan saatavilla kehittyneistä maista. Tällöin yritysten hankintaketjuun kuuluu jo olosuhteiden pakosta kehittyvissä maissa toimivia yrityksiä ja tuottajia tai kehittyvissä maissa liiketoimintaansa harjoittavia toimittajia.

Tutkittaessa miten sosiaalinen vastuullisuus otetaan huomioon yritysten toimittajavalinnassa, keskitytään nimenomaan sellaisiin toimittajavalinnan kriteereihin, joilla on merkitystä hankintaketjun alkupäähän liittyvään sosiaaliseen vastuullisuuteen. Yritysten muita toimittajavalintaan liittyviä kriteereitä ei siis käsitellä sen laajemmin. Lisäksi tutkittaessa sosiaalisen vastuullisuuden seurannan toteutumista hankintaketjujen alkupäässä keskitytään tutkimaan vain proaktiivista eli ennaltaehkäisevää seurantaa eli

keskitytään siihen, millaisia keinoja yrityksillä on varmistaa, että sosiaalinen vastuullisuus toteutuu heidän hankintaketjujensa alkupäässä. Tutkimuksessa ei siis keskitytä esimerkiksi ollenkaan tutkimaan sitä, millaisia jälkiseurauksia yrityksillä on, mikäli havaitaan, ettei sosiaalinen vastuullisuus jostain syystä toteutuisikaan.

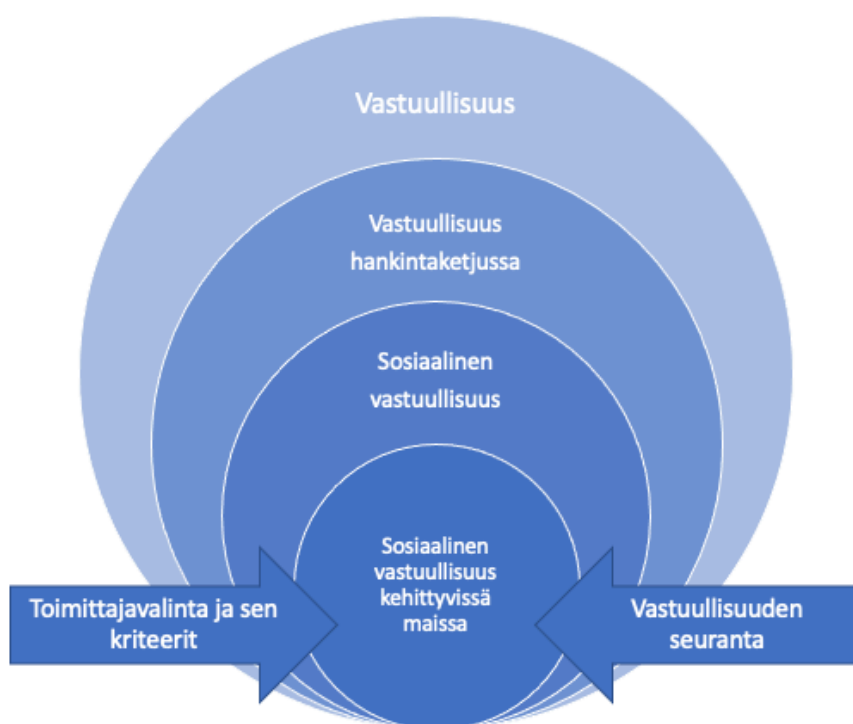
1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu neljästä pääluvusta. Pääluvuista ensimmäinen on johdanto, jossa käsiteltiin työhön liittyvää aihepiiriä sekä aiempia tutkimuksia aiheesta. Lisäksi johdannossa käsiteltiin tutkimuksen aihe, tavoitteet ja tutkimuskysymykset, tutkimuksen keskeiset käsitteet ja rajaukset sekä tutkimuksen rakenne. Tutkimuksen toinen luku on teorialuku, jossa käsitellään aluksi yleisesti vastuullisuutta sekä vastuullisuutta hankintaketjussa, minkä jälkeen keskitytään tutkielman pääaiheeseen eli sosiaaliseen vastuullisuuteen. Sosiaalista vastuullisuutta tarkastellaan lisäksi myös kehittyvissä maissa, minkä jälkeen keskitytään tutkimaan sosiaalisen vastuullisuuden vaikutusta toimittajavalintaan ja sen kriteereihin. Teoriaosion lopussa tutkitaan vielä, miten sosiaalisen vastuullisuuden toteutumista voidaan seurata.

Tutkielman kolmas luku muodostaa tutkielman empiriaosion, jossa käydään aluksi läpi tutkimusmenetelmä ja käytetty aineisto, minkä jälkeen esitellään lyhyesti valitut case-yritykset. Tämän jälkeen empiriaosiossa keskitytään tutkielman päätutkimuskysymykseen vastaamiseen eli tutkitaan miten valitut case-yritykset huomioivat sosiaalisen vastuullisuuden hankintaketjujensa alkupäässä. Empirian lopussa tarkastellaan vielä alatutkimuskysymysten aiheita case-yritysten kohdalla eli tutkitaan, miten case-yritykset huomioivat sosiaalisen vastuullisuuden toimittajavalinnassaan ja sen kriteereissä sekä miten case-yritykset pyrkivät seuraamaan sosiaalisen vastuullisuuden toteutumista hankintaketjujensa alkupäässä. Neljännessä eli viimeisessä luvussa esitellään tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset sekä pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja mahdollisia jatkotutkimuksia aiheesta.

2. Sosiaalinen vastuullisuus hankintaketjussa

Tässä pääluvussa käsitellään tutkimuksen teoriaosuus. Aluksi avataan vastuullisuuden ja vastuullisen hankintaketjun johtamisen käsitettä, jonka jälkeen keskitytään tutkielman pääaiheeseen eli sosiaaliseen vastuullisuuteen. Sosiaalista vastuullisuutta käsitellään aluksi hieman yleisesti, jonka jälkeen keskitytään tutkielman päätutkimuskysymyksen aiheeseen eli sosiaaliseen vastuullisuuteen hankintaketjun alkupäässä kehittyvissä maissa. Tämän jälkeen käsitellään vielä päätutkimuskysymykseen vahvasti liittyviä alatutkimuskysymysten aiheita eli sosiaalisen vastuullisuuden huomioimista toimittajavalinnassa ja toimittajavalinnan kriteereitä sekä sosiaalisen vastuullisuuden toteutumisen seuranta. Tutkielman teoreettinen viitekehys on esitelty kuviossa 1.



Kuvio 1. Tutkielman teoreettinen viitekehys

2.1 Vastuullisuus

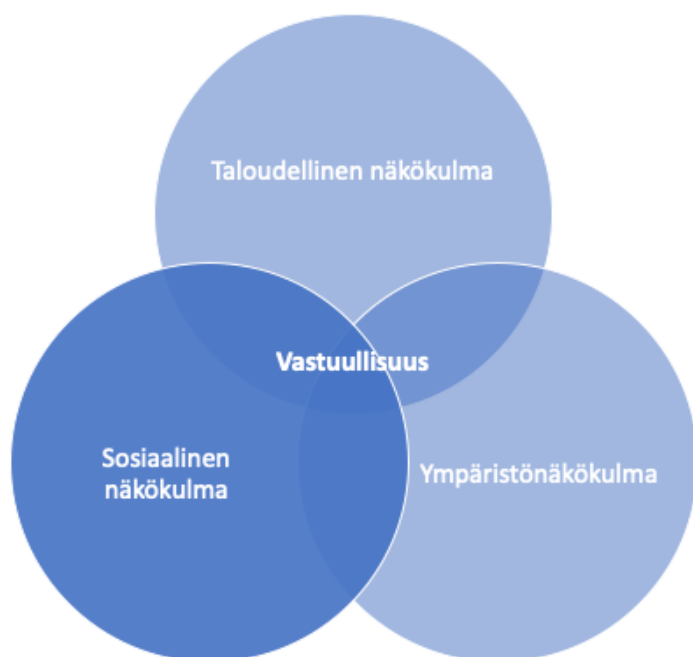
Vastuullisuuden käsite ilmestyi ensimmäistä kertaa akateemisiin piireihin 1980-luvulla, jonka jälkeen vastuullisuuden merkitys on kokenut huomattavan kehityksen (Portney 2015, 1-2). Samalla vuosikymmenellä Ympäristön ja Kehityksen Maailmankomissio

(World Commission on Environment and Development, WCED 1987) määritteli vastuullisuuden tarkoittavan sellaista taloudellista kehitystä, joka vastaa nykyisen sukupolven tarpeita vaarantamatta tulevien sukupolvien tarpeita. Tämän määritelmän on kuitenkin kritisoitu olevan liian yksinkertainen ja antavan varsin suppean kuvan vastuullisuudesta (Seuring & Müller 2008). Lisäksi yritysten on vaikea soveltaa tätä määritelmää, sillä se ei sisällä yrityksille juurikaan käytännön ohjausta (Starik & Rands 1995). WCED:n määritelmä on silti edelleen yleisin ja hyväksytyin vastuullisuudelle annettu määritelmä (Becker 2012).

Beckerin (2012) mukaan vastuullisuudelle on vaikeaa määritellä tarkkaa selitystä, sillä termiä käytetään hyvin laajasti eri merkityksissä. Hän esittää kuitenkin nykyaikaiselle vastuullisuuden käsitteelle kolme erityispiirrettä, joiden avulla sen ydinidea voidaan määritellä. Nämä ovat jatkuvuus, orientoituminen sekä yhteys. Jatkuvuus on vastuullisuuden näkökulmista se, johon tieteessä on perinteisesti viitattu. Jatkuvuudella viitataan siihen, että ajanjaksossa on olemassa jonkinlainen vakaus, eli muutoksen aikana siitä on mahdollista erottaa tekijöitä, jotka pysyvät samana. Orientoitumisella taas tarkoitetaan vastuullisuuden näkemistä päämääränä, jota kohti ihmisten teot pitkällä tähtäimellä suuntautuvat. Yhteydellä viitataan kahteen ihmisten välillä olevaan perustavanlaatuisen yhteyteen: yhteyteen eri ihmisten ja ryhmien välillä nykyhetkessä sekä yhteyteen nykyisten ja tulevien sukupolvien välillä. (Becker 2012, 9-12)

Portney (2015) esittää vastuullisuuden pääolettamuksena olevan, ettei maailman luonnonvaroja voida käyttää, tyhjentää ja tuhota ikuisesti. Hänen mukaansa vastuullisuuden avulla tulisikin löytää tasapaino, jossa maapallo pystyy kannattelemaan ihmiskuntaa ja talouskasvua niin, ettei ihmisten, eläinten ja kasvien terveys olisi uhattuna (Portney 2015, 4). Elkingtonin (1998) esittelemä Triple Bottom Line -malli on vahvasti linjassa tämän olettamuksen kanssa, sillä Elkingtonin mallin avulla yrityksen vastuullisuutta voidaan huomioida kolmesta eri näkökulmasta: taloudellisesta näkökulmasta, ympäristönäkökulmasta sekä sosiaalisesta näkökulmasta, jotka on esitelty kuviossa 2. Malli tunnetaan myös kolmena vastuullisuuden tukipilarina, kolmena P:nä, jotka ovat people, planet ja profit, eli ihmiset, planeetta ja tuloksen tekeminen. (Ahi & Searcy 2015; Nieminen 2016) Yritysten tulee ottaa kaikki nämä kolme vastuullisuuden osaluuetta huomioon, mikäli he haluavat olla aidosti vastuullisia (Krause, Vachon & Klas-

sen 2009). Sosiaalisen vastuullisuuden huomioiminen on kuitenkin jäänyt huomattavasti vähemmälle huomiolle ympäristöön ja talouteen liittyvään vastuullisuuteen verrattuna, vaikka tutkimukset sosiaalisesta vastuullisuudesta hankintaketjussa ovatkin lisääntyneet viime aikoina (Seuring & Müller 2008; Gimenez, Sierra & Rodon 2012).



Kuvio 2. Vastuullisuuden kolme osa-aluetta (Elkington, 1998)

Vastuullisuus on olennainen osa nykyajan liiketoimintaa, ja sillä onkin nykyään merkittävä osa organisaation arvonluonnissa ja johtamisessa niin paikallisesti kuin globaalistikin. Kun yritykset ennen pohtivat miksi niiden pitäisi olla vastuullisia, on kysymyksen asettelu muuttunut nyt enemmänkin siihen, miten niiden tulisi toteuttaa vastuullisuutta liiketoiminnassaan. (Nieminen 2016) Vastuullisuus ei nykyään enää olekaan pelkkä vapaaehtoinen lisä yrityksen liiketoiminnassa, vaan se on osa yrityksen päivittäistä rutiinia (Pagell & Wu 2009).

2.1.1 Vastuullisuus hankintaketjussa

Hankinnalla tarkoitetaan yritysten ulkoisten resurssien hallintaa niin, että saadaan parhaiten turvattua tarvittavien tuotteiden ja palveluiden saatavuus (Nieminen 2016). Jo

1800-luvun puolivälistä lähtien hankinnan on tunnistettu olevan toiminto, joka ulottuu yritysten rajojen ulkopuolelle, ja hankinta onkin saanut huomiota tieteellisissä kirjoituksissa siitä lähtien (Leenders & Fearon 2008; Krause et al 2009). Hankintojen johtamisesta (engl. Supply Management) voidaan puhua, kun hankinnat keskittyvät läheisesti pieneen määrään hyvin valittuja toimittajia, joiden kanssa luodaan pitkäkestoisia suhteita. Näissä suhteissa yhdistyvät tiedon jakamisen järjestelmät sekä parempi koordinaatio. (Gualandris, Golini & Kalchschmidt 2014) Kun hankintojen johtamiseen lisätään toimittajien lisäksi vielä toimittajien alemmat toimittajat sekä yrityksen muut itsenäiset osapuolet, jotka auttavat tavaroiden ja palveluiden tuomisessa markkinoille, puhutaan hankintaketjun johtamisesta (engl. Supply Chain Management) (Krause et al. 2009). Hankintaketjun johtamisessa yhdistyvätkin yritystoimintojen hallinta ja suhteet niin organisaation sisä- kuin ulkopuolellakin. Organisaation ulkopuolella korostuvat suhteet toimittajien ja toimittajien alemmien toimittajien sekä koko hankintaketjun kanssa. (Harland, 1996)

Viime aikoina vastuullisuuden aiheuttavan paineen seurauksena hankintaketjun johtaminen on muuttunut vastuullisen hankintaketjun johtamiseksi (engl. Sustainable Supply Chain Management) (Gualandris et al. 2014). Vastuullisilla hankinnoilla tarkoitetaan, että vastuullisuuden kaikki kolme osa-aluetta, ympäristövastuu sekä sosiaalinen ja taloudellinen vastuu, otetaan huomioon niin toimittajavalinnassa, arvioinnissa kuin tapahtuvassa yhteistyössäkin (Nieminen 2016). Vastuullisessa hankintaketjun johtamisessa yhdistyvätkin siis samat piirteet kuin hankintaketjun johtamisessa, mutta siinä keskitytään myös huomioimaan vastuullisuuden kolme osa-aluetta.

Vastuullinen hankintaketjun johtaminen on viime vuosien aikana saavuttanut aseman alan hallitsevana tutkimuskenttänä (Rajeev et al. 2017). Sen määritelmästä ei ole kuitenkaan vielä päästy täysin yhteisymmärrykseen (Gualandris et al 2014). Esimerkiksi Ahi ja Searcy (2013) määrittelevät vastuullisen hankintaketjun johtamisen olevan luomus koordinoituja hankintaketjuja, joissa yhdistyy taloudellisten, ympäristöllisten sekä sosiaalisten näkökulmien vapaaehtoinen huomioiminen. Lisäksi organisaation tärkeimpien sisäisten järjestelmien on oltava suunniteltu hallinnoimaan hankintaan, tuotantoon sekä tuotteiden levitykseen liittyviä materiaaleja, informaatiota sekä pääomavirtoja tehokkaasti, jotta ne vastaavat sidosryhmien vaatimuksia. Järjestelmien on li-

säksi pystyttävä parantamaan organisaation tuottavuutta, kilpailukykyä sekä kestävyyttä niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä. (Ahi & Searcy, 2013) Pagell ja Wu (2009) taas olettavat vastuullisen ketjun suoriutuvan hyvin kaikilla vastuullisuuden osa-alueilla, mistä johtuen he määrittelevätkin vastuullisen hankintaketjun johtamisen koostuvan tämän lisäksi tarkoista hallinnollisista keinoista, joiden avulla hankintaketjusta voidaan tehdä vielä vastuullisempi, tavoitteena luoda aidosti vastuullinen ketju.

Määritelmästä riippumatta vastuullisen hankintaketjun johtamiseen liittyy siis vahvasti vastuullisuuden kaikkien kolmen osa-alueen huomioiminen. Myös Giunipero, Hooker ja Denslow (2012) määrittelevät vastuullisen hankintaketjun koostuvan taloudellisen, ympäristöllisen sekä sosiaalisen osa-alueen huomioimisesta ja niiden sisällyttämisestä toimittajien valintaan, arviointiin sekä hallintaan. Tästä eteenpäin työssä keskitytään kuitenkin huomioimaan lähinnä vain sosiaalista vastuullisuutta, sillä sen tutkiminen on jäänyt vähemmälle huomiolle. Vastuullisen hankintaketjun kannalta kaikkien kolmen osa-alueen tasapuolinen huomioiminen on kuitenkin edelleen tärkeää.

2.1.2 Sosiaalinen vastuullisuus

Poist (1989) esitti ensimmäisten joukossa käsitteen sosiaalisesta vastuullisuudesta hankintaketjussa määrittelemällä kokonaisvaltaisemman lähestymistavan vastuullisuuteen, jossa huomioitaisiin myös sosiaaliset ongelmat perinteisten taloudellisten tekijöiden lisäksi. Vielä aikaisemman käsitteen sosiaalisesta vastuullisuudesta on esittänyt Carroll (1979) ehdottamalla, että yrityksiä tulisi huomioida sosiaalinen vastuullisuus muillakin kuin vain lain ja yhteiskunnan määrittelemillä tavoilla. Sosiaaliselle vastuullisuudelle ei kuitenkaan vielä ole olemassa tarkkaa määritelmää, mutta yleisesti sosiaalisella vastuullisuudella tarkoitetaan kaikkia niitä hankintaketjun toimintoja, jotka vaikuttavat ihmisten turvallisuuteen, hyvinvointiin sekä yhteisön kehitykseen (Klassen & Verecke 2012). Sosiaalisen vastuullisuuden nähdään liittyvän vahvasti myös tasa-arvoon sekä elämänlaatuun (Delai & Takahashi 2013).

Niemisen (2016) mukaan sosiaalisella vastuulla tarkoitetaan organisaatioiden toiminnasta ihmisille ja yhteisöille aiheutuvia vaikutuksia. Organisaatioille keskeisiksi ihmis-

ryhmiksi sosiaalisen vastuullisuuden kannalta hän listaa henkilöstön, asiakkaat, toimittajat sekä paikalliset asukkaat, jotka on esitelty kuviossa 3 (Nieminen 2016). Myös Seuring ja Müller (2008) rajaavat sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyvät ongelmat tuotteisiin ja niihin liittyviin prosesseihin, jotka vaikuttavat ihmisten turvallisuuteen ja hyvinvointiin, yhteisön kehitykseen sekä suojeluun vahingoilta. Voidaankin todeta, että ihminen on vahvasti keskiössä puhuttaessa sosiaalisesta vastuullisuudesta.



Kuvio 3. Sosiaalisen vastuullisuuden kannalta organisaatiolle keskeiset ihmisryhmät

Koska sosiaalisen vastuullisuuden huomioiminen on jäänyt huomattavasti vähemmälle huomiolle ympäristöön ja talouteen liittyvään vastuullisuuteen verrattuna, eivät monet yritykset vielä täysin ymmärrä siihen liittyviä kilpailuetuja. Monilla yrityksillä on lisäksi vaikeuksia sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyvien ongelmien määrittelyssä, ymmärtämisessä sekä niihin varautumisessa. (Seuring & Müller 2008) Pagell ja Wu (2009) ovat kuitenkin huomanneet, että yrityksillä, jotka panostivat sosiaalisen vastuullisuuden huomioimiseen liiketoiminnassaan, parani koko hankintaketjun laatu. Huomioimalla toimittajasuhteiden jatkuvuus, materiaalien jäljitettävyyys sekä hintojen läpinäkyvyys luodaan pohja pitkäkestoiselle hyvinvoinnille sekä sosiaalisen tasa-arvon toteutuminen jokaiselle hankintaketjun jäsenelle (Pagell & Wu 2009). Reuter et al. (2010) mukaan myös mitä pidempään yritykset jättävät sosiaalisen vastuullisuuden huomioimatta sidosryhmien paineesta huolimatta, sitä kauemmaksi nämä yritykset jäävät kilpailijoistaan, jotka ovat jo sisällyttäneet sosiaalisen vastuullisuuden huomioimisen liiketoimintaansa.

2.2 Sosiaalinen vastuullisuus kehittyvissä maissa

Kehittyvillä mailla tarkoitetaan maita, joissa talous on keskitasoa tai sitä matalampaa ja joilla on kasvupotentiaalia. Tämä tekeekin kehittyvistä maista houkuttelevia kohteita kansainvälisille yrityksille. (Meyer 2004) Globalisaation seurauksena yritysten jakelukanavista on tullut hyvin monimutkaisia, minkä johdosta useiden länsimaisten yritysten hankinnat ovat kasvaneet ja siirtyneet kehittyviin maihin, joissa yrityksillä on mahdollista saavuttaa paremmin kilpailukykyä kansainvälisillä markkinoilla (Reuter et al. 2010; Kaufmann & Carter 2002). Osasyyn kehittyvien maiden houkuttelevuudelle johtuu länsimaiden säätämistä tiukoista ympäristölaeista, mikä on saanut yritykset ulkoistamaan tuotantoansa kehittyviin maihin, joissa ei ole olemassa samanlaisia lakeja tai niitä ei ole otettu kunnolla käyttöön (Liu, Heilig, Chen & Heino 2007). Tämä on kuitenkin ongelmallista myös sosiaalisen vastuullisuuden kannalta, sillä useat kehittyvät maat ovat valmiita uhraamaan niin ympäristöllisiä kuin sosiaalisiakin standardejaan talouskasvun saavuttamiseksi (Meyer 2004).

Kehittyvissä maissa koetaan vielä huomattavasti enemmän sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyviä ongelmia kuin länsimaissa. Klassen ja Vereecke (2012) listaavat kiistanaiheiksi muun muassa työntekijöiden turvallisuuden, työskentelyolosuhteet, työntekijöiden oikeuden järjestäytyä sekä lapsityövoiman. Alwaysheh ja Klassen (2010) lisäävät huolenaiheiksi lisäksi hikityöpajat sekä riittävän palkkauksen. Juutisen (2016, 99) mukaan mahdollisia ongelmia saattaa tulla myös lainsäädäntöön sekä korruptioon liittyen. Lisäksi kehittyvissä maissa toimivissa tehtaissa ja hankintaketjuissa kohdataan vielä paljon epäeettistä käyttäytymistä (Lu, Lee & Cheng 2012). Sosiaaliseen vastuullisuuteen kehittyvissä maissa liittyvät ongelmat sekä niiden mahdolliset seuraukset on listattu taulukossa 2. Silvestren (2015) mukaan on olemassa huomattava määrä esimerkkejä kehittyvissä maissa toimivista yrityksistä, jotka kohtaavat ennennäkemätöntä epävarmuutta sekä vaikeuksia saavuttaa vastuullisuutta toiminnassaan. Kehittyvissä maissa toimivilla yrityksillä onkin edelleen ongelmia sisällyttää vastuullisuutta niiden hankintaketjuihinsa, vaikka tutkimus tällä alalla onkin lisääntynyt huomattavasti (Silvestre 2015). Lisääntyneestä tutkimuksesta huolimatta sosiaalista vastuullisuutta kehittyvissä maissa on kuitenkin tutkittu huomattavasti vähemmän kuin sosiaalista vastuullisuutta länsimaissa (Mani et al. 2016).

Reuter et al. (2010) ovat sitä mieltä, että kehittyvissä maissa jatkuvasti tapahtuvat ihmisoikeuksien rikkomukset todistavat, ettei vastuullisuuskriteereitä ole otettu vielä kunnolla käyttöön monikansallisten yritysten hankintaprosesseissa. Ongelmat liittyen yritysten ja niiden toimittajien työkäytänteisiin kehittyvissä maissa ovat myös kiinnittäneet median ja jopa asiakkaiden huomion (Reuter et al. 2010). Ihmisoikeuksia rikkovat yritykset ottavatkin suuren tietoisien riskin toiminnassaan, sillä länsimaissa tuomitaan yleisesti yritykset, jotka eivät noudata ihmisten perusoikeuksia toiminnassaan. Tämä saattaa johtaa sijoittajien, rahoittajien, asiakkaiden sekä markkinoiden menetykseen, mikä voi tulla yritykselle hyvinkin kalliiksi. (Juutinen 2016, 98) Kehittyvissä maissa tapahtuvat ongelmat ja niiden seuraukset tarkoittavatkin, että hankintaa harjoittavien yritysten tulisi tunnistaa toimittajiin liittyvät eettiset ongelmat strategisesti tärkeiksi huolenaiheiksi (Lu et al. 2012).

Taulukko 2. Sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyvät ongelmat ja niiden mahdolliset seuraukset kehittyvissä maissa

Sosiaaliset ongelmat	Ongelmien seuraukset
<ul style="list-style-type: none"> - Työntekijöiden turvallisuus - Työskentelyolosuhteet - Työntekijöiden oikeus järjestäytyä - Lapsityövoiman käyttö - Hikityöpajojen käyttö - Riittävä palkkaus - Lainsäädännölliset ongelmat - Korruptio - Epäeettinen käyttäytyminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Menetetyt sijoittajat ja rahoittajat - Menetetyt asiakkaat - Menetetyt markkinat - Mainehaitasta aiheutuvat kustannukset

2.3 Sosiaalinen vastuullisuus toimittajavalinnassa

Yritykset ovat hyvin harvoin itse suoraan yhteydessä hankintaketjunsä alkupäähän, ja yrityksen ja hankintaketjun alkupään välillä voikin olla useita eri toimittajia. Jakelukanavien ja näin myös toimittajien määrän kasvaessa yrityksiensä mahdollisuudet esittää vaatimuksia ja ulottaa kontrollia hankintaketjun alkupäähän asti vaikeutuvat huomattavasti globaaleissa ketjuissa. (Juutinen 2016, 201) Globalisaatio mahdollistaa kuitenkin

yhteistyön useiden eri toimittajien kanssa. Yritysten toimittajilla on yleensä myös useita alempia toimittajia, ja mitä alemmaksi toimittajaketjussa mennään, sitä vaikeammaksi yrityksille tulee hallita koko toimittajaketjua ja näin ollen varmistaa vastuullisuuden toteutuminen koko hankintaketjussa. (Koplin, Seuring & Mesterharm 2007) Yritykset saattavat jopa tietämättään siirtää vastuullisuuteen liittyviä kustannuksia alempien toimittajiensa vastuulle (Villena & Gioia 2018). Vaikka yritys itse ei suoraan omassa toiminnassaan laiminlöisikään vastuullisuuden toteutumista, syyttävät kuluttajat ja yhteiskunta usein silti yrityksiä myös heidän alempien toimittajiensa aiheuttamista rikkeistä ympäristöön ja sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyen (Hartmann & Moeller 2014).

Toimittajavalinnalla onkin yrityksen kannalta suuri merkitys, sillä yritys voi toimia vain juuri niin vastuullisesti kuin sen takana oleva hankintaketju kaikkine toimittajineen toimii. Tämä tekeekin hankinnasta keskeisimmän osan yrityksen vastuullisuuden toteutusta. (Krause et al. 2009) Ennen vuosituhannen vaihdetta ympäristölliset sekä sosiaaliset kriteerit toimittajavalinnassa olivat vielä harvinaisia, mutta nykyään vastuullisista toimista sekä läpinäkyvyydestä hankintaketjussa on tullut elintärkeää kaikille yrityksille (Reuter et al. 2010; Delai & Tahashi 2013). Lukuisat eettiset tapaukset paljastavat, että yrityksen liiketoiminta voi kärsiä vakavasti, mikäli yrityksen toimittaja jättää sosiaalisen vastuullisuuden huomioimatta (Lu et al. 2012). Mikäli sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyviä ongelmia tulee ilmi yritysten tai heidän toimittajiensa toiminnassa, saavat yritykset osakseen suurta painetta kuluttajilta, hallituksilta sekä muilta organisaatioilta ottaa enemmän vastuuta siitä, mitä heidän hankintaketjuissaan tapahtuu (Awaysheh & Klassen 2010).

2.3.1 Toimittajavalinnan kriteerit

Kuluttajat ovat tulleet entistä enemmän tietoisemmiksi yritysten hankintaketjuissa olevista mahdollisista sosiaalisista ongelmista, mistä johtuen yritysten tulisikin muokata toimittajiensa valintakäytänteistä sellaisia, että ne vastaavat paremmin sosiaalisen vastuullisuuden kriteereitä (Carter & Jennings 2004). Käsitelläkseen globaalista hankinnasta aiheutuvia sosiaalisia riskejä, ovat yritykset kehittäneet useita keinoja, joilla he voivat paremmin hallita toimittajasuhteitaan (Baden, Harwood & Woodward 2009). Vastatakseen kuluttajien kasvaviin vastuullisuusodotuksiin, ovat yritykset alkaneet

oman tuotantonsa kunnollisen hallinnan lisäksi myös valitsemaan toimittajiaan samoihin sosiaalisiin kriteereihin perustuen (Ehrgott, Reimann, Kaufmann & Carter 2011).

Yksi tällaisista kriteereistä on velvoittaa toimittajat noudattamaan yrityksen omaa toimintatapaa, code of conductia (Baden et al. 2009). Code of conduct on yrityksen määrittelemä ja sen johdon hyväksymä toimintatapa, jota yrityksen kaikkien edustajien odotetaan noudattavan. Yrityksestä riippuen code of conductista on suomen kielessä käytössä useita eri nimityksiä, kuten liiketapaperiaatteet, eettiset toimintaohjeet, eettiset ohjesäännöt, eettiset liiketoimintatavat sekä toimintaperiaatteet. (Ratsula 2016) Code of conduct käsittää eettisiä, sosiaalisia sekä ympäristöön liittyviä vaatimuksia, joita toimittajien pitää sitoutua noudattamaan (Baden et al. 2016). Ratsulan (2016) mukaan code of conduct toimii koko organisaation vastuullisen toiminnan perustana. Toimitusketjussa olevien vastuullisuuteen liittyvien riskien välttämiseksi on erittäin tärkeää, että yrityksen code of conduct sitoo myös kolmansia osapuolia, ja yritysten tulisivat tehdä yhteistyötä vain hyvämaineisten ja rehellisten toimittajien kanssa (Ratsula 2016). Toinen keino hallita toimittajiin liittyviä riskejä on tehdä due diligence -arvio ennen yhteistyön aloittamista uuden toimittajan kanssa. Due diligence -arvion avulla kartoitetaan toimittajan soveltuvuutta yrityksen yhteistyökumppaniksi (Ratsula 2016). Toimittajan vastuullisuuden arviointiin voi liittyä muun muassa erilaisia kyselyitä, toimittajavierailuja sekä auditointeja (Nieminen 2016).

Viime vuosina suosiota ovat kasvattaneet myös erilaiset standardit, merkit sekä sertifikaatit, joiden tarkoituksena on saada yritykset ottamaan käyttöön systemaattisempia, edistyskellisempiä sekä näkyvämpiä käytänteitä yritys vastuun toteuttamiselle (Fombrun 2015). Standardit ovat toimintamalleja, jotka selittävät parhaimman keinon muun muassa tuotteen tekemiselle, palvelun tuottamiselle tai materiaalien hankinnalle (International Organization for Standardization 2020). Osa standardeista johtuu Euroopan maissa olevasta vahvasta sääntelystä, mutta suurin osa standardeista on joko hallitusten tai kansalaisjärjestöjen niin sanottuja ohjeita yrityksille siitä, miten yritysten tulisi kohdella työntekijöitään ja yhteisöjä. Merkit ovat yleensä sidoksissa yritysten tuotteisiin. (Fombrun 2015) Merkki on mikä tahansa väite tuotteessa, joka voi olla erikseen säädelty, mutta se ei ole välttämätöntä, kun taas sertifikaatti on merkki, jota voidaan käyttää vain, mikäli tuote täyttää kyseiseen merkkiin vaadittavat standardit (Inho

2014). Sertifikaateissa kolmas osapuoli tarkistaa standardin kriteerien sopivuuden yrityksessä, ja mikäli yritys täyttää tietyn standardin kriteerit, saa yritys lunastaa itselleen sertifikaatin käyttöönsä todisteeksi kriteerien täyttymisestä (Mueller, Dos Santos & Seuring 2009; Fombrun 2015). Kaikki sertifikaatit siis ovat merkkejä, mutta kaikki merkit eivät ole sertifikaatteja (Inho 2014).

Sosiaalisen vastuullisuuden saralla on useita suosittuja sertifikaatteja, joiden avulla yritys voi suhteellisen helposti saada varmistuksen siitä, että toimittaja toimii vastuullisesti ja täyttää yrityksen mahdolliset kriteerit yhteistyölle. Kansainvälisesti suosittuja ja yleisesti käytössä olevia sertifikaatteja ovat esimerkiksi Reilun kaupan merkki (Fair Trade -merkki), Rainforest Alliancen -merkki sekä UTZ-sertifikaatti. Reilun kaupan merkki takaa, että tuotteen tai raaka-aineen valmistuksessa on noudatettu Reilun kaupan kansainvälisiä kriteerejä, kun taas Rainforest Alliancen -merkki pyrkii takaamaan, että tuote on valmistettu kestävän kehityksen mukaisesti oloissa, jotka ovat työntekijöille oikeudenmukaisia (Kuluttajaliitto 2020). UTZ-sertifikaatti on kahvin, kaakaon ja teen sertifiointijärjestelmä, jonka kriteerit liittyvät sosiaalisiin ja ympäristöseikkoihin (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, ELY-keskus 2020).

Kansainvälisesti suosittuja standardeja ja ohjelmia, jotka on kehitetty parantamaan kansainväliseen työskentelyyn liittyviä ongelmia, ovat esimerkiksi UN Global Compact, SA 8000, ISO 9001, OHSAS 18001 ja ISO 45001 (Maloni & Brown 2006; Fombrun 2005; ELY-keskus 2020). UN Global Compact on YK:n käynnistämä yritys vastuualoite, joka koostuu kymmenestä periaatteesta, joita hyödyntämällä se pyrkii edistämään yritysten ja yhteisöjen taloudellista, ekologista sekä sosiaalista vastuullisuutta (Global Compact 2020). SA 8000 on sosiaalisen vastuullisuuden standardi, jonka tarkoituksena on rohkaista yrityksiä kehittämään menettelytapojaan työpaikalla. Siinä huomioidaan muun muassa pakkotyö- ja lapsityövoimaan, työterveyteen ja työturvallisuuteen sekä työtuntimääriin ja korvauksiin liittyviä asioita, joiden lisäksi se käsittää myös kansainvälisiä sopimuksia. (SGS 2020) ISO 9001 on laadunhallintastandardi, jonka tavoitteena on yrityksen toiminnan jatkuva parantaminen ja asiakastyytyväisyyden lisääminen (Laadunhallintajärjestelmä ISO 9001 2020). OHSAS 18001 on kansainvälinen työterveys- ja työturvallisuusstandardi, joka on korvautumassa vastaavanlaisella ISO 45001 standardilla (ELY-keskus 2020).

Yritysten mahdolliset toimittajavalinnan kriteerit sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyen on koottu taulukkoon 3. Mitä laajemmin hyväksytyt standardit yritys täyttää, tai mitä laajemmin hyväksytyjä sertifikaatteja yrityksellä on, sitä paremmin yritys voi väittää toteuttavansa vastuullisuutta, ja näin ollen myös vähentää maineriskiä sekä erottaa itsensä kilpailijoistaan (Fombrun 2015). Yritys voi hyödyntää standardeja ja sertifikaatteja yhteistyökumppanien saamiseksi ja vakuuttamiseksi, mutta samalla ne voivat myös toimia yritysten kriteereinä toimittajille sekä tietynlaisena varmistuksena siitä, että kyseinen yritys toimii vastuullisesti. Baden et al. (2009) mukaan on kuitenkin kritisoitu, ettei näiden kriteerien toteutumista valvottaisi tarpeeksi.

Taulukko 3. Toimittajavalinnan kriteerit

Ohjeistukset ja käytänteet	Standardit	Sertifikaatit
<ul style="list-style-type: none"> - Code of conduct - Due diligence 	<ul style="list-style-type: none"> - UN Global Compact - SA 8000 - ISO 9001 - ISO 45001 - OHSAS 18001 	<ul style="list-style-type: none"> - Fair Trade –merkki - Rainforest Alliance –merkki - UTZ-sertifikaatti

2.4 Sosiaalisen vastuullisuuden toteutumisen seuranta

Globaaleissa pitkissä hankintaketjuissa alihankintaketjun vastuullisuuden seuranta on erittäin haastavaa, sillä hankintaketjuun liittyvät sosiaaliset riskit lisääntyvät huomattavasti, kun yrityksen toiminta laajenee ulkomaille. Sosiaaliset riskit realisoituvat kuitenkin yleensä muualla hankintaketjussa kuin suoraan yrityksen omassa toiminnassa, minkä takia yrityksen olisikin tärkeää rakentaa toimintamallit, joiden avulla pystyttäisiin varmistamaan koko hankintaketjun toiminnan asianmukaisuus. (Juutinen 2016, 204; Ratsula 2016) Koska sosiaaliseen vastuullisuuteen hankintaketjussa liittyy yhä paljon ongelmia, ovatkin yhä useammat yritykset alkaneet tutkia mahdollisuuksia tunnistaa, arvioida sekä monitoroida paremmin toimittajiin liittyviä sosiaalisia ongelmia ja käytänteitä (Alwaysheh & Klassen 2010).

Yritykset ovatkin kehittäneet useita eri keinoja varmistamaan sosiaalisen vastuullisuuden toteutumista hankintaketjunsä alkupäissä. Näihin keinoihin kuuluvat muun muassa monitorointi, auditointien suorittaminen sekä itsenäisten kolmansien tahojen antamien sertifikaattien hyödyntäminen (Awaysheh & Klassen 2010). Monitoroinnissa keskitytään arvioimaan niin yrityksen sisäisiä kuin myös hankintaketjun jäsenten välisiä suorituksia. Toimittajien monitoroinnissa keskitytään yleensä arvioimaan, miten heidän prosessinsa tai tuloksensa vastaavat ennalta asetettuja kriteereitä. Toimittajia saatetaan esimerkiksi vaatia raportoimaan tuotteiden komponenteissa olevista kemikaaleista tai todistamaan, että heidän työskentelykäytänteensä täyttävät vaadittujen standardien kriteerit. Auditoinnilla taas voidaan selvittää, millä tasolla säännökset, yrityspolitiikka sekä asiakkaiden vaatimukset ovat auditoitavassa kohteessa, ja miten hyvin ne vastaavat sidosryhmien vaatimuksia. (Klassen & Vereecke 2012) Yritykset voivat lisäksi myös kehittää omia sisäisiä standardejaan ja järjestelmiään esimerkiksi työskentelemällä itse suoraan tuottajien kanssa (Awaysheh & Klassen 2010).

Hyvä toimittajahallinta ja toimittajien kanssa tehtävä yhteistyö on siis erittäin tärkeää, sillä näin yritys pystyy paremmin varmistamaan, että yrityksen omassakin hankinnassa toteutuu sosiaalinen vastuullisuus. Kommunikoimalla toimittajien kanssa yritys voi ottaa paremmin selvää siitä, että myös toimittajat toimivat sosiaalisesti vastuullisesti ja vaativat samaa myös omilta toimittajiltaan. (Carter & Jennings 2004) Aktiivinen toiminta sosiaalisen vastuullisuuden toteuttamiseksi onkin erittäin tärkeää, sillä näin yritys voi välttyä myötävaikuttamasta mahdollisiin kielteisiin ihmisoikeusseuraamuksiin (Ratsula 2016).

3. Sosiaalinen vastuullisuus case-yrityksissä

Tässä pääluvussa käsitellään tutkimuksen empiriaosuus. Empiriaosiossa käsitellään hyvin samoja aiheita kuin teoriaosiossakin mutta aiheita tutkitaan kahden valitun case-yrityksen kautta. Empiriaosion alussa käydään läpi tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä ja -aineisto, jonka jälkeen esitellään lyhyesti tutkielmaan valitut case-yritykset. Tämän jälkeen keskitytään tutkielman päätutkimuskysymyksen aiheeseen eli sosiaaliseen vastuullisuuteen hankintaketjun alkupäässä. Sosiaalista vastuullisuutta tarkastellaan case-yritysten toiminnassa aluksi hieman yleisesti, jonka jälkeen keskitytään tutkimaan sosiaalista vastuullisuutta case-yritysten hankintaketjujen alkupään työoloissa sekä osana yhteisön kehitystä. Tämän jälkeen keskitytään vielä alatutkimuskysymysten aiheisiin case-yrityksissä. Ensin tutkitaan sitä, miten case-yritykset huomioivat sosiaalisen vastuullisuuden toimittajavalinnassaan, minkä jälkeen tarkastellaan vielä, miten yritykset pyrkivät seuraamaan tämän vastuullisuuden toteutumista. Tutkimuksen tuloksilla pyritään tuottamaan lisää tutkimustietoa hankintaketjun alkupään sosiaalisesta vastuullisuudesta nimenomaan kehittyvissä maissa, sillä tämän aiheen tutkimus on jäänyt vielä vähäiseksi (Mani et al. 2016).

3.1 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että siinä keskitytään pieneen määrään tapauksia, jotka analysoidaan mahdollisimman perusteellisesti (Eskola & Suoranta 1998, 14). Koska tutkimuksessa keskitytään nimenomaan siihen, miten sosiaalista vastuullisuutta toteutetaan hankintaketjun alkupäässä, sopii laadullinen tutkimus tutkittavaan aiheeseen määrällistä tutkimusta paremmin. Laadullisella tutkimuksella aiheesta saadaan luotua syvällisempi kuva, mikä ei olisi samalla tavalla mahdollista määrällisellä tutkimuksella. Tutkimus toteutetaan kahden case-yrityksen tapaustutkimuksena. Tapaustutkimuksessa tutkitaan tiettyä nykyajassa tapahtuvaa ilmiötä sen omassa ympäristössään. Tapausten monipuolinen erittely mahdollistaa myös yleistysten tekemisen aiheesta, vaikka tapaustutkimuksen otanta onkin yleensä hyvin pieni. (Eskola & Suoranta 1998, 49)

Tutkimuksessa analysoidaan case-yritysten vastuullisuuskäytänteitä hankintaketjun alkupäässä sosiaalisen vastuullisuuden saralla. Tapaustutkimuksessa keskitytään vastuullisuuteen, joka sijoittuu kehittyviin maihin. Koska tutkimus on kehittyvien maiden lisäksi rajattu elintarviketeollisuuteen, valikoitui tutkimuksen case-yrityksiksi Fazer ja Paulig. Molemmilla case-yrityksillä kuuluu hankintaketjuna alkupäähän kehittyviä maita, sillä yritysten pääraaka-aineita, Fazerilla kaakaota ja Pauligilla kahvia, ei ole juurikaan saatavilla muualta kuin kehittyvistä maista. Näin ollen nämä kaksi yritystä sopivat tutkielman aiheeseen erittäin hyvin. Tutkielmassa keskitytäänkin suurimmilta osin juuri näiden kahden pääraaka-aineen hankintaketjujen alkupäähän.

Aineistona tapaustutkimuksessa käytetään yritysten tuoreimpia vuosikertomuksia ja vastuullisuusraportteja sekä yritysten nettisivujen erillisiä osioita vastuullisuudesta. Tutkittavan aineiston analysoimiseen käytetään sisällönanalyysimenetelmää. Sisällönanalyysimenetelmällä pyritään saamaan kuvaus tutkittavasta ilmiöstä yleisessä ja tiivistetyssä muodossa. Sisällönanalyysimenetelmässä keskitytään etsimään tutkittavasta aineistosta tekstin merkityksiä, joita pyritään kuvaamaan sanallisesti analyysissä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87, 89). Datan keräämisessä tutkielmaan keskityttiin nimenomaan sosiaaliseen vastuullisuuteen, joka liittyy hankintaketjun alkupäähän.

Pauligilla oli vuodelta 2019 erillinen vastuullisuusraportti, josta löytyi hyvin paljon tietoa yrityksen vastuullisuudesta. Suoraan sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyvää aineistoa oli Pauligin vastuullisuusraportissa noin 13 sivun verran, josta hankintaketjun alkupäähän liittyvää vastuullisuutta oli noin viiden sivun verran. Pääpaino analyysissä oli näissä viidessä sivussa. Tämän lisäksi analyysissä hyödynnettiin vastuullisuusraportissa olevaa yleistä tietoa Pauligista ja sen vastuullisuudesta, josta tietoa kertyi yhteensä myös noin viiden sivun verran. Vastuullisuusraportin lisäksi tutkimuksen aineistona hyödynnettiin Pauligin nettisivujen osiota vastuullisuudesta. Vastuullisuus -osioista löytyi kuusi erillistä tutkimuksen aiheeseen liittyvää lähdettä, joita kaikkia hyödynnettiin myös analyysissä.

Fazerilla taas oli vuodelta 2019 vuosikertomus, joten vastuullisuusasioita ei ollut käsitelty siinä niin kattavasti kuin Pauligin vastuullisuusraportissa. Vastuullisuuteen ja erityisesti sosiaaliseen vastuullisuuteen hankintaketjun alkupäässä liittyviä sivuja oli vuosikertomuksessa vain noin viiden sivun verran, kaikki suhteellisen erillään toisistaan.

Tämän takia Fazerilta tarvittiinkin huomattavasti enemmän lisätietoa muualta kuin vuosikertomuksesta tutkielman toteuttamiseksi. Fazerin nettisivujen vastuullisuus -osiosta löytyi kuitenkin hyvin kattavasti tietoa yrityksen vastuullisuusasioista, sillä analyysiin hyödynnettiin Fazerin osalta vuosikertomuksen lisäksi kattavasti peräti seitsemää eri lähdettä.

Kun kaikki tutkielman aiheeseen liittyvä data oli saatu kerättyä, luokiteltiin se empiriaosiota varten sopivien alaotsikoiden alle. Tämän jälkeen kerätystä datasta karsittiin vielä turha ja päällekkäinen tieto pois, jotta tutkimus pysyi itse aiheessa. Lopuksi tieto jäsenneltiin alalukuihin sopivaan järjestykseen ja kirjoitettiin omin sanoin auki. Aineisto on jäsennelty yleisesti niin, että ensin käsitellään kyseiseen aiheeseen liittyen Fazer ja sitten Paulig. Jossain tapauksissa molempia yrityksiä käsitellään myös samaan aikaan. Näin on tehty lähinnä silloin, kun yrityksillä on käytössään hyvin samankaltaisia käytänteitä.

3.2 Case-yritykset

Tutkimukseen on valittu kaksi case-yritystä: Fazer ja Paulig. Fazer ja Paulig valikoituivat tarkasteltaviksi yrityksiksi, sillä sen lisäksi, että ne sopivat työn rajauksiin, ne ovat molemmat myös edelläkävijöitä vastuullisuudessa. Molemmat yritykset ovat sijoittuneet korkealle Sustainable Brand Indexin (2020) suomalaisten yritysten vastuullisuusluokittelussa, jossa Fazer sijoittui sijalle yhdeksän ja Paulig sijalle 20. Paulig on lisäksi luokiteltu oman kategoriansa, juomien, vastuullisimmaksi yritykseksi Suomessa (Sustainable Brand Index 2020). Vastuullisuus onkin siis tärkeä osa molempien yritysten liiketoimintaa.

3.2.1 Fazer

Fazer on Karl Fazerin vuonna 1891 perustama suomalainen yritys. Fazer työllistää lähes 9000 henkeä ja vuonna 2019 Fazer-konsernin liikevaihto oli 1,1 miljardia euroa. Fazer toimii kahdeksassa maassa, minkä lisäksi sillä on vientiä noin 40 maahan. (Fazer Group 2020c) Fazer haluaa tehdä hyvää niin ihmisille kuin ympäristöllekin, minkä

takia vastuullisuus onkin suuressa osassa yrityksen liiketoimintaa. Olennainen osa Fazerin vastuullisuustyötä on yritystoiminnan jatkuminen ja tämän varmistamiseksi yritys panostaakin liiketoimintansa oikeudenmukaisuuteen ja läpinäkyvyyteen (Fazer Group 2020b, 29, 48).

Fazer hankkii kaakaonsa Ecuadorista ja Länsi-Afrikasta. Neljäsosa kaakaosta tulee Ecuadorista ja loput kolme neljäsosaa Länsi-Afrikasta. (Fazer Group 2020e) Fazerin käyttämän kaakaon alkuperä on ollut täysin jäljitettävissä vuodesta 2017 lähtien, sillä kaikki Fazerin ostama kaakao on joko sertifioitua tai tulee suoraan Fazerin viljelijäohjelmiin kuuluvilta viljelijöiltä. Näin ollen Fazerin ostama kaakao täyttää vastuullisuuden kriteerit. (Fazer Group 2020f) Yrityksen hankkimasta kaakaosta noin 40 prosenttia jaostetaan kaakaon alkuperämaassa ja loput Euroopassa (Fazer Group 2020g). Hankinnassaan Fazer huomioi hankintaketjunsä sosiaalisen vastuun, raaka-aineiden turvallisuuden ja jäljitettävyyden sekä kestävät kaupankäyntitavat ja kumppanuudet (Fazer Group 2020h).

3.2.2 Paulig

Paulig on vuonna 1876 perustettu suomalainen perheyrittys. Paulig työllistää yli 2200 henkeä ja vuonna 2019 yrityksen liikevaihto oli 921 miljoonaa euroa. Paulig toimii 13 maassa, jonka lisäksi sen tuotteita myydään yli 70 maassa. Yhtiön pääkonttori sijaitsee Helsingissä. Pauligilla vastuullisuus on suuressa roolissa, ja yrityksen mukaan sen menestys tulevaisuudessa voidaan saavuttaa vain, mikäli koko arvoketjussa pidetään huoli ihmisten ja planeetan hyvinvoinnista. (Paulig Group 2020a, 6, 8) Vastuullisuus Pauligilla onkin kokonaisuus, joka ulottuu kahvin alkuperämaista ja viljelijöiden oloista aina loppukuluttuun asti (Paulig 2020d).

Paulig hankkii kahvinsa yli 15 maasta, joista merkittävä osa on luokiteltu riskimaiksi. Suurimmat kahvin hankintamaat Pauligille ovat Brasilia ja Kolumbia. (Paulig 2020a; Paulig Group 2020a, 25). Pauligin käyttämän kahvin alkuperä on ollut ensimmäisten suurten paahtimoiden joukossa täysin varmistetuista lähteistä vuodesta 2018 lähtien. Tämä tarkoittaa, että kaikki Pauligin kahvi on joko vastuullisuussertifioitu tai hankittu Pauligin kumppanuusohjelmien kautta, jolloin riippumaton kolmas osapuoli on varmen-

tanut vastuullisuuden toteutumisen. (Paulig 2020e; Paulig Group 2020a, 27) Sosiaalinen vastuu on tärkeää Pauligille ja sitä toteutetaan Pauligilla koko hankintaketjua myöten (Paulig Group 2020a, 17).

3.3 Sosiaalisen vastuullisuuden huomioiminen case-yritysten hankintaketjujen alkupäässä

Fazeria ja Pauligia yhdistää se, että molempien yritysten pääraaka-aineet eli kaakao ja kahvi ovat nykyään täysin jäljitettävissä (Fazer Group 2020f; Paulig 2020e). Tämä on erityisen tärkeää, sillä molempien yritysten hankintaketjujen alkupäähän kuuluu kehittyviä maita, joissa koetaan vielä hyvin erilaisia sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyviä haasteita kuin länsimaissa. Tällaisia haasteita ovat esimerkiksi työskentelyolosuhteet, lapsityövoiman käyttö ja riittävä palkkaus (Klassen & Vereecke 2012; Alwaysheh & Klassen 2010). Jäljitettävyys tekee hankintaketjun eettisyyden varmistamisesta helpompaa ja mahdollistaa hankintaketjussa mahdollisesti ilmenevien ongelmien ratkaisemisen, sillä jäljitettävyys antaa yrityksille mahdollisuuden päästä lähemmäs itse viljelijöitä ja näin ollen vaikuttaa viljelyolosuhteisiin (Paulig 2020a; Fazer Group 2020g). Jäljitettävyuden lisäksi yrityksillä on yhteistä myös se, miten ne hankkivat pääraaka-aineensa, sillä molemmat yritykset käyttävät vain joko vastuullisuussertifioituja raaka-aineita, jotka tulevat tarkoin valituilta toimittajilta tai yritykset varmistavat omien viljelijä- ja kumppanuusohjelmiensa avulla sosiaalisen vastuullisuuden toteutumisen raaka-aineen hankinnassa (Fazer Group 2020f; Paulig 2020e).

Fazer raportoi sillä olevan viljelijöiden tukemiseen keskittyviä suorja ohjelmia Ecuadorissa ja Nigeriassa, joista tuleva kaakao on aina jäljitettävissä alkuperäiselle viljelmälle saakka. Viljelijäohjelmiin kuuluvat viljelijät on rekisteröity ja heidän viljelmänsä on kartoitettu, mikä mahdollistaa pitkäjänteisen yhteistyön viljelijöiden kanssa. (Fazer Group 2020f) Viljelijäohjelmiin kuuluvat viljelijät eivät kuulu minkään sertifiointijärjestelmän piiriin. Ohjelmissa keskitytään koulutukseen kaakaonviljelystä, sillä moni viljelijä viljelee yhä kaakaota perinteisin keinoin ilman mitään koulutusta siihen (Fazer Group 2020e; 2020f). Koulutuksen avulla viljelijät voivat parantaa viljelmiensä tuottavuutta, sillä heille opetetaan moderneja viljelykäytäntöjä. Ohjelmiin kuuluvilla viljelijöillä on myös mahdollisuus saada parempia kaakaopuun taimia sekä lannoitteita. (Fazer Group 2020e)

Fazer perustelee suorien viljelijäohjelmien käyttöä sillä, että vain viidesosa kaakaonviljelijöistä on sertifioituja viljelijöitä, mikä tarkoittaa, että loput neljä viidesosaa viljelijöistä eivät kuulu mihinkään sertifiointijärjestelmään. Fazerin mukaan nämä viljelijät ovat kuitenkin luultavasti juurikin niitä, jotka tarvitsevat eniten tukea edistääkseen vastuullista kaakaonviljelyä. (Fazer Group 2020e) Toisaalta sertifiointijärjestelmiin kuuluvat 20 prosenttia kaakaonviljelijöistä eivät myöskään pystyisi kattamaan kaakaonkysyntää yksinään ilman näitä sertifiointijärjestelmien ulkopuolelle kuuluvia viljelijöitä (Fazer Group 2020g).

Pauligilla ei ole omia suoria viljelijäohjelmia mutta Paulig on mukana tarkkaan valituissa kumppanuushankkeissa, joiden avulla kahvinviljelijät saavat tukea ja koulutusta sekä tietoa paremmista viljelymenetelmistä. Pauligin kumppanuushankkeet vastaavat siis hyvin pitkälti Fazerilla käytössä olevia suoria viljelijäohjelmia. Kumppanuushankkeiden avulla Paulig kertoo pystyvänsä olemaan aidosti läsnä hankintaketjun alkupäässä kuuntelemalla ja ottamalla osaa keskusteluihin sekä kehittämällä paikallisia yhteisöjä. Pauligin mukaan se on onnistunut auttamaan jo yli 100 000 kahvinviljelijää kumppanuushankkeidensa kautta vuosien varrella. (Paulig Group 2020a, 27) Tällä hetkellä Pauligilla on käynnissä kumppanuushankkeita yli 12 maassa, joista uusimmat on perustettu Afrikkaan sekä Etelä- ja Keski-Amerikkaan (Paulig 2020c). Kumppaneiden kanssa aktiivisesti tehtävällä yhteistyöllä pystytään auttamaan viljelijöitä kehittämään vastuullisempia viljelykäytänteitä sekä parantamaan heidän liiketoimintaansa (Paulig Group 2020a, 6).

3.3.1 Sosiaalisen vastuullisuuden huomioiminen työoloissa

Fazerin mukaan sillä on olemassa kolme periaatetta vastuulliseen kaakaonhankintaan liittyen, joista kaksi liittyy sosiaaliseen vastuullisuuteen: ihmisten hyvinvointi ja elinkeinon kannattavuus. Kansainvälisten työelämän periaatteiden kunnioittaminen on yksi ihmisten hyvinvoinnin kriteeri, kun taas elinkeinon kannattavuudella tarkoitetaan muun muassa viljelijöiden toimeentulon parantamista sekä kaakaon laadun ja satoisuuden kehittämistä. (Fazer Group 2020e) Fazerin omat viljelyohjelmat keskittyvätkin juuri näihin asioihin. Suorien viljelijäohjelmien tavoitteena on tehdä kaakaonviljelystä viljelijöille

mielekkäämpää ja tuottavampaa kouluttamalla viljelijöitä, jonka myötä he voivat kehittää omaa liiketoimintaansa ja siten myös saada paremman toimeentulon itselleen ja perheilleen (Fazer Group 2020e; 2020f). Koulutusta järjestetään parempien viljelymenetelmien lisäksi työoloihin liittyen (Fazer Group 2020f). Esimerkiksi Nigeriassa viljelijäohjelmiin kuuluvissa yhteisöissä on nimetty vastuuhenkilöt, joiden tehtävä on ehkäistä lapsityövoiman käyttöä, sillä Fazer ei hyväksy lapsityövoimaa (Fazer Group 2020e; 2020g). Vastuuhenkilöitä on jokaisessa ohjelmaan kuuluvassa viljelijäyhteisössä yksi, yhteensä heitä on noin 50. Heidän koulutuksensa on tehty yhdessä Nigerian oikeusministeriön kanssa. Kouluttamalla paikallista väestöä tehtävään Fazer raportoi pystyvänsä jatkuvasti valvomaan, ettei lapsityövoimaa käytetä, mikä on tehokkaampi tapa kuin satunnaisesti tehtävät tarkastukset. Näin pystytään varmistamaan, että viljelijäperheiden lapset käyvät koulua. (Fazer Group 2020g)

Pauligin mukaan sillä oli viime vuonna painopisteenä sosiaalisen vastuun edistämiseen liittyen hyvä ja turvallinen työpaikka työntekijöille sekä ihmisoikeudet, työntekijöiden oikeudet ja työskentelyolosuhteet koko hankintaketjussa. Pauligilla on sitouduttu noudattamaan kaikkia kansainvälisesti tunnettuja ihmisoikeuksia, joihin liittyen suurimmat riskit ovat hankintaketjun alkupäässä, muun muassa juuri kahvin tuotannossa. Tällaisia riskejä ovat esimerkiksi liian pitkät työskentelyajat, pakkotyön tai lapsityövoiman käyttö sekä syrjintä. Paulig raportoi sillä olevan nollatoleranssi kaikkia ihmisoikeusrikkomuksia kohtaan. (Paulig Group 2020a, 9, 14) Vaikka Pauligilla ei olekaan omia suoria viljelijäohjelmia kuten Fazerilla, auttaa sekin viljelijöitä kumppanuushankkeidensa kautta. Kumppanuushankkeissa keskitytään hyvin samankaltaisiin asioihin kuin Fazerilläkin, kuten jakamaan hyviä viljelykäytänteitä, auttamaan viljelijöitä liiketoiminnan parantamisessa sekä tukemaan työolosuhteiden parantamista (Paulig Group 2020a, 28, Paulig 2020d). Esimerkiksi Guatemalassa Paulig on auttanut kahvin tuottajia yhdessä Volcafen kanssa vähentämällä kahvin viljelyyn tarvittavaa aikaa, jonka seurauksena viljelijöille jäi aikaa hankkia myös muita tulonlähteitä. (Paulig Group 2020a, 28) Lisäksi hankkimalla sertifioitua kahvia Paulig kertoo auttavansa samalla myös viljelijöitä, sillä sertifiointiohjelmien avulla viljelijät saavat lisätietoa hyvistä ja vastuullisista käytännöistä, mikä voi johtaa tuottavuuden ja näin myös viljelijän toimeentulon kasvuun. Lisäksi viljelijä saa lisätukea, sillä sertifioidusta kahvista maksetaan enemmän. (Paulig 2020b)

3.3.2 Sosiaalinen vastuullisuus osana yhteisön kehitystä

Mahdollisesti paras tapa auttaa viljelijöitä sekä ylipäättänsä ihmisiä hankintaketjun alkupäässä on kehittää koko viljelijäyhteisöä, jolloin muutkin yhteisön jäsenet pääsevät hyötymään avusta. Suorat viljelijäohjelmat sekä erilaiset kumppanuushankkeet ovat tässäkin asiassa suuressa roolissa, sillä molemmat case-yritykset ovat näiden kautta päässeet auttamaan kokonaisia yhteisöjä. Yhteisöjä voi auttaa joko suoraan esimerkiksi kouluja rakentamalla tai tukemalla yksittäisiä viljelijöitä esimerkiksi koulutuksen kautta, millä on pidemmällä tähtäimellä vaikutuksia koko viljelijäyhteisöön, sillä parempi tuottavuus antaa viljelijöille mahdollisuuden investoida tiloihinsa ja kehittää yhteisöjään (Fazer Group 2020f; 2020g). Auttamalla viljelijöitä ja tuottajia parantamaan tilojensa tuottavuutta voidaan myös lisätä talouskasvua alueella ja näin ollen parantaa yhteisöjen hyvinvointia (Paulig Group 2020a, 10).

Fazer raportoi onnistuneensa viime vuonna toteuttamaan viljelijöiden koulutuksia, viljelykäytäntöjen kehittämistä, naisten vaikutusmahdollisuuksien lisäämistä sekä viljelyn monipuolistamista ja yhteisöä tukevia toimia suunnitelmiensa mukaisesti (Fazer Group 2020b, 41). Viljelijäyhteisöjä tuetaan suorien ohjelmien kautta muun muassa toimittamalla yhteisöille viljelyyn liittyviä tarvikkeita kuten suojavarusteita ja lannoitteita sekä ehkäisemällä lapsityövoiman käyttöä koulutettujen vastuuhenkilöiden avulla (Fazer Group 2020e). Osana viljelijäohjelmia on myös projekteja, jotka tähtäävät viljelijäyhteisöjen kehittämiseen (Fazer Group 2020f). Näillä kehittämishankkeilla on koko viljelijäyhteisöä hyödyttäviä vaikutuksia. Projektit valitaan yhdessä viljelijäyhteisön kanssa ja niiden kohteina on infrastruktuurin kehittämishankkeita, kuten esimerkiksi kaivon rakentamista tai koulun laajennusta. (Fazer Group 2020e; 2020f) Ohjelmat toteutetaan niin pitkälle kuin mahdollista viljelijöiden ehdoin ja heidän toteuttaminaan. Esimerkiksi Nigeriassa viljelijäyhteisöt saavat itse valita keskuudestaan viljelijöitä keskeisiin rooleihin ohjelmien toteuttamiseksi (Fazer Group 2020f). Omien viljelijäohjelmiensa lisäksi Fazer tukee World Cocoa Foundationin (WCF) kautta Biéby-nimistä kylää Norsunluurannikolla. WCF tähtää kestäväen kaakaontuotannon edistämiseen. (Fazer Group 2020e).

Pauligin mukaan heillä tiedostetaan, etteivät he pysty ratkaisemaan kaikkia ongelmia globaaleissa hankintaketjuissa. Tämän takia Pauligin vastuullisuustyö keskittyykin työkaluihin, joiden avulla voidaan kahvin saatavuuden takaamisen lisäksi tukea viljelijöiden tuottavuutta sekä kehittää kokonaisia paikallisia yhteisöjä. Pauligin mukaan heillä on autettu kumppanuushankkeiden kautta ensisijaisesti viljelijöitä, millä on ollut välillisesti vaikutusta myös heidän yhteisöihinsä, mutta kumppanuushankkeita on nyt laajennettu keskittymään syvempään yhteistyöhön, jolla voitaisiin parantaa koko yhteisön hyvinvointia (Paulig Group 2020a, 27, 28). Paulig onkin onnistunut auttamaan kumppanuushankkeidensa kautta useita yhteisöjä sen hankintojen alkuperämaissa. Esimerkiksi Nicaraguassa Paulig raportoi jatkaneensa yhteistyötä vientiyritys Merconin kanssa tarjoamalla laadukasta koulutusta Nueva Segovian alueen kahviyhteisöissä. Vuonna 2019 Paulig auttoi rakentamaan kirjaston ja luokkahuoneita lukio-opiskelijoille San Jose de la Luzin koulussa. Lisäksi Paulig raportoi auttaneensa kouluttamaan koulun opettajia digitaalisuudessa. Pauligin mukaan se auttoi myös toista alueen koulua rakentamalla sinne tilat esikoululaisille. Kolumbiassa Paulig auttoi parantamaan viljelijöiden elinolosuhteita Santanderissa yhdessä ECOMin kanssa, jonka lisäksi alueella on alkamassa projekti, jossa keskitytään jätevedenpuhdistamon rakentamiseen sekä kehittämään terveyteen ja turvallisuuteen liittyviä käytänteitä. (Paulig Group 2020a, 28)

Taulukkoon 4 on vielä koottu kappaleessa 3.3 ja sen alaluvuissa 3.3.1 ja 3.3.2 käsitellyt Fazerilla ja Pauligilla käytössä olevia keinoja liittyen sosiaalisen vastuun huomioimiseen ja kehittämiseen hankintaketjun alkupäässä. Keinot on eritelty koskemaan työoloja ja yhteisön kehitystä.

Taulukko 4. Fazerilla ja Pauligilla käytössä olevia keinoja sosiaalisen vastuullisuuden kehittämiseen hankintaketjun alkupäässä

Työolot	Yhteisön kehitys
<ul style="list-style-type: none"> - Kansainvälisten ihmisoikeuksien noudattaminen - Liiketoiminnan kehittäminen - Koulutus paremmista viljelymenetelmistä ja työoloista - Laadun ja satoisuuden kehittäminen - Viljelijöiden toimeentulon parantaminen - Lapsityövoiman käytön ehkäisy 	<ul style="list-style-type: none"> - Tuottavuuden noususta seuraava talouskasvu - Naisten vaikutusmahdollisuuksien lisääminen - Viljelytarvikkeiden toimitus yhteisöille - Infrastruktuurin kehittämishankkeet kuten kaivojen rakentaminen tai koulujen laajentaminen - Paikalliset mukaan yhteisön kehitystoimintaan - Kumppanit ja heidän kanssaan toteutettavat hankkeet

3.4 Sosiaalisen vastuullisuuden huomioiminen case-yritysten toimittajavalinnassa

Globaaleissa hankintaketjuissa yritykset voivat hyvin harvoin olla itse suoraan yhteydessä hankintaketjuna alkupäähän, sillä yrityksen ja hankintaketjun alkupään välillä on yleensä useita eri toimittajia (Juutinen 2016, 201). Vaikka molemmilla case-yrityksillä onkin paljon toimintaa ja kontakteja hankintojensa alkuperämaissa suorien viljelijäohjelmien ja kumppanuushankkeiden kautta, suurin osa yritysten raaka-aineista tulee kuitenkin useiden toimittajien kautta. Fazerilla ja Pauligilla molemmilla vain noin viidesosa kaakaosta ja kahvista tulee suorien viljelijäohjelmien tai kumppanuushankkeiden kautta, mikä tarkoittaakin, että loput 80 prosenttia tulee muiden toimittajien kautta (Fazer Group 2020f; Paulig 2020b). Pauligin mukaan sillä oli vuonna 2019 noin 650 suoraa ja 6800 epäsuoraa toimittajaa, kun taas Fazer raportoi sillä olevan toimittajia yhteensä vajaa 9000 (Paulig Group 2020a, 25; Fazer Group 2020a, 11).

Hyvät ja pitkäkestoiset suhteet toimittajiin ovat molemmissa yrityksissä tärkeässä roolissa, sillä toimittajasuhteet nähdään hyvänä keinona edistää vastuullisuutta koko hankintaketjussa (Fazer Group 2020b, 48, 35; Paulig Group 2020a, 26, 25). Molemmille yrityksille onkin tärkeää, että toimittajat jakavat niiden kanssa samat arvot ja haluavat myös tukea vastuullista hankintaa (Fazer Group 2020b, 48; Paulig Group 2020b, 25). Arvoketjun kehittäminen läpinäkyvämmäksi ja vastuullisemmaksi yhteistyössä toimittajien kanssa on tärkeää niin Fazerin kuin Pauliginkin mukaan (Fazer Group 2020e; Paulig Group 2020a, 25). Fazerin mukaan hyvät suhteet toimittajien kanssa mahdollistavat lisäksi sen, että sen käyttämät raaka-aineet voidaan jäljittää pidemmällekin, kuin vain laissa edellytettävään määrään asti (Fazer Group 2020h).

3.4.1 Toimittajavalinnan kriteerit case-yrityksissä

Fazer on laatinut toimittajillensa vaatimukset, joita toimittajien on sitouduttava noudattamaan (Fazer Group 2020b, 42). Vaatimukset sisältävät niin yhteiskunnallisia kuin myös ympäristöllisiä kriteereitä. Tämän lisäksi Fazer ylläpitää omassa tuotannossaan eettisiä periaatteita ja standardeja, jota se odottaa myös toimittajaverkostonsa noudattavan. (Fazer Group 2020h) Nämä periaatteet perustuvat Fazerin mukaan sen omiin

arvoihin sekä YK:n Global Compact -aloitteeseen (Fazer Group 2020b, 48). Fazer raportoi vaativansa lisäksi tietoa kaakaotoimittajiltaan sekä sertifiointiorganisaatioilta siitä, mistä yhteisöistä sertifioitu kaakao on peräisin (Fazer Group 2020g). Uusia toimittajia valitessaan Fazer arvioi huolellisesti jokaisen toimittajan konsernin toimittajavaatimusten mukaisesti. Osa uuden toimittajan valintaprosessia on toimittajan auditointi, jossa tarkastellaan toimittajan tuotanto-, laatu- ja ympäristötoiminnan tasoa. (Fazer Group 2020h)

Myös Paulig on laatinut toimittajillensa vaatimukset, joita niiden on sitouduttava noudattamaan. Osana uusien toimittajien valitsemisprosessia Paulig raportoi suorittavansa due diligence -arvion toimittajilleen. Due diligence -arviossa arvioidaan toimittajien mahdollisia vastuullisuuteen liittyviä riskejä muun muassa maiden riskiarvioiden, toimittajien omien arvioiden sekä auditointien avulla. Lisäksi Paulig raportoi jatkavansa ihmisoikeuksiin liittyvien due diligence prosessien kehittämistä, jotta yrityksessä osataisiin lähestyä ja hallita siihen liittyviä riskejä. Uusia toimittajia valitessaan Paulig raportoi vaativansa toimittajiltaan myös jäljitystietoa raaka-aineiden alkuperästä. (Paulig Group 2020a, 11, 26, 14, 27)

Fazerilla ja Pauligilla on molemmilla luotu omat vaatimukset toimittajille. Fazerilla toimittajavaatimukset ovat nimellä Fazer Group's Supplier Code of Conduct, kun taas Pauligilla ne kantavat nimeä The Paulig Code of Conduct for Suppliers (Fazer Group 2020a; Paulig Group 2020b). Molempien toimittajavaatimuksilla on sama tarkoitus: toimia minimivaatimuksina, joita toimittajien on vähintään sitouduttava noudattamaan (Fazer Group 2020a; Paulig Group 2020a, 26) Sekä Fazerin että Pauligin toimittajavaatimukset pohjautuvat samoihin standardeihin, kuten kansainvälisesti tunnettuihin ihmisoikeuksiin, lastenoikeuksiin ja työoikeuksiin sekä YK:n Global Compactin 10 periaatteeseen. Molemmilla yrityksillä toimittajavaatimukset ovat sosiaalisen vastuullisuuden kannalta hyvin samanlaisia. Toimittajavaatimukset keskittyvätkin muun muassa pakkotyön ja lapsityövoiman kieltämiseen, reiluun ja tasa-arvoiseen kohteluun, syrjinnän estämiseen, reiluun korvaukseen ja kohtuullisiin työskentelytunteihin, turvallisiin ja terveellisiin työskentelyolosuhteisiin, lahjonnan ja korruption kieltämiseen sekä alkuperäiskansojen oikeuksien kunnioittamiseen. (Fazer Group 2020a; Paulig Group 2020b)

Molemmilla yrityksillä on yhteistä lisäksi se, että he ostavat toimittajiltaan vain vastuullisuussertifioituja raaka-aineita (Fazer Group 2020f; Paulig 2020e). Fazer raportoi hankkivansa vastuullisuussertifioitun kaakaonsa UTZ-, Rainforest Alliance- ja Fairtrade Cocoa Programme -sertifiointijärjestelmien mukaisesti, kun taas Paulig kertoo käyttävänsä kumppanuusohjelmiensa lisäksi Fairtaden ja UTZ:n vastuullisuussertifioituja kahveja (Fazer Group 2020b, 41; Paulig Group 2020a, 42). Taulukkoon 5 on koottu vielä yhteenvetona tässä luvussa käsiteltyjä case-yritysten käyttämiä toimittajavalinnan kriteereitä.

Taulukko 5. Case-yritysten toimittajavalinnan kriteereitä

Fazer	Paulig
<ul style="list-style-type: none"> - Supplier Code of Conduct - Fazerin eettisten periaatteiden ja standardien noudattaminen - Uusien toimittajien auditointi - Sertifikaatit (UTZ, Rainforest Alliance ja Fairtrade) - Raaka-aineiden alkuperän jäljitettävyys 	<ul style="list-style-type: none"> - Code of Conduct for Suppliers - Due diligence –arvio uusille toimittajille - Uusien toimittajien auditointi - Sertifikaatit (UTZ ja Fairtrade) - Raaka-aineiden alkuperän jäljitettävyys

3.5 Sosiaalisen vastuullisuuden seuranta case-yrityksissä

Varmistuaan sosiaalisen vastuullisuuden toteutumisesta hankintaketjussaan, tulee yritysten pyrkiä jatkuvasti seuraamaan toimittajiaan sekä tuottajiaan. Eri yrityksillä on käytössä useita erilaisia keinoja tämän toteutumiseen. Yleisimpiä näistä ovat monitorointi, auditointien suorittaminen sekä kolmansien osapuolien myöntämien sertifikaattien hyödyntäminen (Awaysheh & Klassen 2010). Fazer ja Paulig raportoivat hyödyntävänsä kaikkia näitä keinoja. Lisäksi aktiivinen toiminta sosiaalisen vastuullisuuden toteuttamiseksi on erittäin suuressa roolissa, sillä näin yritys voi välttyä myötävaikuttamasta kielteisiin ihmisoikeusseuraamuksiin (Ratsula 2016). Fazerin mukaan ihmisoikeusvaikutusten arviointeihin liittyvä työ jatkuu ja siinä havaittuja epäkohtia on jo korjattu (Fazer Group 2020b, 48). Myös Pauligin mukaan ennaltaehkäisevä lähestymistapa on tärkein työkalu turvallisuuden parantamisessa sekä riskien välttämässä. Pauligin mukaan sosiaalisen vastuullisuuden kannalta tärkeissä osastoissa työskentelevät ihmiset on koulutettu varmistamaan Pauligin toimittajien jatkuva arviointi sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyen (Paulig Group 2020a, 14, 12). Molemmilla yrityksillä on lisäksi

käytössä whistleblowing -työkalu, jonne työntekijät sekä kolmannet osapuolet voivat ilmaista mahdollisia huolenaiheitaan yrityksen käytänteisiin tai sääntörikkomuksiin liittyen (Paulig Group 2020a, 12; Fazer Group 2020b, 48).

Molemmilla case-yrityksillä on omia suoria viljelijäohjelmia tai kumppanuushankkeita, joiden kautta hankintaketjun alkupään sosiaalisen vastuullisuuden toteutumisesta on helpompi varmistua kuin vastuullisuussertifioidun kaakaon tai kahvin. Fazer kertoo valvovansa omia viljelijäohjelmiaan kolmannen osapuolen suorittamin auditoinnein. Esimerkiksi Nigeriassa auditoinnin on toteuttanut Ecocert-auditointiyritys. Auditoinnin tulosten perusteella viljelijöiden koulutuksissa painotetut asiat, kuten sosiaaliset käytännöt, näkyivät viljelijöiden toimintatavoissa. Myös lapsityövoiman ehkäisyssä saavutettiin hyvä tulos. Alkuperämaissa myös Fazerin ohjelmia toteuttavat kumppanit valvovat vastuullisuuskriteerien täyttymistä. He seuraavat viljelijöitä ja raportoivat tämän jälkeen Fazerille tuloksista sovitun prosessin mukaisesti. (Fazer Group 2020g) Lisäksi Fazerilla raportoidaan jatkuvan lapsityövoiman käytön monitorointi ja sen havaitsemiseen liittyvät koulutukset (Fazer Group 2020b, 41).

Paulig raportoi valinneensa vuonna 2019 kumppanuusohjelmiansa auditointikumppaniksi FLOCERTin, joka kehitti viitekehyksen Pauligin kumppanuusohjelmien kahvin vastuullisuuden varmistamiseksi. Viitekehys koostuu kahdesta osasta, jossa ensimmäisessä keskitytään siihen, miten Pauligin Code of Conduct on otettu käyttöön ja toisessa miten hyvin kumppanuusohjelmat toimivat käytännössä kehityksen osalta. Kahvin hankinnan kumppanuushankkeissa auditointeja suoritettiin Costa Ricassa, Nicaraguassa, Brasiliassa, Keniassa sekä Tansaniassa. (Paulig Group 2020, 27)

Omien viljelijäohjelmien ja kumppanuushankkeiden ulkopuolelta hankittujen raaka-ainneiden osalta Pauligin mukaan sertifikaatti on hyvä keino varmistaa, että raaka-aine on vastuullisesti hankittu, ja Fazerkin toteaa sertifioinnin tarjoavan kolmannen osapuolen varmistuksen vastuullisuuskriteerien täyttymisestä (Paulig Group 2020a, 27; Fazer Group 2020g). Badenin et al. (2009) mukaan sertifiointijärjestelmiä on kuitenkin kritisoitu siitä, ettei niiden kriteerien toteutumista valvottaisi tarpeeksi. Sertifikaatit ovat silti hyvä apuväline vastuullisessa hankinnassa, sillä yritykset eivät pysty valvomaan kaikkea itse (Paulig 2020e). Sertifikaattien lisäksi Paulig raportoi vierailevansa kuitenkin myös itse säännöllisesti kahvin viljelymaissa tapaamassa raakakahvintoimittajia sekä

kahvinviljelijöitä. Paulig auditoi myös säännöllisesti korkean riskitason toimittajiaan joko itse tai käyttämällä kolmannen osapuolen suorittamia auditointeja. (Paulig 2020d; Paulig Group 2020a, 27)

4. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksen alussa mainittiin, että sosiaalista vastuullisuutta ja erityisesti kehittyviin maihin sijoittuvaa sosiaalista vastuullisuutta on tutkittu vielä hyvin vähän muuhun vastuullisuuteen verrattuna, mistä muodostuikin tälle tutkimukselle tutkimusaukko. Tästä johtuen tutkimuksen aiheeksi valikoitui tutkia sosiaalisen vastuullisuuden toteutumista hankintaketjun alkupäässä. Hankintaketjun alkupää rajattiin keskittymään nimenomaan vähäisestä aiemmasta tutkimuksesta johtuen kehittyviin maihin.

Tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä oli ”miten sosiaalista vastuullisuutta toteutetaan hankintaketjun alkupäässä”. Apuna päätutkimuskysymykseen vastaamisessa oli kaksi alatutkimuskysymystä: ”miten sosiaalinen vastuullisuus otetaan huomioon yritysten toimittajavalinnassa” sekä ”miten yritykset seuraavat sosiaalisen vastuullisuuden toteutumista hankintaketjujensa alkupäässä?”. Tutkimuksen tavoitteena oli saada lisää tietoa sosiaalisen vastuullisuuden toteutumisesta ja seurannasta kehittyvissä maissa ja näin ollen paikata aiemmassa kirjallisuudessa olevaa aukkoa tästä aiheesta.

4.1 Tutkimustulosten yhteenveto

Tutkimuksen teoriaosion alussa käytiin läpi ensin ihan yleisesti vastuullisuuden käsitettä ja vastuullisuutta hankintaketjussa, jonka jälkeen keskityttiin syvemmin tutkimuksen pääaiheeseen eli sosiaaliseen vastuullisuuteen. Sosiaalista vastuullisuutta käsiteltiin tutkimuksen tutkimuskysymysten kautta eli keskityttiin kehittyvissä maissa tapahtuvaan sosiaaliseen vastuullisuuteen sekä toimittajavalintaan ja sosiaalisen vastuullisuuden seurantaan. Empiriassa keskityttiin hyvin samoihin asioihin kuin teoriassa mutta teoriaosiossa käsitellyjä asioita sovellettiin case-yrityksiin. Empiriassa myös painotettiin juuri hankintaketjun alkupäätä enemmän kuin teoriassa, jossa keskityttiin vastuullisuuteen hieman laajempaan ilmiönä, jotta aiheesta saatiin kattavampi yleiskäsitys. Saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että teoria tuki empiriaosion sisältöä hyvin paljon mutta saaduissa tuloksissa oli myös jonkun verran eroja.

Tutkielman case-yrityksiksi valikoituivat Fazer ja Paulig, sillä ne ovat molemmat edelläkävijöitä vastuullisuudessa ja molempien yritysten hankintaketjujen alkupäähän kuuluu kehittyviä maita. Case-yritysten tarkastelussa keskityttiin Fazerin kohdalla enimmäkseen kaakaon ja Pauligin kohdalla enimmäkseen kahvin hankintaan, sillä näitä raaka-aineita ei juurikaan ole saatavilla muualta kuin kehittyvistä maista. Tämä tekikin näistä kahdesta yrityksestä erittäin otollisia tämän tutkimuksen kannalta. Tarkasteltaessa vastausta päätutkimuskysymykseen, osoittautui molempien yritysten kohdalla merkittäväksi tekijäksi sosiaalisen vastuullisuuden toteutumisen kannalta hankintaketjun alkupäässä näiden kahden pääraaka-aineen sataprosenttinen jäljitettävyyys. Tämä antaa yrityksille mahdollisuuden jäljittää raaka-aineen alkuperä jopa yksittäiselle viljelmälle saakka, minkä myötä yritysten mahdollisuus seurata vastuullisuuskäytänteiden toteutumista helpottuu huomattavasti. Suureen rooliin case-yrityksissä nousivat myös niiden omat suorat viljelijäohjelmat sekä kumppanuushankkeet, joiden kautta yritykset pystyvät olemaan hyvinkin suoraan yhteydessä hankintaketjujensa alkupäähän. Empiriassa tuli esille, että näiden ohjelmien ja hankkeiden kautta yritykset pystyvät vaikuttamaan positiivisesti esimerkiksi viljelijöiden toimeentuloon tarjoamalla heille koulutusta kahvin- ja kaakaonviljelystä sekä moderneimmista viljelymenetelmistä. Koulutusta tarjotaan viljelijäyhteisöille myös työoloihin liittyen. Esimerkiksi Fazerilla on valittu yhteisöistä vastuuhenkilöitä, jotka keskittyvät lapsityövoiman käytön ehkäisemiseen, jotta viljelijäperheiden lapset kävisivät koulua.

Empiriassa kävi lisäksi ilmi, että viljelijäohjelmilla ja kumppanuushankkeilla voidaan vaikuttaa myös kokonaisten viljelijäyhteisöjen kehitykseen. Case-yrityksissä viljelijäyhteisöjä autetaan suoraan viljelijäyhteisöjen kehittämiseen tähtäävillä projekteilla kuten rakentamalla kaivoja ja kouluja. Case-yritysten toinen keino viljelijäyhteisöjen kehittämiseen on tukea aluksi yksittäisiä viljelijöitä, joiden toimeentulon paranemisen myötä on positiivisia vaikutuksia myös koko yhteisölle. Yhteisön kehitys ja työolot tulivat selkeästi esille empirian sisällössä, sillä niille oli varattu omat alaotsikot. Empirian voidaan todeta olevan hyvin yhteydessä teoriaan, sillä teoriassa todettiin sosiaalisen vastuullisuuden liittyvän hankintaketjun toimintoihin, jotka vaikuttavat ihmisten turvallisuuteen, hyvinvointiin ja yhteisön kehitykseen (Klassen & Vereecke 2012). Toisaalta tutkielman teoriassa ei kuitenkaan tullut esille viljelijäohjelmien tai kumppanuushankkeiden käyttöä, jotka olivat molemmilla yrityksillä erittäin suuressa osassa sosiaalisen vastuullisuuden toteuttamista.

Teoriassa käsiteltiin lisäksi sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyviä ongelmia kehittyvissä maissa, joita olivat muun muassa työskentelyolosuhteet, työntekijöiden turvallisuus ja riittävä palkkaus (Klassen & Vereecke 2012; Awaysheh & Klassen 2010). Empiriassa ilmeni, että molemmat case-yritykset tiedostavat hyvin pitkälti samoja riskejä myös omien hankintaketjuihensa alkupäässä. Empiriassa myös todettiin, että molemmilla case-yrityksillä vain noin yksi viidesosa niiden kaakaosta ja kahvista tulee jo aiemmin mainittujen viljelijäohjelmien ja kumppanuushankkeiden kautta, mikä tarkoittaa, että huomattava osa pääraaka-aineista tulee muilta toimittajilta. Tässä kohtaa suureen rooliin nouseekin tutkimuksen toinen alatutkimuskysymys eli miten sosiaalinen vastuullisuus huomioidaan yritysten toimittajavalinnassa. Jo teoriassa todettiin, että hankintaketjun läpinäkyvyys on elintärkeää yrityksille, sillä yritys voi toimia vain niin vastuullisesti kuin sen koko hankintaketju kaikkine toimittajineen toimii (Delai & Tahashi 2013; Krause et al. 2009). Molemmat case-yritykset tiedostavat tämän, sillä arvoketjun kehittäminen vastuullisemmaksi ja läpinäkyvämmäksi yhdessä toimittajien kanssa on Fazerille ja Pauligille molemmille hyvin tärkeää. Lisäksi molemmissa case-yrityksissä vaalitaan hyviä ja pitkäkestoisia suhteita toimittajiin, sillä toimittajasuhteet nähdään keinoon edistää vastuullisuutta koko hankintaketjussa.

Toinen toimittajavalintaan merkittävästi vaikuttava asia on yritysten toimittajavalinnan kriteerit, joilla voidaan vaikuttaa hyvin paljon hankintaketjussa mahdollisesti esiintyviin ongelmiin valitsemalla toimittajakumppaneiksi vain sellaisia yrityksiä, joiden tiedetään toimivan vastuullisesti. Empiriassa tuli esille useita case-yritysten toimittajavalintaan vaikuttavia kriteereitä. Molemmilla case-yrityksillä on muun muassa luotu toimittajille suunnatut code of conductit, joita toimittajia veloitetaan noudattamaan. Uutta toimittajaa valitessa yrityksissä suoritetaan myös toimittajan auditointi tai due diligence -arviointi. Lisäksi omien viljelijäohjelmien ja kumppanuushankkeiden ulkopuolelta hankitut raaka-aineet ovat joko UTZ, Rainforest Alliance tai Fairtrade sertifioituja. Näistä kaikista kriteereistä puhuttiin myös teoriassa, joten tässäkin kohtaa empirian ja teorian voidaan todeta olevan hyvin pitkälti yhteydessä. Teoriassa kuitenkin suuressa roolissa olivat myös standardit, jotka eivät tulleet juuri ollenkaan esille empiriassa. Toisaalta yritysten toimittajille luotujen code of conductien todettiin perustuvan useille eri standardeille, joista osaa oli myös käsitelty teoriassa.

Toisessa alatutkimuskysymyksessä tutkittiin sitä, miten yritykset seuraavat sosiaalisen vastuullisuuden toteutumista hankintaketjunsä alkupäässä. Tähän liittyen teoriassa käsiteltiin monitorointia, auditointia sekä sertifikaatteja (Awaysheh & Klassen 2010). Tärkeänä mainittiin myös aktiivinen toiminta sosiaalisen vastuullisuuden toteuttamiseksi (Ratsula 2016). Empiriassa selvisi, että molemmilla yrityksillä toteutuvat kaikki nämä keinot sosiaalisen vastuullisuuden toteutumisen seurannassa. Molemmilla yrityksillä keskitytään aktiiviseen toimintaan esimerkiksi ennaltaehkäisevällä lähestymistavalla sekä ihmisoikeusvaikutusten arviointeihin liittyvällä työllä. Molemmilla yrityksillä suoritetaan myös monitorointia ja auditointeja omiin viljelijäohjelmiin ja kumppanuushankkeisiin liittyen. Lisäksi kuten jo aiemmin tuli ilmi, molemmat yritykset ostavat vastuullisuussertifioituja raaka-aineita. Hieman kyseenalaiseksi jäi vastuullisuussertifioitujen raaka-aineiden vastuullisuuden toteutumisen seuranta, sillä esimerkiksi Fazerilla vain todettiin sertifiointin tarjoavan kolmannen osapuolen varmistuksen vastuullisuuskriteerien täytymisestä. Teoriassa tuli kuitenkin jo esille, että sertifikaatteja on kritisoitu siitä, ettei niiden kriteerien toteutumista valvottaisi tarpeeksi (Baden et al. 2009). Alla olevaan taulukkoon 6 on koottu yhteenveto tutkimuskysymysten tuloksista, joita käsiteltiin empiriassa case-yritysten osalta.

Taulukko 6. Sosiaalinen vastuullisuus hankintaketjun alkupäässä

Sosiaalisen vastuun toteuttaminen hankintaketjun alkupäässä	Toimittajasuhteet ja toimittajavalinnan kriteerit	Sosiaalisen vastuun toteutumisen seuranta
<ul style="list-style-type: none"> - Raaka-aineiden 100% jäljitettävyys - Viljelijäohjelmat ja kumppanuushankkeet - Koulutus viljelymenetelmistä ja työskentelyolosuhteista - Viljelijöiden toimeentulon parantaminen - Projektit yhteisöjen kehittämiseksi 	<ul style="list-style-type: none"> - Arvoketjun kehittäminen vastuullisemmaksi ja läpinäkyvämmäksi yhdessä toimittajien kanssa - Hyvät ja pitkäkestoiset suhteet toimittajiin - Toimittajien code of conduct - Uuden toimittajan auditointi ja due diligence –arvio - Sertifikaatit 	<ul style="list-style-type: none"> - Monitorointi - Auditointi - Sertifikaatit <ul style="list-style-type: none"> • UTZ • Rainforest Alliance • Fairtrade - Aktiivinen toiminta

4.2 Johtopäätökset

Yleisesti voidaan todeta, että sosiaalinen vastuullisuus on huomioitu molemmissa yrityksissä oikein hyvin ja sen eteen on tehty ja tehdään edelleen paljon työtä. Yrityksissä

on tunnistettu paljon sosiaaliseen vastuullisuuteen hankintaketjun alkupäässä mahdollisesti liittyviä ongelmia, ja niihin reagoidaan niin oman toiminnan kuin myös toimittajien toiminnan kautta. Molempien yritysten toiminnan taustalla vaikuttaa olevan aito halu tehdä oikeasti hyvää, sillä molemmilla yrityksillä vastuullisuuden eteen tehdään vaadittua enemmän. Tästä hyvänä esimerkkinä on molempien yritysten ylimääräiset hankkeet hankintaketjujen alkupään yhteisöissä. Sosiaalinen vastuullisuus on selvästi tärkeässä roolissa yrityksille ja sen toteutuminen pyritään varmistamaan niin hyvin kuin mahdollista. Ei siis mikään ihme, että molemmat yritykset on luokiteltu hyvin korkealle Sustainable Brand Indexin (2020) suomalaisten yritysten vastuullisuuden perustavassa vertailussa. Fazer ja Paulig toimivatkin hyvinä vastuullisuuden suunnannäyttäjinä muille kehittyvissä maissa toimiville yrityksille, jotka haluavat parantaa vastuullisuuskäytäntöitään.

Tutkimustuloksissa tuli kuitenkin esille pieniä epäselvyyksiä yritysten toiminnassa, joihin yritykset voisivat ottaa paremmin kantaa. Ehkä merkittävin epäselvyys liittyi sertifikaattien valvontaan, joiden luotettavuutta sivuttiin useammassakin kohtaa tutkimusta. Paulig raportoi auditoivansa myös sertifioidun kahvin toimittajiaan säännöllisesti mutta Fazerilta ei löytynyt tietoa tällaisesta. Oletettavasti Fazer siis luottaa sertifioidun kakaonsa vastuullisuuteen mutta näistä luottamisen syistä olisi mielenkiintoista kuulla joi-tain perusteluita itse yritykseltä. Kun sertifikaattien valvontaa on yleisesti kritisoitu, niin millä perusteilla Fazer kuitenkin luottaa niihin. Mikäli sertifikaatteihin luottamiselle ei ole kunnan perusteita, voisi yritys tunnustaa tässä asiassa olevan vielä parannettavaa. Näin se voisi viestiä kuluttajille vielä tiedostavammasta vastuullisuudesta. Taustalla tulisi kuitenkin olla yrityksen aito kiinnostus tehdä jotain asian parantamiseksi.

4.2 Luotettavuus ja jatkotutkimukset

Tutkimuksen aineistona käytettiin yritysten vuosikertomuksia ja vastuullisuusraportteja sekä yritysten nettisivuilta löytyviä erillisiä osioita vastuullisuudesta. Nämä ovat kaikki yritysten itse tuottamaa materiaalia, ja sen takia sekundääridatan käyttöön tuleekin suhtautua hieman kriittisesti. Yrityksillä on mahdollisuus näyttää vain se, mitä ne haluavat, ja ne saattavakin jättää jotain negatiivista kertomatta näyttääkseen paremmilta sidosryhmien silmissä. Toisin sanoen vuosikertomuksissa ja vastuullisuusraporteissa

oleva tieto ei ole täysin objektiivista. Toisaalta nykyään tieto ihmisoikeusrikkomuksista ja muista sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyvistä rikkeistä leviää nopeasti median välityksellä. Mikäli yritysten toiminnassa tapahtuisi jotain tällaista, leviäisi tieto tästä siis varsin nopeasti myös kuluttajille. Pahemman tilanteesta tekisi se, jos yritykset olisivat valehdelleet omasta toiminnastaan. Olisikin siis hyvin epätodennäköistä, että yritykset ottaisivat tällaisen tietoisien riskien toiminnassaan. Näin ollen voidaankin todeta, että tutkimuksessa käytettyjä aineistoja voidaan pitää tarpeeksi luotettavina.

Toisen rajallisuuden tutkimukselle luo se, että siinä käsiteltiin vain kahden yrityksen käytänteitä sosiaaliselle vastuullisuudelle. Tutkimuksen tuloksia ei siis voida yleistää koskemaan kaikkia muita yrityksiä. Toisaalta kuten tutkimustulosten yhteenvedosta kävi ilmi, niin empiriaosion tulokset olivat hyvin pitkälti linjassa teoriassa käsiteltyjen asioiden kanssa ja ne tukivat aiheesta aiemmin tehtyjen tutkimusten tuloksia. Lisäksi kuten tutkimusmenetelmää ja -aineistoa käsittelevästä alaluvusta kävi ilmi, niin tapaus-ten monipuolinen erittely mahdollistaa yleistyksien tekemisen aiheesta myös silloin, kun tapaus tutkimuksen otanta on pieni (Eskola & Suoranta 1998, 49). Näin ollen tutkimuksen tuloksia voidaan pitää tarpeeksi luotettavina ja niiden voidaan uskoa tuottavan todenmukaista tietoa tutkittavasta aiheesta.

Tulevaisuudessa tehtävien mahdollisten jatkotutkimusten kannalta olisi mielenkiintoista laajentaa tutkimus tarkastelemaan useamman case-yrityksen käytänteitä hankintaketjun alkupään sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyen. Näin voitaisiin vertailla, miten tutkimustulokset eroaisivat tämän tutkimuksen tuloksista, jos edes eroaisivat. Vertailemalla useamman yrityksen hankintaketjun alkupään vastuullisuutta saatettaisiin myös löytää uusia ja mahdollisesti jopa parempia käytänteitä, joita ei tässä tutkimuksessa tullut ollenkaan esille. Suuremmalla otannalla olisi myös helpompaa tehdä yleistyksiä tutkimuksen tuloksista, vaikka yleistyksiä on jo nykyin ainakin jollain tasolla mahdollista tehdä.

Toinen mahdollinen jatkotutkimusaihe olisi sertifikaattien luotettavuus, jota tässäkin tutkimuksessa hieman sivuttiin. Olisi mielenkiintoista tutkia, miten sertifikaattien vastuullisuuden toteutumista seurataan hankintaketjun alkupäässä sekä ottaa selvää, eikö sertifikaatteihin vaadittavien kriteerien toteutumista oikeasti valvota tarpeeksi. Kuten

tässäkin tutkimuksessa kävi ilmi, niin on mahdollista, että yritykset luottavat liian helposti sertifikaatteihin ja niiden vastuullisuuden toteutumiseen. Myös tässä aiheessa olisi mielenkiintoista keskittyä juuri sosiaaliseen vastuullisuuteen kehittyvissä maissa, sillä tässäkin tutkimuksessa käsiteltyjä vastuullisuussertifioituja raaka-aineita hankitaan nimenomaan vielä kehittyvistä maista, joissa sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyy huomattavasti enemmän ongelmia kuin länsimaissa. Tämä tekee sertifikaattien mahdollisesta epäluotettavuudesta vielä vakavamman asian.

Tutkimustuloksista kävi lisäksi ilmi, ettei viljelijäohjelmia ja kumppanuushankkeita tullut esille tutkimuksen teoriaosiossa. Nämä olivat kuitenkin molemmilla case-yrityksillä suuressa roolissa sosiaalisen vastuullisuuden toteuttamisessa, ja sama voi päteä muihin kehittyvissä maissa toimiviin yrityksiin. Kolmas mahdollinen jatkotutkimusaihe olisikin tutkia enemmän tämän tyyppisiä hankkeita yrityksissä sekä näiden hankkeiden mahdollisia vaikutuksia. Olisi myös yleisesti mielenkiintoista selvittää, kuinka yleisiä tämän kaltaiset hankkeet ovat yrityksissä, joilla on toimintaa kehittyvissä maissa.

Lähdeluettelo

Ahi, P. & Searcy, C. (2013). A comparative literature analysis of definitions for green and sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 52, 1, 329-341

Ahi, P. & Searcy, C. (2015) Assessing sustainability in the supply chain: A triple bottom line approach. *Applied Mathematical Modelling*, 39, 10-11, 2882-2896

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

Baden, D. A., Harwood, I. A. & Woodward, D. G. (2009) The effect of buyer pressure on suppliers in SMEs to demonstrate CSR practices: An added incentive or counter productive? *European Management Journal*, 27, 6, 429-441

Becker, C. U. (2012) Sustainability Ethics and Sustainability Research. Dordrecht, Springer

Carroll, A. (1979) A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, 4, 4, 497-504

Carter, C.R. & Jennings, M. M. (2004) THE ROLE OF PURCHASING IN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: A STRUCTURAL EQUATION ANALYSIS. *Journal of Business Logistics*, 25, 1, 145-186

Delai, I. & Takahashi, S. (2013) Corporate sustainability in emerging markets: insights from the practices reported by the Brazilian retailers. *Journal of Cleaner Production*, 47, 211-221

Ehrgott, M., Reimann, F., Kaufmann, L. & Carter, C.R. (2011) Social Sustainability in Selecting Emerging Economy Suppliers. *Journal of Business Ethics*, 98, 1, 99-119

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. (2020) Standardit, sertifikaatit ja merkit [verkkodokumentti]. [Viitattu 6.11.2020]. Saatavilla: <https://www.ely-keskus.fi/documents/10191/56418/Standardit%2C%20sertifikaatit+ja+merkit/75fe3e57-f667-42af-945b-d4f36d8a396c>

Elkington, J. (1998) Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 8, 1, 37–51

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere, Vastapaino

Fazer Group. (2020a) Fazer Group's Supplier Code of Conduct [verkkodokumentti]. [Viitattu 24.11.2020]. Saatavilla: https://www.fazergroup.com/globalassets/global/fazergroup/responsibility/fg_supplier-code-of-conduct-final-2020_approvals.pdf

Fazer Group. (2020b) Fazer-konsernin vuosikatsaus 2019 [verkkodokumentti]. [Viitattu 16.11.2020]. Saatavilla: https://www.fazergroup.com/globalassets/global/fazer-group/about-us/annual-review-2019/fg_annual-review_2019_fi.pdf

Fazer Group. (2020c) Fazer – ruokaelämyksiä tarjoava yhtiö [verkkodokumentti]. [Viitattu 16.11.2020]. Saatavilla: <https://www.fazergroup.com/fi/tietoa-fazerista/>

Fazer Group. (2020d) Kaakaosato kasvuun koulutusohjelman avulla [verkkosivu]. [Viitattu 23.11.2020]. Saatavilla: <https://www.fazergroup.com/fi/vastuullisuus/forbettercocoa/kaakaosato-kasvuun-koulutusohjelman-avulla/>

Fazer Group. (2020e) Näin hankimme kaakaota [verkkodokumentti]. [Viitattu 16.11.2020]. Saatavilla: https://www.fazergroup.com/fi/vastuullisuus/forbettercocoa/Nain_hankimme_kaakaota/

Fazer Group. (2020f) Suklaan alkulähteillä – Yhteistyö kaakaoviljelijöiden kanssa [verkkodokumentti]. [Viitattu 17.11.2020]. Saatavilla: <https://www.fazergroup.com/fi/vastuullisuus/forbettercocoa/suklaan-alkulahteilla/>

Fazer Group. (2020g) Usein kysyttyä kaakaon vastuullisuudesta [verkkodokumentti]. [Viitattu 17.11.2020]. Saatavilla: <https://www.fazergroup.com/fi/vastuullisuus/forbetter-cocoa/usein-kysyttya-kaakaon-vastuullisuudesta/>

Fazer Group. (2020h) Vastuullinen hankinta [verkkodokumentti]. [Viitattu 16.11.2020]. Saatavilla: <https://www.fazergroup.com/fi/vastuullisuus/oikeudenmukainen-arvoketju/vastuullinen-hankinta/>

Fombrun, C. J. (2005) Building Reputation Through CSR Initiatives: Evolving Standards. *Corporate Reputation Review*, 8, 1, 7-11

Gimenez, C., Sierra, V. & Rodon, J. (2012) Sustainable operations: Their impact on the triple bottom line. *International Journal of Production Economics*, 140, 1, 149-159

Giunipero, L. C., Hooker, R. E. & Denslow, D. (2012) Purchasing and supply management sustainability: Drivers and barriers. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18, 4, 258-269

Global Compact. (2020) UN Global Compact kutsuu mukaan [verkkodokumentti]. [Viitattu 6.11.2020]. Saatavilla: <https://www.globalcompact.fi>

Gualandris, J., Golini, R. & Kalchschmidt, M. (2014) Do supply management and global sourcing matter for firm sustainability performance?: An international study. *Supply Chain Management*, 19, 3, 258-274

Harland, C. M. (1996) Supply Chain Management: Relationships, Chains and Networks. *British Journal of Management*, 7, (s1), S63-S80

Hartmann, J. & Moeller, S. (2014) Chain liability in multitier supply chains? Responsibility attributions for unsustainable supplier behavior. *Journal of Operations Management*, 32, 5, 281-294

Inho, C. (2014) Important Distinctions Between Labels and Certifications and Why They Matter. *Discussions*, 10, 3, 1-2

International Organization for Standardization. (2020) Standards [verkkodokumentti]. [Viitattu 5.11.2020]. Saatavilla: <https://www.iso.org/standards.html>

Juutinen, S. (2016) Strategisen yritys vastuun käsikirja. 1. p. Helsinki, Talentum Pro

Kaufmann, L. & Craig, R. (2002) International supply management systems – the impact of price vs. non-price driven motives in the United States and Germany. *Journal of Supply Chain Management*, 38, 3, 4-17

Klassen, R. D. & Vereecke, A. (2012) Social issues in supply chains: Capabilities link responsibility, risk (opportunity), and performance. *International Journal of Production Economics*, 140, 1, 103-115

Koplin, J., Seuring, S. & Mesterharm, M. (2007) Incorporating sustainability into supply management in the automotive industry – the case of the Volkswagen AG. *Journal of Cleaner Production*, 15, 11-12, 1053-1062

Krause, D. R., Vachon, S. & Klassen, R. D. (2009) SPECIAL TOPIC ON SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT: INTRODUCTION AND REFLECTIONS ON THE ROLE OF PURCHASING MANAGEMENT. *Journal of Supply Chain Management*, 45, 4, 18-25

Kuluttajaliitto. (2020) Ruoan pakkausmerkinnät [verkkodokumentti]. [Viitattu 6.11.2020]. Saatavilla: <https://www.kuluttajaliitto.fi/tietopankki/ruoka/pakkausmerkinnat/merkit/>

Laadunhallintajärjestelmä ISO 9001. (2020) ISO 9001 on kehys laadunhallinnan johtamiselle [verkkodokumentti]. [Viitattu 6.11.2020]. Saatavilla: <https://www.iso9001.fi>

Leenders, M. R. & Fearon H. E. (2008) DEVELOPING PURCHASING'S FOUNDATION*. *Journal of Supply Chain Management*, 44, 2, 17-27

Liu, X., Heilig, G. K., Chen, J. & Heino, M. (2007) Interactions between economic growth and environmental quality in Shenzhen, China's first special economic zone. *Ecological Economics*, 62, 3-4, 559-570

Lu, R. X. A., Lee, P. K. C. & Cheng, T. C. E. (2012) Socially responsible supplier development: Construct development and measurement validation. *International Journal of Production Economics*, 140, 1, 160-167

Maloni, M. & Brown, M. E. (2006) Corporate Social Responsibility in the Supply Chain: An Application in the Food Industry. *Journal of Business Ethics*, 68, 35-52

Mani, V., Agarwal, R., Gunasekaran, A., Papadopoulos, T., Dubey, R. & Childe, J. (2016) Social sustainability in the supply chain: Construct development and measurement validation. *Ecological Indicators*, 71, 270-279

Meyer, K. E. (2004) Perspectives on multinational enterprises in emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 35, 4, 259-276

Mueller, M. Dos Santos, V. G. & Seuring & S. (2009) The Contribution of Environmental and Social Standards Towards Ensuring Legitimacy in Supply Chain Governance. *Journal of Business Ethics*, 89, 4, 509-523

Nieminen, S. (2016) Hyvä hankinta – parempi bisnes. Helsinki, Talentum Pro

Pagell, M. & Wu, Z. (2009) BUILDING A MORE COMPLETE THEORY OF SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT USING CASE STUDIES OF 10 EXEMPLARS. *Journal of Supply Chain Management*, 45, 2, 37-56

Paulig. (2020a) Kaikki kahvista: Kahvin jäljitettävyyys [verkkodokumentti]. [Viitattu 22.11.2020]. Saatavilla: <https://www.paulig.fi/kaikki-kahvista/kahvin-jaljitettavyys>

Paulig. (2020b) Kaikki kahvista: Kahvin sertifikaatit [verkkodokumentti]. [Viitattu 22.11.2020]. Saatavilla: <https://www.paulig.fi/kaikki-kahvista/kahvin-sertifikaatit>

Paulig. (2020c) Kaikki Pauligin kahvi on vastuulliseksi varmennettua [verkkodokumentti]. [Viitattu 22.11.2020]. Saatavilla: <https://www.paulig.fi/vastuullisuus/kaikki-pauligin-kahvi-on-vastuulliseksi-varmennettua>

Paulig. (2020d) Onko Pauligin kahvi eettisesti hankittua? [verkkodokumentti]. [Viitattu 18.11.2020]. Saatavilla: <https://www.paulig.fi/kahvijutut/onko-pauligin-kahvi-eettisesti-hankittua>

Paulig. (2020e) Vastuullisuus [verkkodokumentti]. [Viitattu 18.11.2020]. Saatavilla: <https://www.paulig.com/vastuullisuus>

Paulig Group. (2020a) Sustainability Report 2019 [verkkodokumentti]. [Viitattu 18.11.2020]. Saatavilla: https://www.pauliggroup.com/sites/default/files/2020-04/Paulig_Sustainability_Report_2019.pdf

Paulig Group. (2020b) The Paulig Code of Conduct for Suppliers [verkkodokumentti]. [Viitattu 24.11.2020]. Saatavilla: <https://www.pauliggroup.com/sites/default/files/2018-10/Paulig%20Code%20of%20Conduct%20for%20Suppliers%202018.pdf>

Portney, K. E. (2015) Sustainability. Cambridge, Massachusetts, The MIT Press

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, 299-314

Ratsula, N. (2016) Compliance : eettinen ja vastuullinen liiketoiminta. Helsinki, Talentum Pro

Reuter, C., Foerstl, K., Hartmann, E. & Blome, C. (2010) SUSTAINABLE GLOBAL SUPPLIER MANAGEMENT: THE ROLE OF DYNAMIC CAPABILITIES IN ACHIEVING COMPETITIVE ADVANTAGE. Journal of Supply Chain Management, 46, 2, 45-63

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

SGS. (2020) SA 8000 – SERTIFIOINTI -SOSIAALINEN VASTUU [verkkodokumentti]. [Viitattu 6.11.2020]. Saatavilla: <https://www.sgs.fi/fi-fi/health-safety/quality-health-safety-and-environment/sustainability/social-sustainability/sa-8000-certification-social-accountability>

Silvestre, B. S. (2015) A hard nut to crack! Implementing supply chain sustainability in an emerging economy. *Journal of Cleaner Production*, 96, 171-181

Starik, M. & Rands, G. P. (1995) WEAVING AN INTERGRATED WEB: MULTILEVEL AND MULTISYSTEM PERSPECTIVES OF ECOLOGICALLY SUSTAINABLE ORGANIZATIONS. *Academy of Management Review*, 20, 4, 908-935

Sustainable Brand Index. (2020) Official Report 2020 [verkkodokumentti]. [Viitattu 16.11.2020]. Saatavilla: https://www.sb-index.com/finland#sb_index_FI_download_official_report_2020

The World Bank. (2020) The World Bank in Middle Income Countries [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.1.2021]. Saatavilla: <https://www.worldbank.org/en/country/mic/overview>

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

Villena, V. H. & Gioia, D. A. (2018) On the riskness of lower-tier suppliers: Managing sustainability in supply networks. *Journal of Operations Management*, 64, 1, 65-87

World Commission on Environment and Development. (1987) Our common future. Oxford, Oxford University Press