



c

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

Hankintojen johtaminen

Vastuullisen hankinnan strategia teknologiayrityksissä – Case: Apple

8.1.2021

Jenniina Pätäri

Anni Tuppur

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Jenniina Pätäri
Tutkielman nimi:	Vastuullisen hankinnan strategia teknologiayrityksissä – Case: Apple
Akateeminen yksikkö:	LUT-kauppakorkeakoulu
Koulutusohjelma:	Kauppatieteet, Hankintojen johtaminen
Ohjaaja:	Anni Tuppuru
Hakusanat:	Hankinta, hankintaketju, vastuullinen hankinta, vastuullisen hankinnan strategia

Tässä kandidaatintutkielmassa käydään läpi vastuullisen hankintastrategian muuttumista teknologiayrityksissä. Työn tavoitteena on selvittää, mihin suuntaan hankintojen vastuullisuusstrategia on teknologiayrityksissä kehittynyt ja mitkä tekijät tähän ovat vaikuttaneet. Tämän lisäksi pohditaan, mitkä voisivat olla vastuullisen hankinnan tulevaisuuden teemat eli miten vastuullisuus alalla jatkossa kehittyisi. Tutkimuskysymyksiin vastataan sekä teorian että empirian avulla. Empiriaosuus koostuu tapaustutkimuksesta, jossa kohdeyrityksenä toimii teknologiayritys Apple. Empiriatutkimus suoritetaan sisällön analyysillä keskittyen Applen julkaisemiin toimittajavastuullisuusraportteihin vuosilta 2008–2020.

Tutkimuksessa huomattiin, että kohdeyritys Apple on ainakin toimittajaraporttien valossa kehittänyt vastuullista hankintastrategiaa nopeasti ja suurin harppauksin viimeisen neljän vuoden aikana. Tähän kehitykseen ovat vaikuttaneet enimmäkseen lakien sekä asetusten tiukentuminen vastuullisuuden näkökulmasta, ihmisoikeuksien korostaminen toimitusketjussa sekä teknologian kehittyminen, joka mahdollistaa tehokkaan vastuullisuuskehityksen yrityksissä. Tulevaisuuden teemoina vihreä innovointi, yritysten avoimuus sekä vastuullisuusraportointi tulevat korostumaan. Vaikka kohdeyrityksen analysoinnin tulokset eivät ole yleistettävissä koskemaan koko teknologia-alaa, voidaan analyysin tuloksia käyttää apuna suurempien teknologiayritysten vastuullisuusstrategioita tutkittaessa. Vastuullisen hankintastrategian merkitys nousee koko ajan sidosryhmien painostuksen sekä lakien ja asetusten tiukkenemisen takia.

ABSTRACT

Author: Jenniina Pätäri
Title: Responsible sourcing strategy in technology companies – Case: Apple
School: School of Business and Management
Degree programme: Business Administration, Supply management
Supervisor: Anni Tuppurä
Keywords: Sourcing, supply chain, sustainable supply chain, sustainable supply chain strategy

This bachelor's thesis goes through the changes of sustainable supply chain strategies in technology companies. The aim of the thesis is to identify in which direction sustainable supply chain strategies have developed in technology companies and what factors have caused the changes. In addition to this, the possible future themes of responsible sourcing are studied. The research questions are answered by using both theoretical and empirical frameworks. The empirical part includes a case study where the target company is the technology company Apple inc. The empirical study is conducted with content analysis method focusing on the supplier responsibility reports published during years 2008–2020 by Apple inc.

In the study it was found that the target company Apple inc. has, at least according to the supplier responsibility reports, developed their sustainable supply chain strategy quickly and greatly over the last four years. This development has been mostly caused by the tightening of the laws and regulations regarding responsibility, the emphasis on human rights in the supply chain and the development of technology that enables the effective development of responsibility in the companies. The importance of green innovation, transparency of the companies and responsibility reports will be emphasized more in the future. Even though the results of the analysis of the target company cannot be generalized to all companies in the field of technology, the results of the analysis can be used as a guide in examining the sustainability strategies of large technology companies. The importance of sustainable supply chain strategy is increasing due to the pressure of the stakeholders and tightening of laws and regulations.

SISÄLLYSLUETTELO

1. Johdanto	1
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	2
1.2 Tutkimuksen rajaukset.....	3
2. Vastuullisuus osana strategiaa.....	3
2.1 Vastuullisuus yrityksissä	5
2.2 Vastuullisuus osana hankintoja	8
2.2.1 Hankinnat osana arvoketjua	11
2.3 Vastuullisen hankinnan strategia.....	12
2.4 Valenten viiden strategian viitekehys	14
3. Käytettävät tutkimusmenetelmät.....	16
3.1 Sisällönanalyysi.....	16
3.2 Tapaustutkimus	17
4. Empiria	18
4.1 Apple yrityksenä	18
4.2 Hankintojen vastuullisuuden kehittyminen teknologiayritys Applessa	19
4.2.1 Vastuullisen hankinnan kehittyminen Applessa Valenten viiden strategian malliin peilaten	25
4.3 Vastuullisen hankintastrategian kehittyminen Applessa.....	26
4.4 Hankintojen vastuullisuuteen vaikuttavat tekijät	27
4.5 Vastuullisen hankintastrategian merkitys tulevaisuudessa	30
5. Yhteenveto ja johtopäätökset	31
Lähdeluettelo	34

1. Johdanto

Maapallon kantokyvyn kannalta on oleellista, etteivät pelkästään kuluttajat ole omilla toimillaan vastuussa koko maailman resurssien käytöstä. Maailman ylikulutuspäivä, eli päivä jona ”-- ylitämme maapallon biokapasiteetin, eli kyvyn tuottaa uusiutuvia luonnonvaroja” sijoittuu elokuulle (WWF, 2020). Elämme nyt jo yli maapallon kestokyvyn. Tämä tarkoittaa ilmastonmuutoksen jatkuvaa etenemistä. Ilmastonmuutoksesta seuraa maapallon lämpötilan kohoaminen, sään ääri-ilmiöiden yleistyminen sekä jäätiköiden sulamisesta johtuva merenpinnan nousu. (NASA, 2020) Negatiivisten seurausten pysäyttämiseksi tarvitaan vastuullisia yrityksiä, jotka tekevät raaka-ainepäätökset kuluttajien puolesta.

Vastuullisuus on nykyään tärkeässä osassa yritysten strategiaa ja sitä käytetään hyväksi muun muassa tuotedifferentiaatioissa. Esimerkiksi BodyShop (2020) on yritys, joka on brändätty ajatuksella, että sen tuotteet ovat vastuullisempia kuin kilpailijoiden: ”Etsimme ympäri maailmaa hienoimpia, eettisesti tuotettuja raaka-aineita luodaksemme luonnon inspiroimia kauneudenhoitotuotteita. -- Tämä tarkoittaa reilua kaupankäyntiä viljelijöidemme ja tuottajiemme kanssa ja että autamme tuottajayhteisöjä menestymään yhteisökauppaohjelmamme kautta.” (BodyShop, 2020) Vastuullisuus on tärkeä nähdä kilpailuetuna eikä pelkkänä resurssikuiluna.

Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, onko vastuullinen hankintastrategia kehittynyt teknologia-alalla sekä selvittää, mitkä tekijät kehitykseen vaikuttavat eniten. Tutkimuksen suorittaminen on tärkeää, sillä mitä suurempi osa yrityksistä toimii strategisella tasolla mahdollisimman vastuullisesti, sitä suurempi hyöty toiminnasta on koko yhteiskunnalle. Jotta maailmaa kuormittava kulutus pysyy kestäväenä, on löydettävä tapoja motivoida yritykset muuttamaan tapansa vastuullisemmiksi.

Työssä käydään ensin läpi teoriaosuus, jossa selitetään tutkimuksen kannalta tärkeimmät ilmiöt ja tärkeää termistöä. Teoriaosuus alkaa strategian ja kilpailuedun määrittelyllä. Tämän jälkeen käydään läpi yritysten vastuullisuus. Vastuullisuus linkitetään hankintoihin. Hankinnat määritellään ja perustellaan, miksi vastuullisia hankintoja on

hyvä tutkia ja miksi ne ovat yritysten sekä kuluttajien kannalta tärkeässä osassa. Teoriaosassa esitellään myös vastuullisen hankinnan strategian määritelmiä, sekä neljä vastuullisen hankinnan strategiaa. Teoriaosuus jatkuu viitekehyksen esittelyllä, joka keskittyy myös vastuullisuuden strategioihin, ja päättyy valittujen tutkimusmenetelmien esittelyyn. Tutkimuksen empiriaosuudessa toteutetaan tapaustutkimus, jossa pyritään selvittämään, miten Applen hankintojen strategia on muuttunut vuosien 2008 ja 2020 välillä, mitkä tekijät muutokseen ovat vaikuttaneet sekä arvioida, millainen vastuullisen hankinnan strategian tulevaisuus voisi yrityksessä olla. Tapaustutkimus tukee teoriaosuutta ja näiden yhteisanalyysillä vastataan edempänä esitettäviin tutkimuskysymyksiin. Lopuksi analyysit sekä löydökset kirjataan yhteenvedoksi.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tässä työssä keskitytään tunnistamaan, mihin suuntaan hankintojen vastuullisuus on teknologiayrityksissä kehittynyt ja mitkä tekijät tähän ovat vaikuttaneet. Analyyseistä saatujen tulosten pohjalta pyritään ennustamaan, mitkä voisivat olla vastuullisen hankinnan tulevaisuuden teemat eli miten vastuullisuus alalla jatkossa kehittyisi ja mihin suuntaan. Kysymyksiin vastataan teorian sekä tapaustutkimuksen pohjalta. Työn tavoitteena on vastata seuraavaan tutkimuskysymykseen:

Miten vastuullisen hankinnan strategia on muuttunut teknologiayrityksissä?

Päätutkimuskysymys on jaettu kahteen alakysymykseen seuraavalla tavalla:

Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet vastuullisen hankinnan merkityksen muuttumiseen?

Miten hankintojen vastuullisuus on muuttunut teknologiayrityksissä?

Alatutkimuskysymysten tarkoituksena on tukea pääongelman ratkaisemista. Näihin kysymyksiin vastaamalla saamme kuvan siitä, miten vastuullisen hankinnan strategia on kehittynyt sekä mitkä teemat sekä ilmiöt tähän kehitykseen ovat vaikuttaneet.

1.2 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimus on rajattu koskemaan teknologiayrityksiä. Tapaustutkimus koskee ainoastaan yritystä Apple. Tutkimuksen materiaaleina lähdekirjallisuuden lisäksi tullaan käyttämään Applen julkaisemia hankintojen vastuullisuusraportteja vuosilta 2008–2020. Ajallinen rajaus on välille 2008–2020 tehty siksi, että tältä ajalta yritykseltä löytyy raportteja. Teknologiayritykset valikoituivat siksi, että oletettavasti tällä alalla vastuullisuuden kehitys on ollut merkittävää ja analyyseissä voidaan löytää erilaisia vaikuttavia tekijöitä. Tutkimukseen pyrittiin valitsemaan yritys ja ala, jolla olisi selkeää kehittymistä vastuullisuuden näkökulmasta.

Materiaalia on paljon ja tutkimukselle annetussa ajassa ei olisi mahdollista analysoida huolella sekä Applen että muiden teknologiayritysten raportteja vastaavalta ajalta. Tämän takia tapaustutkimukseen päädyttiin valitsemaan vain yksi tarkasteltava yritys. Apple valikoitui siksi, että se on alallaan hyvin suuri yritys ja analysoitavaa materiaalia löytyy paljon. Tämän lisäksi oletettavasti tutkimustulokset ovat yleisellä tasolla paremmin sovellettavissa myös muihin saman alan yrityksiin verrattuna emisekiksi siihen, että olisi valittu teknologia-alaan merkitykseltään olemattomampi yritys.

2. Vastuullisuus osana strategiaa

Teoria toimii tutkimustyön selkärankana ja ohjaa tutkimuksen etenemistä. Seuraavissa kappaleissa käymme läpi tutkimusta tukevat teoria-aiheet lähdekirjallisuutta hyödyntäen. Aloitamme läpikäynnin strategian ja vastuullisuusstrategian määrittelemisellä.

Strategia on kriittinen osa jokaista yritystä. Porterin (1996) mukaan strategia tarkoittaa arvokkaan aseman luomista erilaisten toimien kautta. Strategiaa varten päätetään mitä tehdään ja mitä ei, pyritään valitsemaan kilpailullisesti parhaat lähtökohdat. Strategia myös yhdistää yrityksen eri toiminnot toisiinsa luoden toimivan kokonaisuuden.

Strategian ideana on luoda yrityksestä mahdollisimman tuottava hyödyntäen yrityksen kilpailullisia vahvuuksia. (Porter 1996, 1–15)

Valente (2020) nostaa kolme strategian kannalta tärkeää tekijää esille, jotka toimiesaan saumattomasti yhteen luovat yritykselle kilpailuetua: yrityksen asema markkinoilla kilpailijoihin nähden, ydinosaaminen, joka erottaa yrityksen kilpailijoista sekä yrityskulttuuri, joka viestii työntekijöille yrityksen mission ja organisaation identiteetin. Jotta strategia on onnistunut, pitää strategia saada implementoitua osaksi yrityksen työntekijöiden päivittäisiä aktiviteetteja. Aikaisemmat kolme kohtaa eivät myöskään voi olla keskenään ristiriidassa tai irrallaan. (Valente 2020)

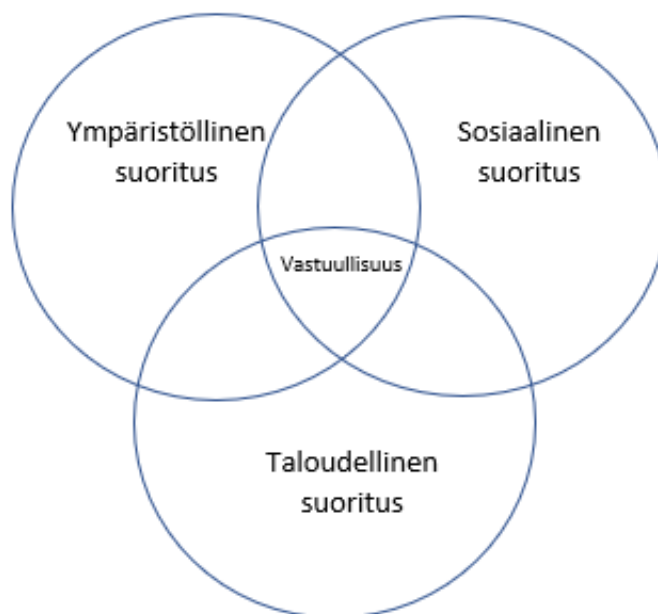
Kuten huomataan, molemmissa strategian määritelmässä kilpailuedun luominen nousee esiin. Ydinosaamisen tunnistaminen on kriittistä menestymisen kannalta. Yritysten tulee muodostaa strategia ydinosaamisen ympärille, jotta kilpailuetu voidaan maksimoida.

Kilpailuetu on ollut pitkään strategian kulmakiviä. Ma (2000) kuvaa kilpailuetua yhdeksi käytetyimmäksi termiksi strategisessa johtamisessa, vaikkakin se on yleisesti huonosti määritely termi. Kilpailuetu määritellään suhdetermiksi (relational term), jonka määritelmään vaikuttaa vahvasti viitekohta, eli keneen verrataan, miksi verrataan ja milloin verrataan. (Ma 2000, 17–18) Porter (1990) kuvaa kansakuntien kilpailuedun syntymistä seuraavalla tavalla: ”Kansakunnan kilpailukyky riippuu kansakunnan teollisuuden kyvykkyydestä innovoida sekä parantaa suoritustaan”. Porterin mukaan sama pätee yrityksiin. Yritykset luovat kilpailuetua sekä uusilla teknologisilla innovaatioilla että uusilla tavoilla tehdä asioita. (Porter 1990, 73-74)

Kilpailuetua pyritään siis luomaan strategian avulla. Strategian määrittämiseksi voidaan hyödyntää esimerkiksi SWOT-analyysiä, jossa yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhat pyritään määrittämään. Barney (1995) mukaan SWOT-analyysi on tärkeä, mutta kertoo vain puolikkaan totuuden – ympäristön analyysi ei voi olla koko totuus. Tärkeää on osata yhdistää SWOT-analyysin tulokset yrityksen sisäisiin vahvuuksiin sekä heikkouksiin. Tällä tarkoitetaan sitä, että vaikka yritys kohtaisi paljon ulkoisia uhkia ja hyvin vähän mahdollisuuksia, voi yritys silti sisäisten vahvuuksiensa takia pärjätä kohdemarkkinoilla. (Barney 1995, 49 - 50)

2.1 Vastuullisuus yrityksissä

Tässä kappaleessa määritellään kestävä kehitys, vastuullisuus sekä avataan myös termiä yritysten sosiaalinen vastuullisuus (corporate social responsibility - CSR). Kestävä kehitys määriteltiin jo Brundtlandin raportissa (1987, kohta 49): ”kestävä kehitys pyrkii vastaamaan nykyajan tarpeisiin ja toiveisiin vaarantamatta kykyä vastata samoihin tarpeisiin tulevaisuudessa”. Kestävään kehitykseen ja toimintaan pyrkiminen on tulevaisuuden kannalta tärkeää, jotta elintaso voidaan pitää korkeana vaarantamatta Maan kestokykä. Kestävän kehityksen kulmakivi on ymmärtää mitä kestävyys itsessään tarkoittaa. Carter & Rogers (2008) ehdottavat, että yritysten kestävä ja vastuulliset toiminnot löytyvät sosiaalisen, ympäristöllisen sekä taloudellisen suoritusten leikkauspisteestä – tätä kutsutaan kolmen pilarin malliksi.



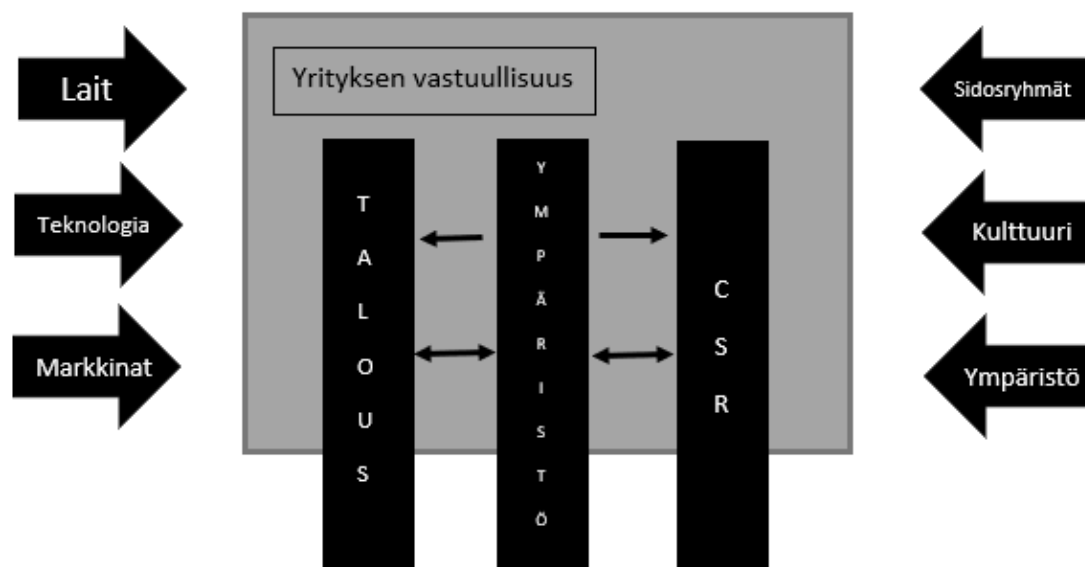
Kuva 1 Kolmen pilarin malli

Mukaillen: Carter, Rogers 2008

Leikkauspisteiden toiminnot ovat sekä ympäristölle että yhteisölle hyväksi, mutta yrityksen on keksittävä, miten toiminnoista saa myös tuottavia. Valente (2020) lähestyy vastuullisuutta saman ajatuksen kautta. Yrityksen vastuullisuus tarkoittaa taloudellisen

tuloksen tekemistä ja kilpailukykyyn ylläpitämistä yrityksen toimiessa samalla moraalisesti oikein toimintaympäristöään kohtaan. (Valente 2020)

Yritysten sosiaalinen vastuullisuus nousee koko ajan tärkeämmäksi osaksi vastuullisuuskeskusteluja. Yritysten vastuu toimintaympäristöstä kasvaa koko ajan. Prieto-Carron et al. (2006) mukaan CSR tarkoitetaan yrityksen toimia, joilla pyritään ratkaisemaan sosiaalisia, ympäristöllisiä sekä ihmisoikeuteen liittyviä ongelmia. Tämän lisäksi nykyään yrityksillä on myös oma roolinsa köyhyyden vähentämiseksi kehittyvissä maissa (Prieto-Carrón, Lund-Thomsen et al. 2006) Perinteisen CSR:n lisäksi on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, miten yritykset suhtautuvat vastuullisuutta ajavaan politiikkaan. Jotta tämän arvioiminen on mahdollista, yritysten olisi toimittava avoimemmin. (Lyon, Delmas et al. 2018)



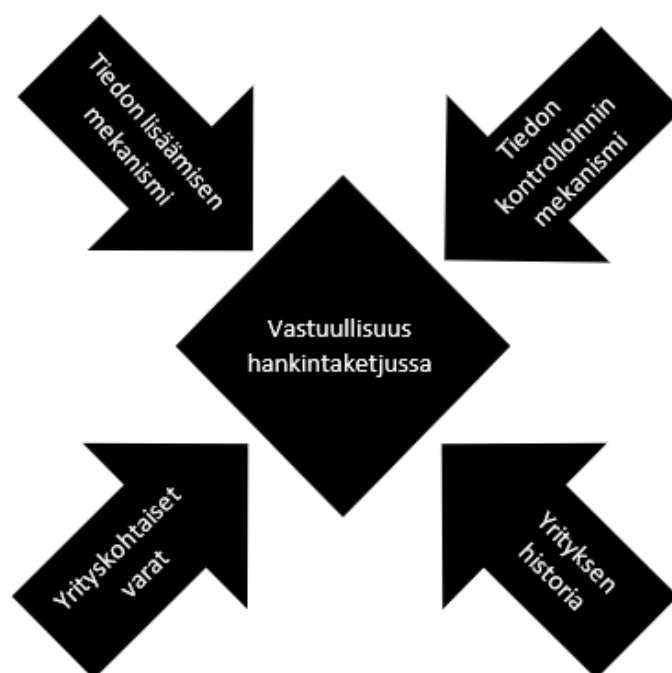
Kuva 2 Kestävän kehityksen luominen yrityksessä

Mukaiillen: Ebner, Baumgarden 2006, 13

Kuvassa kaksi Ebner & Baumgarden (2006) ovat vaihtaneet kolmen pilarin mallin sosiaalisen ulottuvuuden tilalle yritysten sosiaalisen vastuullisuuden. He painottavat työssään yrityksen vastuullisuuden sekä yrityksen sosiaalisen vastuullisuuden eroa, joka myös löytyy kuvasta. CSR on osa yrityksen kokonaisvaltaista vastuullisuutta. Ebner &

Baumgarden painottavat CSR käyttämisen tärkeyttä osana vastuullisuuskeskustelua, sillä se linkittää yritykset suoraan sidosryhmiin ja auttaa ymmärtämään yrityksen sitoutuneisuutta vastuullisuuteen yhteiskunnan jäsenenä eikä ulkoisena toimijana. (Ebner & Baumgarden 2006, 13)

Kuten Ebner & Baumgardenin (2006) tutkimuksesta ilmenee, yritysten toimintaympäristössä on yritykseen nähden ulkoisia tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen vastuullisuusajatteluun. Ulkoisiksi vaikuttajia ovat lait (legal), teknologia (technological), markkinoiden muut toimijat (market), sidosryhmät (societal), asenteet ja toimintatavat (cultural) sekä luonto ja resurssien saatavuus eli ympäristö (environmental). (Ebner & Baumgarden 2006, 14) Paljonko mikäkin osa-alue vaikuttaa yrityksen toimintaa riippuu muun muassa yrityksen koosta, resursseista, brändistä sekä kilpailijoista.



Kuva 3 Yritystoiminnan vastuuseen vaikuttavat varautumistekijät toimitusketjuissa

Mukailtu: Andersen & Skjoett-Larsen, 2009

Jos yritykset pyrkivät vastuullisuuteen, ovat toimitusketjut tärkeässä asemassa. Jos CSR:ää halutaan harjoittaa hankintatoiminnoissa, on konsepti implementoitava koko yritykseen ensin. Andersen & Skjoett-Larsen (2009) ehdottavat neljän mekanismin

tarkastelua, kun halutaan selvittää kuinka hyvin CSR on implementoitu yritykseen toimitusketjun näkökulmasta. Kuvassa 3 tiedon lisäämisen mekanismi (Knowledge enhancing mechanisms) sisältää ajatuksen siitä, että tiedostetaan ja löydetään CSR:n vaikuttavat tekijät suhteessa toimitusketjuun ja ylläpidetään ja kehitetään näiden tekijöiden osaamista. Tämä osa-alue voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin vaikuttajiin. Tiedon kontrolloinnin mekanismi (knowledge controlling mechanisms) pitää sisällään toimet, joilla esimerkiksi toimittajan menettelyohjeiden (code of conduct) noudattamista valvotaan ja pyritään kehittämään. Toimittajien suoritusten tulee olla mitattavissa, jolloin vastuullisuuden lisääminen on helpommin motivoitavissa ja seurattavissa. Yrityskohittaiset varat (Firm-specific assets) kuvaavat muun muassa yrityksen kokoa, globaalin toimittajaketjun muotoilua sekä brändiä. Mitä suurempi yritys on kyseessä sekä mitä enemmän resursseja on käytettävissä sitä helpompi CSR:än toteuttaminen onnistuneesti hankintaketjussa on. Suuri hyvämaineinen yritys on toimittajien keskuudessa haluttu yhteistyökumppani. Yrityksen historiaa (corporate history) tarkastellaan tässä kohdassa vastuullisuuden näkökulmasta. Mitä vastuullisemmin yritys on jo toiminut, ja mitä enemmän vastuullisuus on tullut osaksi jokapäiväisiä toimintoja, sitä helpompi CSR on saada toteutumaan koko toimittajaketjussa. (Andersen & Skjoett-Larsen 2009, 81-82)

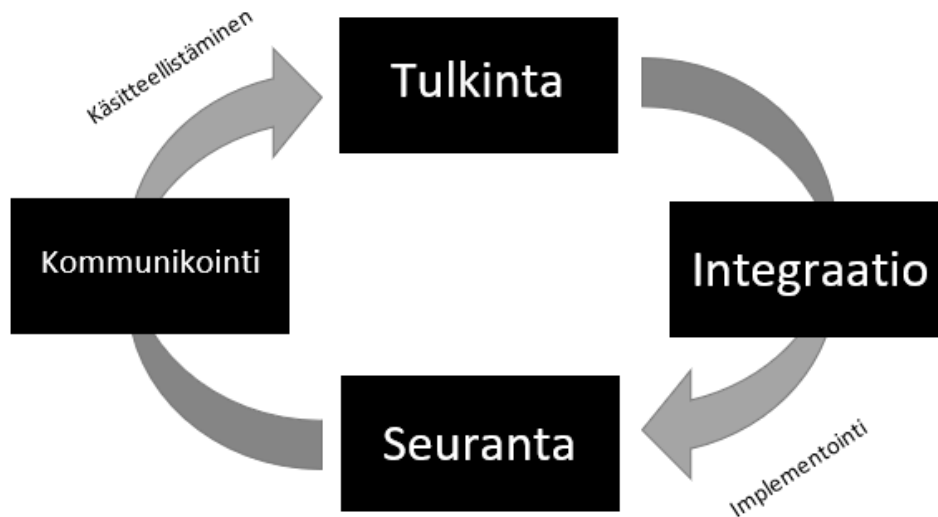
2.2 Vastuullisuus osana hankintoja

Edellisessä kappaleessa määriteltiin vastuullisuus. Tämän kappaleen ajatuksena on ensin määritellä hankinnat ja sen jälkeen yhdistää termit hankinta sekä vastuullisuus vastuullisiksi hankinnoiksi. Hankintaa on määritelty hyvin monin eri termein, sisällön hiukan muuttuen määrittelijän mukaan. Yleisesti ottaen määrittelijän oma agenda vaikuttaa määritelmään – projektiohjaajan ohjekirjassa hankintojen määritelmä esimerkiksi hankinnat yhtenä osana projektin johtamista, johon kuuluu tuotteiden ostaminen. Tarkemmin määriteltynä hankinnat ovat ”huolellinen, tarkkaan dokumentoitu prosessi, jonka tuloksena toimitetaan tavaroita sekä palveluita tietyn ajan kuluessa”. (Mak 2014, 1–2 & 13) Hankinta ei ole sama asia kuin ostaminen. (Porter 2001, 54) Ostaminen voidaan ajatella tuotteiden ja palveluiden maksamisena, joka on osa hankintojen prosessia. (Mak 2014, 17)

Hankinnat voidaan luokitella suoriin hankintoihin, epäsuoriin hankintoihin sekä palveluhankintoihin. Suorat hankinnat sisältävät esimerkiksi raaka-aineet sekä komponentit, joilla valmistetaan yrityksen ydintuotteet sekä ydinpalvelut. Epäsuorat hankinnat sisältävät kaiken muun hankinnan, joka ei liity ydintuotteen valmistukseen. Tämä kategoria sisältää muun muassa toimitotarvikkeet, varaosat sekä konsultointipalvelut. Näiden kahden kategorian lisäksi on palveluhankintaa, johon lasketaan esimerkiksi alihankinta. Eri hankintaryhmiä johdetaan eri tavoilla, joten niiden ymmärtäminen ja eritteleminen on tärkeää. (Logistiikan Maailma 2020)

Meehanin sekä Brydenin (2010) mukaan: ”Hankinnat ovat avainasemassa yrityksen vastuullisuuden toteutumisessa, sillä vastuulliset menettelytavat on laajennettava organisaation ulkopuolelle ja sisällytettävä hankintaketjuun”. Sharfman et al. (2007) mukaan vastuullisuuden kehittämisen paine, joka yrityksiin on kohdistunut ajaa yritykset keskittymään vastuullisuuden parantamiseen hankintaketjussa. Näin yritys voi pyrkiä parantamaan omaa vastuullisuuttaan esimerkiksi pyrkimällä vähentämään pakkausmateriaaleja. Vastuullisempiin toimintatapoihin siirryttäessä epävarmuustekijöiden vähentämiseksi tutkijat ehdottavat mahdollisimman laajaa yhteistyötä yrityksen ja toimittajien välille. Yhteistyö vähentää ongelmien määrää ja helpottaa niiden ratkaisemista. Luottamuksen luominen on tärkeää yhteistyön onnistumisen kannalta. (Sharfman, et al. 2007, 1 & 11–12)

Kuluttajien vaatimukset eivät keskity ainoastaan hinnan sekä laadun ympärille, vaan esimerkiksi tuotteiden ominaisuudet sekä tuotteen elinkaari ovat tärkeässä osassa kuluttajapäätöksiä. Tärkeiksi tekijöiksi ovat nousseet miten tuote valmistetaan, miten se kuljetetaan sekä miten tuote lopulta hävitetään käytön jälkeen. (De Bakker, & Nijhof 2002, 63) Hankinnat ovat tiivistä osa tuotteen elinkaarta, sillä hankintayksikössä tehdään lopulta päätökset mitä hankitaan, miten hankitaan, mistä hankitaan sekä miten kuljetetaan – toki päätöksiin vaikuttaa tiivistä resurssit sekä tuotekehityksen linjaukset.



Kuva 4 Viitekehys, jolla analysoidaan vastuullisuusongelmien ratkaisemisen kapasiteettia yrityksissä

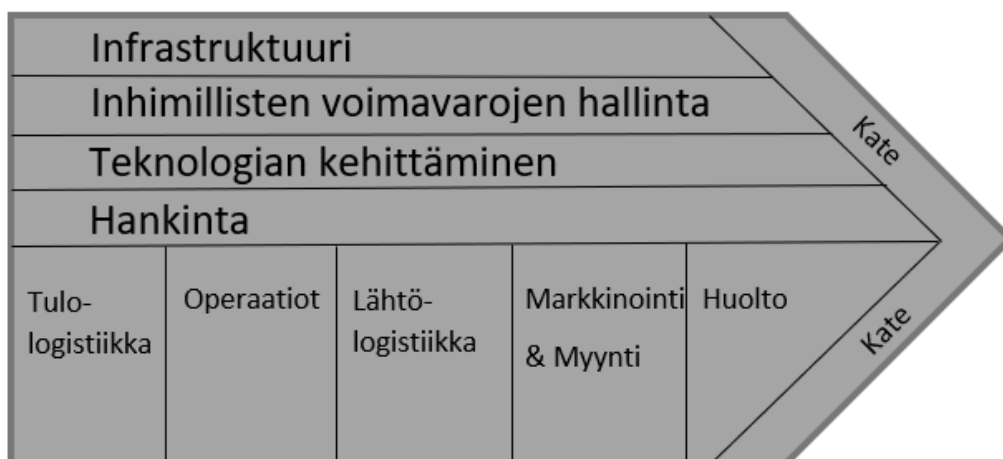
(De Bakker & Nijhof, 2002, 68)

De Bakker. & Nijhof (2002) ovat luoneet yrityksen kapasiteetin arvioinnin viitekehyyksen, joka on esitetty kuvassa 4. Viitekehyyksen tarkoituksena on luoda pohja, jolla voidaan arvioida yrityksen kapasiteettia reagoida ulkoisiin vaatimuksiin sekä haasteisiin, joita voi syntyä luodessa vastuullisen tuotteen elinkaarta. Ensimmäisessä kohdassa kommunikointi (communication) on tärkeää kuunnella sidosryhmiä. Tässä kohdassa voidaan arvioida yrityksen kyvykkyyttä vastata sidosryhmien vaatimuksiin. Kohdassa tulkinta (interpretation) sidosryhmien vaatimukset sekä odotukset pyritään sisällyttämään organisaation suunnitelmiin. Integraatio-kohdassa (integration) mietitään toiminnot, joilla suunnitelma saadaan toteutettua. Toiminnot pyritään arvioimaan tuotteen elinkaaren näkökulmasta. Toimintoja pyritään muokkaamaan niin, että ne vastaavat sidosryhmien odotuksia. Viimeinen kohta on seuranta (monitoring), jolloin tehdyt toiminnot voidaan arvioida. Arvioinnin aikana on tärkeää keskustella sidosryhmien kanssa heidän mielipiteistään onnistumisen suhteen. Näin ollen kohdat voidaan tarvittaessa toistaa ja toimintoja voidaan hioa ja muokata sopimaan paremmin sidosryhmien odotuksiin. (De Bakker & Nijhof 2002, 68-69)

2.2.1 Hankinnat osana arvoketjua

Miksi hankintojen merkitys on yrityksessä tärkeä? Miksi kuluttajan pitäisi olla kiinnostunut yrityksen hankinnasta ja hankinnoista? Jotta kilpailuedun luomista voidaan ymmärtää, on yrityksen toiminnot eriteltävä. Kilpailuedun syntymistä yrityksen sisäisistä toiminnoista voidaan analysoida tutkimalla yrityksen toimintoja yksitellen ja siitä, miten ne keskenään suoriutuvat. Kuvassa 5 esitetään yrityksen kannalta strategisesti tärkeät toiminnot, jotka vaikuttavat suoraan kilpailuedun syntymiseen yrityksessä – osa-alueet vaikuttavat hinnoitteluun sekä differentiaatiomahdollisuuksiin. (Porter 2001, 50)

Arvoketju syntyy yrityksen historiasta, strategiasta sekä siitä miten strategia implementoidaan yritykseen. Kuvassa 5 ketju jaetaan tukitoimintoihin sekä päätoimintoihin. Päätoiminnot liittyvät tuotteiden varsinaiseen fyysiseen valmistamiseen ja jakeluun. Tukitoiminnot tukevat päätoimintoja. Jokainen pääaktiviteetti – tulologistiikka, operaatiot/toiminnot, lähtölogistiikka, myynti ja markkinointi sekä palvelut – voivat olla ratkaisevassa asemassa kilpailuedun luomisessa. Se, mitkä osat ovat tärkeimmät, riippuu yrityksen toimialasta. Jokainen osa voidaan jakaa myös pienempiin osakokonaisuuksiin, jolloin niiden sisältö on helpommin ymmärrettävissä. (Porter 2001, 52-54)



Kuva 5 Arvoketju

Mukaillen: Porter 2001, 52

Hankinnat voidaan sijoittaa joko tukitoimintoihin tai osaksi päätoimintoja. Hankinnoilla tarkoitetaan toimintoja, joilla hankintoja tehdään eikä varsinaisesti pelkästään hankittavia materiaaleja ja raaka-aineita. Toimintona hankinnat on yleisesti levinnyt koko yhtiöön eikä hankinnoista vastaa yksin pelkästään hankintayksikkö. Vaikka hankintatoimet voivat yksinään olla vähäpätöisiä hinnaltaan on hankintapäätöksillä suuri vaikutus yritysten kokonaiskustannuksiin. (Porter 2001, 54) Hankintastrategia sisältää muun muassa sen, millaisia raaka-aineita käytetään, mihin hintaan ostetaan ja keneltä ja ketkä toimivat toimittajina. Kaikki tämä yhdessä vaikuttaa merkittävästi sekä tuotteen hintaan että siihen, kuinka vastuullinen tuote loppujen lopuksi on. Yrityksille hankintatoimintojen ymmärtäminen luo kilpailuetua sekä ymmärrystä kustannusten muodostumisesta ja niiden mahdollisesta pienentämisestä, kun taas tavallisille kuluttajille hankintojen ymmärtäminen luo syvempää ymmärtämistä yrityksen aidosta vastuullisuudesta. Sanahelinän ja korulauseiden takaa hankintoja tutkimalla päästään yrityksen oikean vastuullisuuden ja kestävän toiminnan ytimeen.

2.3 Vastuullisen hankinnan strategia

Seuraavaksi käydään läpi tutkimuskysymysten kannalta yksi keskeisimmistä määritelmistä, eli määritellään hankintojen vastuullinen strategia. Tämä kappale yhdistää jo aikaisemmin selitetyt teoriaosuudet yhteen ja analysoi, miten vastuullisuus sekä strategia näkyy vastuullisessa hankintatoimessa.

Cetinkaya (2011) mukaan pitkäaikaiset trendit, esimerkiksi vastuullisuus sekä globalisaatio, haastavat yrityksiä keskittymään hankintojen strategiseen johtamiseen entistä enemmän. Tulevaisuudessa yhä suurempi osa yritysten strategisista osista siirtyy hankintojen vastuulle. Tämä paine ja vastuu tarkoittaa sitä, että yritysten tulee pyrkiä luomaan vastuullisen hankinnan strategioita, joilla ne pystyvät luomaan vastuullista kilpailuetua. Vastuullinen kilpailuetu syntyy, kun kilpailustrategia, vastuullisuus sekä hankintojen strategia ovat hyvin keskenään integroituja. (Cetinkaya, 2011, 17-19)

”Vastuullisen hankinnan strategia määrittää hankintojen tavoitteet sekä rakenteen hankinnan kokoonpanon toimitusketjun kumppaneiden, rakenteiden, prosessien ja järjestelmien suhteen”. (Deutsch et al. 2013, 659) Tämä tarkoittaa sitä, että strategia määrittää muun muassa mitä hankintaan ja keneltä, miten hankintaketju ja toimitukset

rakentuvat, miten joustavia ja luotettavia ovat yrityksen hankintaketju sekä jakeluketju sekä miten hankintoja johdetaan, monitoroidaan sekä kontrolloidaan. Vastuullisen hankintastrategian tunnuspiirteitä ovat: kyseinen strategia on linjassa yrityksen strategian sekä kilpailustrategian kanssa, strategia ottaa huomioon kysynnän, tarjonnan sekä muut laajemmat yleiset olosuhteet, strategia sisältää ympäristölliset-, sosiaaliset- ja taloudelliset näkökulmat sen jokaisessa kohdassa sekä strategialla pyritään luomaan arvoa sekä osakkeenomistajille että sidosryhmille. (Cetinkaya, 2011, 21-14)

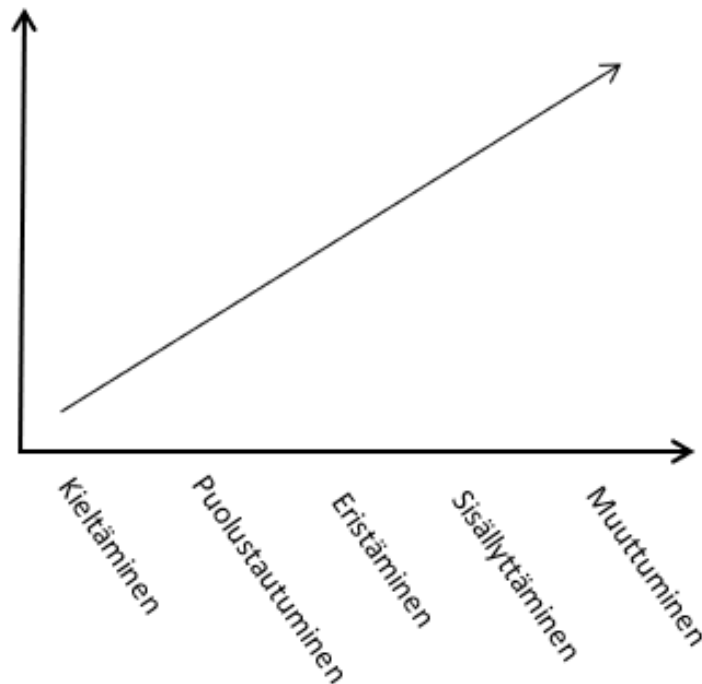
Deutsch et al. (2013) täsmentävät vastuullisen hankintatoimen strategian määrittämisen neljäksi vastuullisuuden näkökulmasta eri asteiseksi strategiaksi. Passiivisessa hankintastrategiassa (passive supply chain strategy) yritys ei ota mitään vastuuta hankintojen aiheuttamista ympäristöllisistä tai sosiaalisista ongelmista, jotka aiheuttavat itse tai jotka aiheutuvat esimerkiksi alihankkijan takia. Reaktiivisessa hankintastrategiassa (reactive supply chain strategy) yrityksessä ei ole integroituna ymmärrystä vastuullisesta hankintastrategiasta eikä yritys tee vastuullista yhteistyötä muiden tahojen kanssa. Yrityksen tavoitteena on tehdä mahdollisimman vähän kuitenkin täyttäen sille asetetut lait sekä asetukset, jotka koskevat hankintaketjuja. Vastakkain asettelevassa hankintastrategiassa (confrontative supply chain strategy) pyritään yhdistämään vastuullinen hankinta kustannustehokkuuteen. Olemassa olevat hankintatoiminnot pyritään muuttamaan vastuullisemmiksi kuitenkin pyrkien kustannustehokkuuteen. Tämä strategia vaatii yhteistyökumppaneilta sekä sidosryhmiltä sitoutumista vastuulliseen ajatteluun. Neljäs strategia ennakoiva hankintastrategia (proactive supply chain strategy) sisällyttää yritykseen ajatuksen läheisestä yhteistyöstä sidosryhmien kanssa sekä innovatiivisten ratkaisujen hyödyntämisestä. Hankintoihin liittyvät päätökset perustuvat edellä mainittuun ajatukseen, jolla yrityksen ideana on luoda kestävää ja pitkäaikaista kilpailuetua hyödyntäen innovatiivisten ratkaisuiden luoma etu hankintaketjussa. (Deutsch et al. 2013, 659)

Deutsch et al. (2013) esittelevät myös vastuullisen hankintaketjun yleisiä piirteitä tehtyään tapaustutkimuksen rakennusalan yrityksestä Skanska SA:sta. Prosesseihin kuuluu esimerkiksi vastuullisuussuunnitelma, integroidut prosessit tukemaan suunnitelmaa sekä vihreä hankinta – tähän kuuluu vahvasti alihankkijoiden arviointi. Järjestelmäpuolella on kiinnitettävä huomiota viestintäjärjestelmiin, joilla tuotteiden vastuullisuus sidosryhmille kerrotaan. Myös erilaisten vastuullisuusstandardien noudattaminen

nousee tärkeäksi. Kaikkea tätä on myös tärkeä pystyä mittaamaan numeerisesti erilaisilla mittausohjelmilla. (Deutsch et al. 2013, 659) Näiden lisäksi Deutsch et al. (2013) painottavat yhteistyötä sidosryhmien välillä, sillä se antaa pohjan vastuullisille innovaatioille.

2.4 Valenten viiden strategian viitekehys

Teoreettinen viitekehys antaa punaisen langan tutkimustyölle. Tähän työhön on valittu Valenten viiden strategian malli, koska työ keskittyy vastuullisen strategian kehittämiseen. Malli kuvaa viittä eritasoista vastuullisuuden strategiaa. (Valente 2020) Malli on valittu työn viitekehyykseksi, koska se yhdistää toimivalla tavalla vastuullisuuden strategiaan ja mahdollistaa eri alojen vastuullisuuden vertailun.



Kuva 6. 5 vastuullisuuden strategiaa

(Valente, M. 2020)

Monet yritykset väittävät toimivansa vastuullisesti. Malli on tehty, jotta yrityksiä voitaisiin helpommin arvioida vastuullisen strategian näkökulmasta. Valenten mukaan ensin on tärkeä tunnistaa kolme strategialle oleellista piirrettä yrityksestä: yrityksen asema markkinoilla kilpailijoihin nähden, ydinosaaminen, joka erottaa yrityksen kilpailijoista

sekä yrityskulttuuri, joka viestii työntekijöille yrityksen mission ja organisaation identiteetin. Muun muassa yllä mainittuja tekijöitä tutkimalla, vastuullisuusstrategiat voidaan jakaa viideksi eriasteiseksi strategiaksi. Ensimmäiseen strategian piiriin kuuluvat yritykset, joilla vastuullisuus ei ole integroituna strategiaan ja viidennessä strategiassa ovat yritykset joiden vastuullisuusideologia määrittää käytettävän strategian. Strategiat on nimetty seuraavalla tavalla: 1. kieltäminen (denial), 2. puolustautuminen (defence), 3. eristäminen (isolation), 4. sisällyttäminen (embedding) sekä 5. muuttuminen (transformation). (Valente 2020)

Kieltäminen-strategiassa yritys ei sisällytä vastuullisuutta strategiaansa juuri lainkaan. Tupakkayhtiöt kuuluvat poikkeuksetta tähän strategiaryhmään, ne eivät toimi millään tasolla vastuullisesti tai jos toimivat ne pyrkivät kumoamaan negatiivisia mainehaittoja toimillaan. Yritysten pääargumenttina ulkopuoliselle vastuullisuuspaineelle on se, ettei toiminta ole rikollista tai lain vastaista. (Valente 2020)

Toiseen strategiaan kuuluvat yritykset ovat alkaneet ymmärtämään, että heidän toimintansa voivat vaikuttaa negatiivisesti toimintaympäristöönsä. Yleensä sidosryhmien painostus ajaa yrityksen muuttamaan toimintatapojaan hiukan vastuullisemmiksi, mutta tähän strategiaan kuuluvat yritykset tekevät muutoksia niin vähän kuin mahdollista ja helpoimmat muutokset jotka löytyvät. Esimerkiksi kaivosyhtiöt tuhoavat toimintaympäristöään valtavasti, mutta voivat harjoittaa vihreää kaivostoimintaa (green mining), jossa kaivostoiminnan päästöjä on vähennetty itse toimintaan suhteutettuna hyvin vähän. (Valente 2020)

Eristämisen strategiaan kuuluvat yritykset sisällyttävät vastuullisuuden osaksi strategiaa ja yrityksen toimintoja. Vastuullisuus on kuitenkin vain pieni osa yrityksen toimintoja, esimerkiksi kokonaan oma vastuullinen mallisto – kaikkea toimintaa ei pyritä tekemään mahdollisimman vastuullisesti. Autoteollisuus on tästä hyvä esimerkki: autoyhtiöt valmistavat sekä hybridautoja että bensa-autoja samaan aikaan samoille markkinoille. (Valente 2020) Kuluttajalla on suuri vastuu tunnistaa oikeasti vastuulliset tuotteet sanahelinän keskeltä, eikä se ole aina yksiselitteistä.

Neljäntenä strategiana on sisällyttäminen. Vastuullinen strategia on integroitu koko yritykseen ja on yksi toiminnan kulmakivistä. Kuluttajat voivat luottaa siihen, että tuotteet

on suunniteltu, valmistettu sekä toimitettu vastuullisesti. Vastuullisuus luo kilpailuetua yrityksille, sillä toimintatavat voivat olla vaikeammin kopioitavissa. Vastuullisuus on muodostunut osaksi kulttuuria, jolloin se on osana yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Toisaalta kestävästi tuotetut ja valmistetut tuotteet ovat yleensä kalliimpia, jolloin markkinasegmentti on pienempi. Asiakkaat ovat kuitenkin valmiita maksamaan korkeamman hinnan. (Valente 2020)

Viides strategia eroaa neljännessä siten, että yritykset pyrkivät vastuullisten tuotteiden ja palveluiden lisäksi antamaan toimintaympäristölleen takaisin mahdollisimman paljon. Yritys itsessään ei vain toimi vastuullisesti vaan se pyrkii myös kehittämään vastuullista toimintaa yrityksen ulkopuolelle. Tämä vaatii vahvaa verkostoa yrityksen ulkopuolisiin sidosryhmiin. (Valente 2020)

3. Käytettävät tutkimusmenetelmät

Pääosin tutkimus toteutetaan kvalitatiivisesti, mutta kvantitatiivisia piirteitä löytyy myös. Tutkimusmenetelmiksi tutkimukseen on valittu sisällönanalyysi, sillä tutkittava aineisto on raporttimuodossa, jolloin sisällönanalyysi sopii parhaiten aineiston analysointiin. Tämän lisäksi suoritetaan tapaustutkimus, jotta saadaan yleinen ymmärrys teknologia-yritys Applen vastuullisuudesta. Analysoimalla Applea pyritään tukemaan teoriaosuutta tutkimuskysymyksiin vastatessa.

3.1 Sisällönanalyysi

Onnistuneen tutkimuksen pohjalla on sopivan tutkimusmenetelmän käyttäminen. Sisällönanalyysillä analysoidaan ja tulkitaan kvalitatiivista dataa. Sisällönanalyysissä keskitytään löytämään tutkittavasta aineistosta teemoja ja kuvioita (patterns), jotka löydetään koodaamalla. Analyysissä tarkoituksena on keskittyä datan vähentämiseen oleellisten teemojen löytämiseksi. Kaikkea ei pidä kierrättää koodauksessa mukana. Koodauksen lopputuloksena tulee pyrkiä kategorioihin, joiden sisältä tulee tulkinnan kautta löytää vallitsevia teemoja. (Cho & Lee 2014, 1 & 7)

Analyysi alkaa tutkittavan materiaalin määrittämisellä. Seuraavaksi tutkija päättää pääpiirteittäin kategoriat, jotka usko koodauksesta syntyvän. Tämän kohdan voi myös ohittaa, ja aloittaa avoimella koodaamisella, jolloin kategoriat löytävät itsensä. Tämän jälkeen kategorioita tarkistetaan, luodaan tarpeen vaatiessa uusia ja lopuksi löydökset sidotaan jo olemassa olevaan tietoon. (Cho & Lee 2014) Koodaus itsessään on sitä, että tutkija asettaa esimerkiksi jokaisen analysoitavan tekstin virkkeen luomiensa kategorioiden alle (Weber 1990, 15).

Sisällönanalyysin avulla voidaan ymmärtää yhteiskunnallisia ilmiöitä joko suullista tai kirjoitettua materiaalia tulkitsemalla. Analyysillä voidaan tulkita suurtakin datamäärää sekä menetelmä antaa mahdollisuuden käyttää sekä kirjoitettua että visuaalista dataa monista eri lähteistä. (Cho & Lee 2014, 17)

3.2 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus on tutkimusstrategia, jolla pyritään ymmärtämään yksien puitteiden sisäisiä toimintoja ja toimintojen dynamiikkaa. Yleensä tutkimus on yhdistelmä erilaisista datankeräysmenetelmistä kuten haastatteluista, kyselyistä sekä arkistolähteistä. Data voi olla sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista. Oikean tapauksen valitseminen on ehdottoman tärkeää teorian luomisen kannalta, sillä se vaikuttaa suuresti tulosten yleistettävyyteen ja teorian luomisen onnistumiseen. (Eisenhardt 1989, 534-535 & 537)

Tapaustutkimus on monien vaikuttavien tutkimusten pohjana, joten se toimii analysointityökaluna hyvin. (Eisenhardt & Graebner 2007,30) Tapaustutkimusta ei siis missään nimessä pidä vähätellä tai arvottaa huonommaksi vain, koska siinä käytetään vähemmän konkreettisia numeerisia lukuja tai koska siinä tutkijan ääni pääsee enemmän esille. Tapaustutkimus on tärkeä linkittää aikaisempaan kirjallisuuteen, jotta tutkimuksen lukijalle voidaan näyttää, miksi tutkimuskysymys on muotoiltu niin, että tapaustutkimus on oikeutettu eikä aikaisemmista teorioista löydy suoraa vastausta. Tutkimuskysymysten muotoilu on tärkeä oikeutus tapaustutkimuksen käytölle. Tapaustutkimukselle on myös ominaista se, ettei kaiken tarvitse olla yleistettävissä. Tutkimuksen pohjalta ehdotetaan teoriaa, ei yksiselitteisesti testata sen paikkaansa pitävyyttä. Yhden tapauksen tutkimukset ovat yhtä hyviä kuin useamman tapauksen tutkimukset. Tärkeää on pitää lukijan mielenkiinto yllä tarinamaisen kerronnan avulla ja perustella

luotettavasti väitteet. Tapaustutkimuksen suurimpina haasteina on tuottaa dataa ja tulkita sitä niin, ettei tulokset ole puolueellisia. (Eisenhardt & Graebner 2007, 26-29) Tutkijan objektiivisuus on tärkeää tulosten reliabiliteetin kannalta.

4. Empiria

Seuraavissa kappaleissa käydään läpi tapaustutkimus teknologiayrityksestä Apple. Tutkimuksen tavoitteena on teoriaan tukien analysoida yrityksen hankintojen vastuullisuutta. Tulosten avulla pyritään löytämään vastaukset työssä aikaisemmin esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Empiriaosuus alkaa yrityksen Apple esittelyllä. Tämän jälkeen tutkitaan Applen hankintojen vastuullisuusraportteja vuosilta 2008-2020 ja analysoidaan, miten vastuullisen hankinnan strategia on yrityksessä kyseisellä aikavälillä muuttunut. Kun on analysoitu, miten vastuullisuus on yrityksessä kehittynyt, voidaan etsiä tähän muutokseen vaikuttaneita tekijöitä. Työssä arvioidaan, millä tekijöillä on ollut suuri vaikutus yrityksen vastuullisuuskehityksessä. Lopuksi empiriaosassa pyritään kehityksen sekä vaikuttavien tekijöiden pohjalta analysoimaan vastuullisen hankinnan tulevaisuuden määrääviä teemoja.

4.1 Apple yrityksenä

Steven Wozniak sekä Steven Jobs perustivat yrityksen Apple (Apple Inc.) vuonna 1977. Yritys aloitti valmistamalla tietokoneita. Nykyään tuotteita on neljä eri kategoriaa: iPhone, Mac, iPad sekä koti & tarvikkeet sekä tuotteiden lisäksi palveluita viitenä kategoriana: digitaalisen sisällön kaupat & suoratoistopalvelut, AppleCare, iCloud, lisensointi sekä muut palvelut. Pääosa tuotteista on puhelimia (iPhone), tietokoneita (Mac) sekä tabletteja (iPad). Palvelut tuotetaan tukemaan tuotteiden toimintaa ja lisäämään niiden toiminnallisuutta. (Apple Inc. Form 10-K, 1-2) Applen tulos oli vuonna 2019 260 miljardia dollaria. (Forbes 2020) Forbes (2020) listaa Applen arvokkaimmaksi brändiksi maailmassa.

Yrityksen asiakkaita ovat yksityiset kuluttajat, pienet sekä keskisuuret yritykset, koulut sekä valtiot. Yrityksellä on suoramyynä, mutta yritys omistaa myös erilaisia epäsuoria

jakelukanavia. 2019 nettomyynistä 31% oli suoramyyniä ja 69% epäsuoraa myyntiä. (Apple Inc. Form 10-K, 2)

Teknologia-alalla on paljon kilpailua. Yritysten tulee tuottaa uusia tuotteita nopealla tahdilla sekä pysyä teknologiakehityksen aallonharjalla. Applen kilpailijat pyrkivät luomaan kilpailuetua halvemmalla hinnoittelulla. Hinnoittelun lisäksi kilpailuetua pyritään luomaan tuotteiden sekä palveluiden ominaisuuksilla, hinnan suhteella toiminnallisuuksiin, tuotekehityksellä, tuotteen luotettavuudella sekä brändillä. Applen kilpailuetuja muihin teknologiayrityksiin verrattuna ovat ymmärrys kokonaisvaltaisesta ratkaisun tarjoamisesta (ei myydä vai konkreettista tuotetta) sekä kilpailijoihin nähden suuret resurssivarat. (Apple Inc. Form 10-K, 2)

Suurimmalle osalle komponenteista Applella on monia toimittajavaihtoehtoja, mutta osalle komponenteista löytyy vain yksi toimittaja. Komponentit ovat hyvin kilpailtuja, joten vaikka toimittajia olisikin monta tietylle komponentille, voi niissä silti esiintyä saatavuusongelmia sekä niiden hinta vaihtelee paljon kysynnän mukaan. Yksi suurimmista hankintaongelmista löytyy räätälöidyistä komponenteista, jotka joiltain toiminnallisuuksiltaan eroavat massatuotetuista vastaavasta komponentista. Tämä luo Applelle hankintariskejä sekä toimittajien sopivuuden, toimittajien saatavuuden, että hinnan suhteen. (Apple Inc. Form 10-K, 3)

4.2 Hankintojen vastuullisuuden kehittyminen teknologiayritys Applessa

Seuraavaksi keskitytään Applen hankintatoimen vastuullisuuden kehittämiseen toimittajien vastuullisraportointia analysoimalla. Apple on aloittanut toimittajavastuuohjelmansa 2005, jolloin yritys loi toimittajilleen menettelyohjeen (code of conduct). Ensimmäiset auditoinnit Apple suoritti tärkeimpien toimittajiensa luona 2006. Auditoinnit suoritti Apple itse kolmannen osapuolen avustuksella. Auditoinneilla pyrittiin varmistamaan, että toimittajat noudattavat heille laadittua menettelyohjetta. Auditointien ideana on löytää toimittajien puutekohdat sekä auttaa korjaamaan ne esimerkiksi tarjoamalla koulutusta. Vain kaikista vakavimpien rikkeiden kohdalla yhteistyö lopetettiin toimittajan kanssa suoraan. 2007 Applen monitorointitoimittajia arvioitiin uudelleen verraten vuoden 2006 auditoinneissa saatuihin arvoihin. Arvioinnissa huomattiin selvää

kehitystä kaikilla määritellyillä mittareilla. Auditoinnit olivat siis tuottaneet tulosta. (Apple 2008, 4-5 & 7 & 12)

2009 vastuullisuusraportissaan Apple nostaa esiin sosiaalisen vastuullisuuden tärkeyden. Tällä kuitenkin tarkoitetaan lähinnä toimittajien työntekijöihin sekä työturvallisuuden vaikuttavien tekijöiden parantamista, eikä niinkään toimintaympäristön huomioimista. Apple myös korostaa enemmän toimittajien koulutuksen tärkeyttä, ei pelkästään monitorointia. Raportissa avataan ensimmäistä kertaa menettelyohjeen sisältöä suppeasti. Vuodessa yritys tuplasi auditointien määrän kolmestakymmenestä neljästä kahdeksaankymmeneen kolmeen. (Apple 2009, 3-4)

Vuoden 2010 raportissa Apple nostaa esiin yhteistyön sidosryhmien kanssa. Apple pyrkii parantamaan toimittajien tehdasolosuhteita yhteistyössä valtioiden, kansalaisjärjestöjen sekä muiden yritysten kanssa. Menettelyohjetta avataan ensimmäistä kertaa kunnolla raportissa. Se on jaettu viiteen osaan: työ- ja ihmisoikeuteen, terveyteen ja turvallisuuteen, ympäristövaikutuksiin, etisyyteen sekä johdon sitoutumiseen. Jokaisella pääkohdalla on tarkentavia alakohtia. Raportti on myös huomattavasti laajempi kuin aikaisemmin, sekä se sisältää henkilötarinoita ja konkreettisia esimerkkejä niin onnistumisista kuin parannettavista kohdista. Raportissa korostuu toimittajien oma vastuu omasta toiminnasta. Vaikka Apple viimekädessä myöntää vastuunsa toimittajien vastuullisuudesta sekä niiden puutteista, on kehittyminen toimittajan vastuulla – Applella on oikeus vaihtaa toimittajiaan. (Apple 2010, 3-6 & 22) Raportissa toimittajien vastuun lisäämistä kuvataan motivoinniksi, mutta sen voi tulkita myös painostukseksi – jos et toimi Applen haluamalla tavalla, seuraava toimittaja valitaan tilallesi.

2011 raportti on hyvin pitkälti toisintoa vuoden 2010 raportista, osassa kappaleista ainoastaan sanajärjestys on muutettu. Uutena vastuullisuusongelmana Apple nostaa esiin mineraalien esimerkiksi tantaalin, tinan, volframmin sekä kullan käytön tuotteiden valmistuksessa. Yritys haluaa antaa itsestään kuvan, että raaka-aineet tuotetaan vastuullisuusajattelun periaatteiden mukaisesti. Toisaalta raportissa mainitaan ”pitkän toimitusketjun ja jalostusprosessin yhdistelmä tekee näiden materiaalien jäljittämisen ja seuraamisen hankalaksi.” Vastuu pyritään vierittämään pois omasta niskasta. Apple keskittyy ainoastaan konfliktimineraalien vähentämiseen (tuotettu alueilla, joilla kaivos-toiminta aiheuttaa poliittisia kriisejä) eikä raportissa mainita mitään kaivostoiminnan

ympäristövahingoista. Kaivostoiminnan lisäksi Applen yksi suurimmista vastuullisuusongelmista on selkeästi lapsityövoima. Varsinkin Kiinan tehtaista löydettiin alaikäistä työvoimaa. Apple lopetti yhteistyön suoraan näiden toimittajien kanssa – lapsityövoimaa ei siis suoranaisesti pyritty kitkemään toimittajilta pois. (Apple 2011, 3-4 & 9-11) Applen vastuullisuusraportointi kehittyi selkeästi koko ajan ja raportit ovat pituudeltaan laajempia. Tämä ei kuitenkaan tarkoita vastuullisuuden suoraa lisääntymistä ainakaan lapsityövoiman taikka kaivosteollisuuden kohdalla. Päinvastoin raportin lukijalle jää kuva turhista korulauseista eikä konkreettisista parannuksista.

Auditoinnit lisääntyvät vuosittain yrityksessä, sillä 2007 auditointeja suoritettiin 39 kun taas vuonna 2012 229. Vuoden 2012 raportissa keskitytään hiukan aikaisempaa enemmän ympäristöllisiin vastuullisuusongelmiin sosiaalisten vastuullisuusaspektien rinnalla. Ympäristövaikutukset ovat saaneet ensimmäistä kertaa oman otsikkonsa raporttiin. Auditointeja on spesifioitu keskittymään toimittajien ympäristövaikutuksiin, ja tällä on löydetty paljon puutteita toimittajien toiminnassa. Ongelmakohtia löytyi esimerkiksi raportoinnissa, jätteidenkäsittelyssä sekä meluhaitoissa. Kaiken kaikkiaan Applen yleisin vastaus näihin ongelmiin on ollut monitoroinnin lisääminen sekä resurssien palkkaaminen paikanpäälle minimoimaan ongelmat. Tämän lisäksi raportissa käydään läpi vuoden 2011 auditointidataa. Kokonaismääräinen onnistuminen auditointimittareilla oli toimittajilla 74%. Muiden arvojen, esimerkiksi tasapuolisen kohtelun, lapsityövoiman ehkäisemisen sekä palkkojen, suhteen työtunnit olivat prosentuaalisesti (38%) alhaisin vastuullisuuden kannalta. Apple raportoi yksityiskohtaisesti kaikista auditointin osa-alueiden ongelmista sekä siitä, miten se aikoo ratkaista ongelmat. Lapsityövoimaa löydettiin edelleen, nyt yritys ei suoraan vaihtanut toimittajaa vaan pyrki saamaan toimittajat palauttamaan lapset opiskelun pariin sekä kehittämään iän tarkistusmekanismeja. (Apple 2012, 7-10 & 16-19)

Vuoden 2013 raportin ulkoasua on muutettu, kappaleet eivät pyöritä enää samoja lauseita eri järjestyksessä. Tärkeimpänä teemana nousee esille toimittajien työntekijöiden hyvinvointi sekä turvallisuus. Apple on käyttänyt termiä ”toimia läpinäkyvästi” aikaisemmissakin raporteissaan, mutta nyt termi on nostettu otsikkoon ja läpinäkyvyys nousee selkeästi tärkeäksi teemaksi. Yksi raportin merkittävin tapahtuma on se, että Apple ensimmäisenä teknologiayrityksenä liittyi reilun työvoiman yhdistykseen (Fair Labor

Association), joka suoritti itsenäisen auditoinnin yhdelle Applen suurimmalle toimittajalle. (Apple 2013, 3-6) Miksi ei auditoitu pienempiä toimittajia? Näin suurta toimittajaa on auditoitu ja monitoroitu vuosia, joten paremmat kehittämiskohdat olisi varmasti löydetty auditoimalla pienempiä, mutta silti merkittäviä toimittajia. Vuoden 2013 raportti on suhteellisen pitkä (37 sivua), mutta se ei anna juurikaan uutta tietoa Applen vastuullisuudesta taikka sen kehittymisestä.

Vuoden 2014 raportti jatkaa hyvin pitkälti samaa kaavaa kuin edellisvuoden raporttikin. Heti raportin alussa on nostettu esille toimittajaketjun kompleksisuus ja toimittajien erittäin suuri määrä. Eritoten raportissa korostetaan koulutuksen tärkeys vastuullisuuden saavuttamisessa. Raportti on myös visuaalisesti päivitetty. Siinä on paljon kuvia iloisista hymyilevistä työntekijöistä. Tämän lisäksi aineisto on muokattu erilaisiksi diagrammeiksi sekä taulukoiksi. Ensimmäistä kertaa raportista löytyy erikseen listaus sidosryhmistä, joiden kanssa Apple tekee yhteistyötä. Toisaalta lista jättää hyvin suppeaksi ymmärryksen yhteistyön laajuudesta tai edes siitä, mitä yhteistyötä tehdään. Auditointeja korostetaan vuosi toisensa jälkeen. On tärkeä huomata, että Apple raportoi mielellään auditointien lisäämisestä, mutta ei vertaile auditointien tuloksia aikaisempiin vuosiin. (Apple 2014, 3-17 & 31-40) Aineiston vähäinen vertailu aikaisempiin vuosiin ihmetyttää. Onko aineisto kerätty eri tavalla jokaisena vuonna, joten se ei ole vertailukelpoista? Eikö kehitys ole merkittävää, joten sitä ei kannata vertailla? Kuvat iloisista työntekijöistä elävöittävät raportin, mutta konkreettisempi kehityksen esilletuonti verratien aikaisempiin tuloksiin antaisi uskottavamman vastuullisuuskuvan luomisessa.

Vuoden 2015 raportti alkaa sidosryhmäläheisesti: ”Luodaksemme oikeasti hyviä tuotteita, on meidän mielestämme ratkaisevan tärkeää rakentaa ne niin, että ne ovat vastuullisia niin eettisesti kuin ympäristöllisestikin”. Samalta sivulta löytyy sama kuva hymyilevistä työntekijöistä kuin aikaisemmassakin raportissa. Kaiken kaikkiaan raportti ei anna juurikaan uutta tietoa vaan on hyvin samanlainen kuin aikaisemmatkin. Koulutuksen sekä kehittymisen tärkeyttä painotetaan samoin kuin sekä toimittajien että Applen vastuuta vastuullisuudesta. Tapaustutkimukset ovat uusi lisä raportoinnissa. Toisaalta nämä ovat lähinnä henkilötarinoita onnistuneesta koulutuksesta sekä uusien toimintojen implementointia osaksi jo olemassa olevia toimintoja. Koulutuksen tärkeyttä ympäristöllisiin vastuullisuusongelmiin korostetaan, kuten aikaisemminkin. Toisaalta konkreettisia toimia ympäristöongelmien selättämiseen on hyvinkin vähän, ainakin

toimittajien osalta. (Apple 2015, 1-28) 2016 raportti korostaa työntekijöiden hyvinvointia nostaan esiin parannuksia toimittajien tehtailta liittyen työhyvinvointiin sekä työskentelyn turvallisuuteen. Tämän lisäksi keskitytään ensimmäistä kertaa suoraan vähentämään toimittajien hiilijalanjälkeä. Asian tärkeyteen nähden (kolme neljänestä hiilijalanjäljestä Applella syntyy toimitusketjusta) se on saanut hyvin vähän tilaa raportoinnissa, tai sitten raportoitavaa ei vain ole. Hiilijalanjäljen vähentäminen jää uusiutuvan energian lisäämiseksi sekä vanhojen laitteiden uusimiseksi energiaystävällisemmiksi. (Apple 2016, 1-20)

Vuoden 2017 raportin alku eroaa selkeästi aikaisemmista raporteista. Vastuullinen ajattelu sidotaan ihmisten sekä maapallon hyvinvointiin. Tämän lisäksi erittäin vahvassa asemassa raportissa on sekä yhteistyön tekeminen että kumppanuus (partnership). Yrityksessä on ymmärretty toimittajasuhteen tärkeys ja miten kumppanuussuhde voi vaikuttaa positiivisesti toimittajien suorituskykyyn ja motivaatioon toimia vastuullisesti, mutta tehokkaasti. Vastuullinen hankinta (responsible sourcing) on päätenyt otsikoksi. Yrityksessä on keskitytty kartoittamaan toimitusketju, eli tutkimaan, mistä lopputuotteiden jokainen komponentti koostuu sekä ketkä raaka-aineita tuottaa ja miten. Kun kartoitus on tehty, lisätään kohteisiin auditointeja. Apple on ymmärtänyt innovoinnin tärkeyden, vastuullisuuden mittaaminen sekä sen saavuttaminen yleensä vaatii vanhojen toimintatapojen muuttamista, jolloin välttämättä kaikkia tarpeellisia työkaluja ei ole vielä olemassa. (Apple 2017, 2-14 & 21-27) 2018 raportti on hyvin samanlainen kuin 2017. Lisäksi raporttiin on selkeästi merkitty vuoden 2017 pääkohdat maapallon kannalta esimerkiksi hiilidioksidipäästöjä vähennettiin 320 tuhatta tonnia (sama asia kuin Hong Kongista poistettaisiin autot 62 päiväksi). Muuten raportti on hyvin samankaltainen kuin aikaisemmatkin, keskitytään ihmisten tärkeyteen, koulutukseen, ympäristöön sekä auditointeihin. Apple on lisännyt raporttiinsa kohdan, jossa mainitaan halusta auttaa huonommassa asemassa olevia yhteisöjä, joihin esimerkiksi mineraalien kaivostoiminta voi vaikuttaa. Applen tapa auttaa on yhteistyö eri toimijoiden kautta sekä koulutusten järjestäminen, mutta muuta konkreettista ei raportissa esiinny. (Apple 2018, 2-25)

2019 raportti alkaa ihmisten sekä planeetan hyvinvoinnin korostamisella. Tämän lisäksi kerrotaan, että kaikki toimittajien lopullisen kokoonpanon testitilat sekä pakkaus-tilat ovat saaneet UL Zero Waste –sertifikaatin. Tämä tarkoittaa sitä, että suurin osa

tuotetusta jätteestä loppusijoitetaan vastuullisesti. Raportissa keskitytään korostamaan standardien nostamista ylemmäs sekä yhteistyötä toimittajien kanssa, jotta ne toimivat standardien vaatimalla tavalla. Applella on paljon erilaisia koulutusohjelmia. Ohjelmien avulla pyritään lisäämään työntekijöiden osaamista, mutta myös heidän ymmärrystään oikeuksistaan. Lisäksi ihmisoikeuksien tärkeyttä korostetaan sekä tehdään selväksi, että yritys tekee kaikkensa ollakseen ihmisoikeuksien puolella. Apple on myös palkittu avoimimmaksi yritykseksi yritystietojen suhteen. Raportti keskittyy korostamaan Applen paremmuutta saman alan kilpailijoihin nähden, kuitenkin tarjoamatta konkreettisia esimerkkejä tai vertailtavia lukuja. Auditointien lukuja sen sijaan verrataan ensimmäistä kertaa kahdelta viimevuodelta vierekkäin. Toisaalta verrattavat luvut ovat vain osa kokonaisuutta. Yleisenä sääntönä nousee esiin se, että ainoastaan parantuneita lukuja verrataan edellisvuoteen. Jos kehitystä ei ole tapahtunut paljoa, luvut ovat erikseen pidemmällä raportissa. (Apple 2019)

”Uskomme Applen olevan olemassa muuttaaksemme maailmaa –” 2020 raportin teemana on globaalin toimittajaverkoston aiheuttama globaali vastuu. Apple sitouttaa omat toimittajansa valitsemaan vastuullisia raaka-ainetoimittajia. Vastuullisuus toteutuu parhaiten kumppanuussuhteen kautta, jolloin resursseja voidaan kohdentaa toimittajiin, joilla on samanlainen arvomaailma kuin Applella. Ihmiset nähdään resursseista tärkeimpänä, ainakin raportoinnissa. Myös työntekijöiden kohtelu parantuu, mitä läheisempi suhde toimittajaan on syntynyt. Toimittajilla on motivaatiota parantaa vastuullisuusastettaan, koska hyötyy siitä taloudellisesti. Ihmisten kouluttaminen on tärkeä teema samoin kuin innovointi. Viimeistään tässä raportissa näkee selvästi Applen ymmärryksen vastuullisten innovaatioiden tärkeydestä. Uusia tapoja mitata vastuullisuutta on keksittävä ja kehitettävä. Vastuullisuus nähdään mahdollisuutena kehittyä. Innovointi nostetaan myös tärkeäksi osaksi ympäristöongelmien ratkaisemisesta. Vihreät valmistuskäytännöt (green manufacturing practices) koetaan tärkeäksi osaksi vastuullisuuskehitystä. Raportti on selvästi laajin tähän mennessä ja vastuullisuuden syy-seuraussuhteita näkyy selkeästi enemmän. Raportissa keskitytään kertomaan saavutuksista, mutta myönnetään myös nöyrästi, että paljon on vielä tehtävää. (Apple, 2020)

4.2.1 Vastuullisen hankinnan kehittyminen Applessa Valenten viiden strategian malliin peilaten

Ennen varsinaisen hankinnan vastuullisuusstrategian kehittämistä, pitää arvioida koko hankintatoimen vastuullisuuden kehittämistä. Jotta yrityksen vastuullisuuden kehittämistä on mahdollista analysoida, tarvitaan toimiva viitekehys. Kuvassa 1 on esitetty vastuullisuuden syntyminen kolmen tekijän yhteisvaikutuksesta. Valenten viiden strategian malli (kuva 6) pohjautuu samoihin dimensioihin (Valente, 2020). Aikaisemmin esitelty Valenten viiden strategian viitekehys toimii Applen kaltaisen yrityksen tutkimiseen erittäin hyvin. Malli on selkeä sekä eri strategiatasojen piirteet on selkeästi kuvailtu. Voimme löytää strategiatason, jolla Apple raportointinsa alkuvuonna 2008 oli sekä tutkia kuinka paljon vastuullisuus on kehittynyt ja millä tasolla se on vuonna 2020. Valenten malli sopii tähän työhön senkin takia, että se toimii nimenomaan toimialakohteisessa vertailussa. Näin ollen hyvin perusteltuna, Applen tulokset ovat ainakin teoriassa yleistettävissä toimialan muihinkin yrityksiin. Toki poikkeuksia löytyy aina, eikä kaikki yleistykset päde.

Vuoteen 2010 vastuullisuus oli yrityksessä huomioitu, mutta ei laajasti. Yritys selkeästi tiesi, että kehityksen kohteita löytyy, mutta ainoastaan osaan kiinnitettiin huomiota. Voidaan jopa todeta, että ainoastaan erittäin vakavat asiat nostettiin esiin ja pyrittiin korjaamaan. Sidosryhmät nostettiin esille ensimmäistä kertaa 2010 raportissa. Vasta 2015 raportissa ympäristöongelmia sekä toimittajien hiilijalanjälkeä pidettiin ongelmallisena ja sitä pyrittiin vähentämään. Voidaan siis todeta, että vaikka vastuullisuusraportteja on ollut vuodesta 2008, on vastuullisuus ollut alkuun pintapuolista ja vähäisempää, mitä yritys on raportoineillaan halunnut myöntää. Applen ensimmäinen strategiasijoittuminen Valenten malliin peilaten on strategia 2. puolustautuminen. Yritys myöntää olevansa vastuussa vastuullisuudesta, mutta keskittyy vain kaikkein suurimpiin ongelmiin.

Apple kuitenkin kehittyi vastuullisuuden osalta nopeasti. 2012-2013 yritys selkeästi lisää erilaisten vastuullisuusasetuksien noudattamista. Yrityksessä on ymmärretty, että koko tuotteen tuotantoprosessista on saatava vastuullisempi. Apple joutuu keskittymään paljon toimittajien vastuullisuuteen ja siihen, miten sitä voidaan monitoroida ja sen kautta parantaa. Apple on siirtynyt strategiatasoon 3. eristäminen. Seuraava selkeä kehitys tapahtuu 2017 raportissa. Apple on ymmärtänyt linkittää ihmisten

hyvinvoinnin ympäristön hyvinvointiin, vastuullisuusalueet eivät voi olla irrallaan toisistaan. Yhteistyö sidosryhmiin nousee tärkeäksi ja vastuullisen innovoinnin tärkeys korostuu. Apple lisää vastuutaan yhteisöistä, joissa toimii muun muassa lisäämällä alueiden koulutusta sekä antamalla resursseja sidosryhmille, jotka vaikuttavat alueille. Apple haluaa toimia esimerkkinä muille alan toimijoille - ainakin sitä korostetaan raporteissa. Kuvassa 4 esitellään neljä askelta, joilla voidaan arvioida yrityksen vastuullisuutta. Applen raportoinneissa ilmenee jokainen vaihe, ja vaiheet toistuvat uusimmissa raporteissa. Tämäkin vahvistaa yrityksen vastuullisuuden kehittymistä. Apple voidaan sijoittaa vaiheeseen 4. sisällyttäminen. Apple on kehittynyt tasosta 2 tasolle 4. Kehitystä on tapahtunut paljon ja se on tapahtunut suhteellisen lyhyessä ajassa.

4.3 Vastuullisen hankintastrategian kehittyminen Applessa

Vastuullisen hankintatoimen sekä vastuullisen hankintastrategian kehittämisessä on selkeästi läheinen yhteys. Kun hankintatoimi kehittyy vastuullisuustasolla vastuullisempaan suuntaan, ei hankintatoimen vastuullisuusstrategia voi olla tästä kokonaisuudesta irrallaan. Vastuullisen hankintatoimen kehittyminen sekä Valentin viiden strategian mallissa eteneminen vaatii hankintojen strategian päivittämisen vastuullisemmaksi, sen implementoinnin yritykseen eikä se voi olla ristiriidassa muun yritysstrategian kanssa.

Deutsch et al. (2013) ovat luoneet 4 vastuullisuusstrategian tasoa. Nämä tasot ovat hyvin samankaltaiset kuin Valentin mallin tasot, mutta ne pyrkivät ottamaan kantaa nimenomaa strategiaan. Applen voidaan arvioida olleen raportoinnin alkuvaiheessa strategiatasolla reaktiivinen hankintastrategia. Yritys ei toimi vastuullisuus edellä, vastuullisen hankintatoimen strategia on hyvin alkuvaiheessa ja yrityksen voidaan sanoa keskittyvän korjaamaan vain pakollinen, jotta suurilta maineongelmilta vältytään. Vuoden 2008 jälkeen Applen vastuullisuusstrategia kuitenkin on nopeasti kehittynyt. Vastakkain asettelevaan hankintastrategiaan Applen voidaan katsoa siirtyneen 2012-2013. Applen toiminta on selkeästi siirtynyt vastuullisemmaksi, yhteistyötä tehdään erilaisten sidosryhmien kanssa mutta jokaista toimintoa ei kuitenkaan kerralla muuteta vastuullisemmaksi. Yritys pyrkii toimimaan kustannustehokkaasti ja sen sallimissa puitteissa vastuullisesti. Vastuullisuus on selkeästi suunta, johon yritys pyrkii, mutta muutos on pitkä prosessi. Uusimmista raporteista analysoimalla Apple voidaan sijoittaa

ennakoiva hankintastrategiaan. Strategian kulmakivinä ovat sidosryhmien kanssa tehtävä yhteistyö sekä innovointi. Molemmat korostuvat Applen 2019-2020 raporteissa. Apple on ymmärtänyt, että todellinen vastuullinen hankintaketju syntyy ainoastaan innovoimalla vastuullisia ratkaisuja hankintaketjun eri osiin sekä eri toimintoihin esimerkiksi monitorointiin sekä itse komponenttien tuottamiseen.

Vastuullisen hankinnan piirteiksi Deutsch et al. (2013) nimeävät esimerkiksi seuraavat: vastuullisuussuunnitelman sekä integroidut prosessit tukemaan suunnitelmaa sekä vihreä hankinta – tähän kuuluu vahvasti alihankkijoiden arviointi. Nämä ovat tärkeitä piirteitä myös Applessa. Auditointien määrä sekä tärkeys on ollut pitkään yrityksen agendana. Tämän lisäksi vihreän hankinnan tärkeys on korostunut koko ajan. Lisäksi Apple viestii vastuullisuudestaan koko ajan laajemmin, raportit ovat laajenneet 14 sivusta 115 sivuun – toki raportointistandardit ovat matkan varrella muuttuneet. Vastuullisuuden kehittymistä tukee myös kuvassa 3 mallinnettujen mekanismien arviointi. Vastuullisuus on vuosien varrella löytänyt paikkansa yrityskulttuurista ja tätä osaamista pyritään hyödyntämään toiminnan kehittymisessä. Toimintamalli on ollut koko ajan tärkeässä osassa toimitusketjun arviointia ja sen standardeja päivitetään suhteellisen usein. Tämän lisäksi Apple on suuri yritys ja sillä on paljon resursseja, joita se pystyy allokoimaan vastuullisuuden kehittämiseen. Pienemmillä yrityksillä ei välttämättä ole resursseja vaatia toimittajiaan toimimaan vastuullisesti saatikka monitoroimaan vastuullisuutta koko hankintaketjun läpi. Erilaiset piirteet huomioon ottaen, jotka on käyty aikaisemmin läpi, Applen vastuullisen hankintatoimen strategian voidaan todeta kehittyneen paljon vastuullisempaan suuntaan.

4.4 Hankintojen vastuullisuuteen vaikuttavat tekijät

Hankintojen vastuullisuuteen vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen on erittäin tärkeää, jotta voidaan ymmärtää miksi yritykset pyrkivät toimimaan vastuullisesti. Kun ymmärretään vaikuttavat mekanismit taustalla, yrityksiä voidaan erilaisin toimin ohjata sekä painostaa toimimaan vastuullisemmin. Kuvassa 2 Ebner & Baumgarden (2006) yrityksen vastuullisuuden muodostuvan samalla tavalla kuin kuvassa 1 eli taloudellisen, ympäristöllisen sekä sosiaalisen suorituskyvyn leikkauspisteessä. Ebner & Baumgarden (2006) ehdottavat merkittävimmiksi vaikuttaviksi tekijöiksi lainsäädännön, teknologian, kulttuurin, markkinat, yhteiskunnan sekä ympäristön.

Lainsäädäntö on tekijänä ilmeisin. Eri toimialoja koskee erilaiset lainsäädännössä sekä asetukset, joita yritysten tulee noudattaa, jos ne haluavat toimia laillisesti. Globaalien yritysten kohdalla ongelmaksi syntyy se, minkä maan lainsäädäntöä yrityksen tulee noudattaa – sen, mihin yritys on virallisesti sijoittunut vai sen, missä markkinoilla toimitaan. Darnall et al. (2019) listaavat erilaisiksi sääntelypolitiikoiksi esimerkiksi verotuksen, saastuttamiskiellot, teknologiastandardit, päästökauppapolitiikan sekä kestävät hankintapolitiikat. Osaan lainsäädännöllisistä tekijöistä yritykset voivat vaikuttaa, esimerkiksi lobbaamalla päättäjiä verotuksen suhteen. Suurin osa tekijöistä on yritysten vaikutusalueen ulkopuolella. Äskeisen listauksen lisäksi lainsäädäntöön luetaan ihmisoikeudet (Ebner & Baumgarden, 2006). Ihmisoikeuksien tärkeyden korostumisella vuosien saatossa on ollut suuri vaikutus myös Applen toimintaan sekä siihen, paljonko yrityksen tulee ottaa oikeudet huomioon – tai ainakin siihen, paljonko raporteissa on annettava sivutilaa ihmisoikeuksien tärkeyden käsittelyyn. Lainsäädäntö on yksi helpoimmista sekä suorimmista keinoista vaikuttaa yritysten vastuullisuuteen. Mitä vastuullisempi lainsäädäntö on, sitä vastuullisemmin yritysten on toimittava. Toisaalta lain muuttuminen on hyvinkin hidasta eikä näin ollen lyhyellä aikavälillä tehokkain keino.

Uudella teknologialla on jo pitkään ollut tärkeä rooli siihen, miten ja mihin suuntaan yritysten strategia sekä erilaiset toiminnot kehittyvät. Vastuullinen innovointi näkyy Applen uusimmissa raporteissa, mutta jo aikaisemmista raporteista voidaan löytää teknologiakehityksen mahdollistamia valvontamekanismeja sekä mittaustapoja, jotka mahdollistavat vastuullisuuden kehittämisen. Kuten työssä on aikaisemmin esitetty, innovaatiot ovat tärkeä osa vastuullisuuden kehittymistä sekä vastuullista strategiaa. Herää kysymys: kuka haluaa innovoida, jos ja kun osa hyödystä valuu kilpailijoille? Tässä kohdassa esimerkiksi korkeakoulut sekä valtiot ovat tärkeässä roolissa. Korkeakouluilla ei ole samanlaista painetta tiedon leviämisestä kilpailijoille, korkeakoulujen tehtävänä on tuottaa tietoa. Resursseja on tärkeä osata ohjata teknologiakehitykseen, jos halutaan löytää vastuulliset teknologiaratkaisut.

Ebner & Baumgarden (2006) tarkoittavat kulttuurilla pääosin toimintayhteisön asenteita sekä toimintatapoja. Jos yrityksen toimintaympäristö on kulttuuritasoltaan tottunut toimimaan vastuullisesti ja vastuullisuuteen kiinnitetään huomiota, odotetaan myös yritysten tekevän samoin. Kulutuskäyttäytyminen on pitkälti kulttuuriin sidottua

käyttäytymistä, toki asenteita opitaan koko ajan ja globalisoitunut maailma hämärtää yksittäisten kulttuurien rajoja. Kulttuuriin vaikuttaminen on pitkä prosessi. Toisaalta, kun kulttuuri ja sen asenteet pystytään muuttamaan vastuullisemmiksi, on yritysten erittäin vaikea toimia vastuuttomasti – kuluttajat eivät silloin osta tuotteita.

Markkinoilla Ebner & Baumgarden (2006) painottavat toimittajien, kilpailijoiden, asiakkaiden sekä trendien merkitystä. Kuvassa 5 käsiteltiin Porterin arvoketjua, joka tukee vastuullisuuden tärkeyttä kuluttajalle. Vastuulliset toimet luovat monille ovat yksi arvonalustavista. Kuten tässä työssä on tullut selville, toimittajat sekä koko alihankintaketju ovat yritysvastuullisuuden keskiössä ja näin ollen erittäin tärkeitä. Jos tuotteiden komponentit eivät ole vastuullisesti tuotettuja, ei tuote voi olla vastuullisesti tuotettu. Hankkijayrityksen on tärkeä tietää, mistä komponentit koostuvat ja miten vastuullisesti hankkijat toimivat. Apple on osoittanut, että toimittajien vastuullisuutta voidaan parantaa ja tämä myös on kannattavaa sijoittamista tulevaisuuteen. Kilpailun vastuullisuus on myös hyvä keino painostaa kaikki alalla toimivat yritykset vastuullisemmaksi. Jos ja kun vastuullisuus on trendikästä, vain vastuulliset yritykset voivat aidosti menestyä markkinoilla. Viimekädessä asiakkaat kuitenkin ovat omilla teoillaan vastuussa, ostavatko he vastuullisesti tuotetun tuotteen vai eivät.

Yhteiskunnalla on suuri merkitys vastuullisuuden toteutumisessa. Jos yhteiskunnan asenne on välinpitämätön, on yritysten helpompi unohtaa vastuunsa. Kansalaisjärjestöillä on suuri vastuu yritysten motivoimisessa sekä painostamisessa. Järjestöillä on resursseja etsiä yritysten puutekohtia ja osoittaa ne kaikille. Mainehaitat ovat hyvin haitallisia yrityksille ja niiden korjaaminen viimeistään vastuullistaa yrityksen toimintaa. Tapaustutkimus Applesta on osoittanut, että järjestöjen kanssa tehtävä yhteistyö on nostanut merkitystään yrityksessä, vähintään raportoinnin tasolla. Apple ei välttämättä osaisi allokoida resurssejaan yhteisöiden olojen parantamiseksi tehokkaimmalla mahdollisella tavalla, joten se tekee yhteistyötä alueella toimivien kansalaisjärjestöjen kanssa. Kansalaisjärjestöt motivoivat yrityksiä myös sillä, että jakavat innovaatioita sekä niiden kustannuksia. Näin ollen yritysten ei tarvitse kantaa aivan kaikkia kustannuksia, joita vastuullisuuteen siirtyminen aiheuttaa.

Ympäristö luo omat haasteensa varsinkin teknologiayrityksille. Resurssit voivat olla niukassa ja komponenttien rakentaminen voi vaatia kaivostoiminnasta saatavia

mineraaleja. On tärkeä katsoa, että alihankkijat toimivat mahdollisimman ympäristöystävällisesti. Ympäristöhaitat tulee minimoida. Tärkeää myös on innovoida jatkuvasti, sillä pitää pystyä löytämään vaihtoehtoisia raaka-aineita sekä toimintatapoja. Näin ollen voidaan minimoida ympäristölle haitalliset toimintatavat.

Yllä on listattu yhden viitekehyksen vaikuttavat tekijät. Tekijöiden vaikutuksilla on alakohtaisia eroja, joillain aloilla ympäristö merkitsee enemmän ja joillain aloilla lainsäädäntö. Tekijöitä voi myös olla enemmän ja erilaisia, niiden yhteisvaikutukset voivat erota alueittain. Muuttuvista tekijöistä huolimatta välttämätöntä kuitenkin on vastuullisuuden kannalta pyrkiä ymmärtämään vaikuttavat tekijät taustalla, jolloin niihin pystytään tekemään oikeita muutoksia oikeaan aikaan.

4.5 Vastuullisen hankintastrategian merkitys tulevaisuudessa

Tulevaisuutta on vaikeaa, jopa mahdotonta ennustaa. On kuitenkin hyvä miettiä tulevaisuuden mahdollisia trendejä sekä suuntauksia, jotta voimme arvioida vastuullisuuden kehittymistä tulevaisuudessa. Maapallon kestävyys on venytetty äärirajoille ja ilmastomuutos kiihtyy koko ajan. Samaan aikaan väkiluku kuitenkin kasvaa ja kuluttaminen lisääntyy. Vastuullisen toiminnan voidaan olettaa olevan tulevaisuuden trendi ja sen tärkeys todennäköisesti tulee vain lisääntymään. Vastuullisempia ja kestävämpiä toimintatapoja tarvitaan, jos halutaan ylläpitää elintaso, johon olemme tottuneet sekä parantaa kehittyvien maiden elinolosuhteita.

Innovointi ja vihreät innovaatiot ovat tulevaisuudessa avainasemassa. On keksittävä vaihtoehtoisia, tehokkaita, ympäristöystävällisempiä sekä kustannustehokkaita ratkaisuja vastuullisuuden lisäämiseksi. Vain vaihtoehdoilla voidaan korvata esimerkiksi haitallisia kemikaaleja, mineraaleja, joiden kaivostyö kuormittaa luontoa, sekä fossiilisia polttoaineita. Yritykset on pyrittävä motivoimaan innovoimaan esimerkiksi erilaisilla patenttisuojilla sekä yksinoikeuksilla. Näin ollen yritysten ei tarvitsisi pelätä tiedon vuotamista kilpaileville yrityksille tai muille vastaaville tahoille. Korkeakouluilla on suuri vastuu, joka tulee todennäköisesti korostumaan tulevaisuudessa. Yksi mahdollisuus on lisätä entisestään yhteistyötä yritysten kanssa ja pyrkiä yhdessä ratkaisemaan vastuullisuusongelmat. Tämän lisäksi kansalaisjärjestöjen merkitys kasvanee koko ajan.

Niiden toiminta on tärkeää ja ne toimivat alueilla, joilla yritysten ei välttämättä ainakaan vielä ole taloudellisesti järkeviä toimia.

Yritysten raportoinnin, vastuullisen toiminnan mitattavuuden sekä yritysten avoimuuden voidaan olettaa kasvattavan tärkeyttään tulevaisuudessa. Jos vastuullisuutta ei voida mitata saatikka saada vertailukelpoista dataa, on vastuullisuutta hyvin vaikea kehittää. Raportoinnin tärkeys tulee korostumaan, sillä yhä useammat kuluttajat ovat aidosti kiinnostuneita siitä, mitä yrityksissä tapahtuu. Toisaalta raportoinnin lukutaitoa pitää kehittää, etteivät yritykset korulauseineen voi vähätellä tekojaan ja niiden seurauksia. Kuluttajien valistamista vastuullisuuskäytännöistä sekä aidosta vastuullisuudesta tulisi kasvattaa. Yritysten ydinideana on tuottaa voittoa, kuluttajien tehtävänä on vaatia, että voitto tuotetaan vastuullisesti.

5. Yhteenveto ja johtopäätökset

Yritykset ovat koko ajan painostetumpia toimimaan vastuullisemmin. Ongelman ratkaisemiseksi, on tärkeää ymmärtää vastuullisen hankintaketjun tärkeimmät elementit. (Koberg & Longoni 2019, 1096) Tämän lisäksi on tärkeä osata tunnistaa ulkoiset tekijät, jotka vaikuttavat yritysten vastuullisuuteen. Kun yrityksen hankintatoimi on kartoitettu, voidaan tutkia yrityksen vastuullista hankintastrategiaa, joka on vastuullisten hankintojen kulmakivi – ilman toimivaa hankintastrategiaa hankintatoimi jää yrityksen päästrategiasta irralliseksi. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten vastuullinen hankintastrategia on teknologiayrityksissä muuttunut ja mitkä tekijät tähän muutokseen ovat vaikuttaneet.

Vastuullisuus on käsitteenä hyvin abstrakti ja sille on paljon hiukan toisistaan poikkeavia määritelmiä. Pohjana kuitenkin määritelmässä toimi ajatus sosiaalisen, ympäristöllisen sekä taloudellisen hyödyn luomisesta. Yritys siis toimii taloudellisesti kannattavasti samalla parantaen toimintaympäristöään. Vastuullisuuteen vaikuttavia ulkoisia tekijöitä nimettiin kuusi hyödyntäen pohjana Ebnerin & Baumgardenin (2006) viitekehystä: lainsäädäntö, teknologia, kulttuuri, markkinat, yhteiskunta sekä ympäristö. Teknologiayrityksiin suurin vaikutus on ollut lainsäädännöllä, varsinkin ihmisoikeuksilla, sekä yhteiskunnalla. Kansalasisjärjestöt ovat vaikuttaneet painostuksellaan sekä

yhteistyöllä hankintaketjun muuttamiseen vastuullisemmaksi. Ihmisoikeudet sekä komponenttien valmistuksesta aiheutuvat ympäristöhaitat ovat tulevaisuudessakin suurimmat haasteet teknologiayritysten vastuullisuudelle. Tulevaisuudessa ulkoisista tekijöistä todennäköisesti asiakkaat sekä kulttuuri (asenteet) tulevat nostamaan tärkeyttään yritysten vastuun lisääntymisessä.

Vastuullisen hankintastrategian määrittäminen ei ole helppoa varsinkaan raporttien pohjalta. Vastuullisuus on hankalasti mitattavissa ja yritykset mittaavat sitä eri tavalla. Raportit ovat myös aina yrityksen tulkinta sekä versio. Avuksi on kuitenkin kehitetty erilaisia viitekehyksiä, joiden avulla yritysten sekä toimialojen vertailu on edes jollain tasolla mielekästä. Valenten viiden strategian mallilla Apple voidaan tapaustutkimukseen pohjaten hankintatoimen perusteella sijoittaa strategiatasoon 3 tai 4. Yritykset on siirtynyt vain pakollisten vastuullisuuskorjausten ajattelutasolta sisällyttämään vastuullista ajattelua koko yritykseen ja jopa alihankintaketjuun asti. Teknologia-alalle tämä ei kuitenkaan ole suoraan yleistettävissä, sillä yrityskohtaisia eroja varmasti löytyy riippuen yrityksen koosta, kulttuurista sekä resursseista. Vastuullinen hankintastrategia Appllessa voidaan sanoa kehittyneen Deutsch et al. (2013) luoman viitekehyksen mukaan tasolta 2 strategiatasolle 4, mutta monet pienemmät yritykset eivät pysty käyttämään resurssejaan yhtä hyvin sidosryhmien kanssa toimimiseen sekä tulevaisuuden innovaatioihin. Strategia on kehittynyt ajatuksesta ”mahdollisimman vähän, mutta tarpeeksi” ajatukseen, jossa ymmärretään vastuullisuuden tärkeys ja se pyritään implementoimaan kaikkeen tekemiseen sekä toimintoihin. Vaikka Applen tulokisa ei voida yleistää koskemaan kaikkiin teknologiayrityksiin, lakien tiukkeneminen vaikuttaa yksiselitteisesti koko alan kehitykseen. Teknologiayritysten voidaan sanoa kehittyneen suhteellisen paljon vastuullisuuden näkökulmasta suhteellisen lyhyessä ajassa, vaikka tarkkaa vastuullisuusstrategian kehityskulkua ei näiden analyysien perusteella voida tunnistaa.

Vaikka kohdeyrityksen analysoinnin tulokset eivät ole yleistettävissä koskemaan koko teknologia-alaa, voidaan analyysin tuloksia käyttää apuna suurempien teknologiayritysten vastuullisuusstrategioita tutkittaessa. Jatkotutkimuksissa olisi mielekästä vertailla eri teknologiayrityksiä ja niiden vastuullisuusastetta keskenään. Vertailulla voidaan löytää kriittisiä tekijöitä, joiden takia vastuullisen hankintastrategia toteuttaminen onnistuu toisissa yrityksissä paremmin kuin toisissa. Tämän lisäksi tutkimus voidaan

laajentaa koskemaan eri toimialojen vertailua. Näin ollen voidaan löytää toimivimmat vastuullisuusstrategiat ja löytää käytänteet, joista voi olla apua vastuullisen strategian onnistumisessa yrityksissä.

Lähdeluettelo

Andersen, M., & Skjoett-Larsen, T. (2009). Corporate social responsibility in global supply chains. *Supply chain management: an international journal*, 14(2), 75-86

Apple Inc. FORM 10-K Annual report pursuant to section 13 or 15(d) of the securities exchange act of 1934. United states securities and exchange commission Washington, D.C. 20549

Apple Supplier responsibility progress reports (2008-2020) . [Viitattu 20.11.2020]. Saatavilla: <https://www.apple.com/supplier-responsibility/>

Barney, J. (1995) Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9 (4), 49-61

BodyShop (2020) Tietoa meistä. . [Viitattu 19.11.2020]. Saatavilla: <https://www.thebodyshop.fi/tietoa-meista/>

Carter, C. R. & Rogers, D. S. (2008) A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International journal of physical distribution & logistics management*. [Online] 38 (5), 360–387.

Cetinkaya, B. (2011) Developing a Sustainable Supply Chain Strategy. [Viitattu 14.11.2020]. Saatavilla: https://dphu.org/uploads/attachments/books/books_3670_0.pdf

Cho, J. & Lee, E. (2014) Reducing Confusion about Grounded Theory and Qualitative Content Analysis: Similarities and Differences. *The Qualitative Report* 19 (64) 1-20

Darnall, N. Welch, E. Cho, S. Sustainable supply chains and regulatory policy. *Handbook on the Sustainable Supply Chain*, 513-525

De Bakker, N. Nijhof, A. (2002) Responsible chain management: A capability assessment framework. *Business strategy and the environment*. [Online] 11 (1), 63–75.

Deutsch, N. Rideg, A. Drávavölgyi, T. (2013) Note on the Development of Sustainable Supply Chain Strategy

Ebner, B. & Baumgartner, R. The relationship between Sustainable Development and Corporate Social Responsibility. *Corporate Responsibility Research Conference 2006*, 4th-5th September, Dublin

Eisenhardt, K. & Graebner, M. (2007) Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *The Academy of Management Journal*, 50 (1), 25-32

Eisenhardt, K. (1989) Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.

- Forbes (2020) The World's valuable brands [Viitattu 19.11.2020]. Saatavilla: <https://www.forbes.com/the-worlds-most-valuable-brands/#249c4b0b119c>
- Koberg, E. & Longoni, A. (2019) A systematic review of sustainable supply chain management in global supply chains. *Journal of Cleaner Production* 207, 1084-1098
- Logistiikan Maailma (2020) Hankintojen luokittelu [Viitattu 04.11.2020]. Saatavilla: <https://www.logistiikanmaailma.fi/en/buyingselling/procurement-and-purchases/classification-of-procurement/>
- Lyon, T. Delmas, M. Maxwell, J. Bansal, P. Chiroleu-Assouline, Patricia Crifo, P. Durand, R. Gond, J. King, J. Lenox, M. Toffel, M. Vogel, D. Wijen, F. (2018) CSR needs CPR: Corporate sustainability and politics. *California management review*. [Online] 60 (4), 5–24.
- Prieto-Carrón, M. Lund-Thomsen, P. Chan, A. Muro, A. Bhusnan, C. (2006) Critical Perspectives on CSR and Development: What We Know, What We Don't Know, and What We Need to Know. *International affairs* (London). [Online] 82 (5), 977–987.
- Ma, H. (2000) Competitive advantage and firm performance. *CR* 10 (2), 15-32
- Mak, J. (2014) What is procurement [Viitattu 04.11.2020]. Saatavilla: http://www.rfpsolutions.ca/rfpportal/wp-content/uploads/2009/11/Jon_Mak_IPPC6_What_is_Procurement_3Mar2014.pdf
- Meehan, J & Bryde, D. (2010) Sustainable Procurement Practice Business Strategy and the Environment *Bus. Strat. Env.* 20, 94–106 (2011) - Published online 3 May 2010 in Wiley Online Library
- Nasa – Global climate change (2020) The Effects of Climate Change [verkkosivu]. [Viitattu 19.11.2020]. Saatavilla: <https://climate.nasa.gov/effects/>
- Porter, M. E. (2001) The value chain and competitive advantage. *Understanding Business: Processes*, 17 – 54 [Online]
- Porter, M. E. (1996) What is strategy. *Harvard business review* (November)
- Porter, M. E. (1990) The Competitive Advantage of Nations. *Harvard business review* (March-April)
- Sharfman, M. Shaft, T. Anex, R. (2009) The road to cooperative supply-chain environmental management: trust and uncertainty among pro-active firms. *Business strategy and the environment*. [Online] 18 (1), 1–13.
- United Nations Report of the World Commission on Environment and Development Our Common Future [Viitattu 02.10.2020]. Saatavilla: <https://www.are.admin.ch/are/en/home/sustainable-development/international-cooperation/2030agenda/un-milestones-in-sustainable-development/1987--brundtland-report.html>

Valente, M. "5 Business Strategies for Sustainability" [verkkosivu]. [Viitattu 01.10.2020].

Saatavilla: <https://www.organizingforsustainability.com/resources>

Weber, R. P. (1990). Basic content analysis. Beverly Hills, CA: Sage.

WWF, "Ylikulutus" [verkkosivu]. [Viitattu 27.10.2020].

Saatavilla: <https://wwf.fi/uhat/ylikulutus/>