



**LUT-Kauppakorkeakoulu**

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Hankintojen johtaminen

**Ympäristövastuu suomalaisten päivittäistavara-kauppojen hankintatoimessa**

Environmental responsibility in supply management of Finnish grocery retailers

13.1.2021

Tekijä: Peppi Segersven

Ohjaaja: Sirpa Multaharju

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b>	Peppi Segersven
<b>Tutkielman nimi:</b>	Ympäristövastuu suomalaisten päivittäistavarakauppojen hankintatoimessa
<b>Akateeminen yksikkö:</b>	LUT-kauppakorkeakoulu
<b>Koulutusohjelma:</b>	Kauppatieteet, Hankintojen johtaminen
<b>Ohjaaja:</b>	Sirpa Multaharju
<b>Hakusanat:</b>	Vastuullinen hankintatoimi, Yritysvastuu, Ympäristövastuu, Ympäristövastuullisen hankinnan käytänteet, Päivittäistavarakauppa

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena oli tutkia miten suomalaiset päivittäistavarakaupan toimijat huomioivat ympäristövastuun hankintatoimessaan. Yritysvastuun merkitys on korostunut liiketoiminnassa vuosi vuodelta ja yritysten rooli ilmastonmuutoksen hidastamisessa on hyvin oleellinen. Tässä tutkielmassa keskityttiin yritysvastuun osa-alueista ympäristövastuuseen ja sitä tutkittiin hankintatoimen näkökulmasta. Hankintatoimella on erittäin keskeinen rooli yrityksen vastuullisuuteen, sillä toimittajien vastuullisuus heijastuu suoraan ostavan yrityksen vastuullisuuteen. Tutkielmassa toteutettiin laadullinen tutkimus tapaustutkimuksena käyttäen aineistona yritysten vastuullisuusraportteja. Case-yrityksinä toimivat Suomen suurimmat päivittäistavarakaupan toimijat Kesko Oyj, S-ryhmä sekä Lidl Suomi Ky.

Tutkielman empiriaosassa pyrittiin linkittämään ja vertailemaan teoriaosassa esitettyjä vastuullisen hankinnan sisäisiä ja ulkoisia käytänteitä yritysten vastuullisuusraporteissa esitettyihin yritysten suorittamiin tekoihin kohti vastuullisempaa hankintaa. Teorian ja empirian välillä voitiin havaita selkeää yhteyttä mutta myös pieniä eroavaisuuksia. Vastuullisen hankinnan käytänteistä korostuivat tuloksissa erityisesti toimittajayhteistyö, sertifikaatit sekä vastuullisuusraportointi, joita kirjallisuudessaakin painotettiin paljon. Case-yritykset hyödynsivät sisäisiä käytänteitä vaihtelevasti mutta ulkoiset käytänteet toteutuivat hyvin tasaisesti ja laajemmin kuin sisäiset. Tuloksissa case-yritysten välillä oli havaittavissa huomattavia eroavaisuuksia mutta erityisesti paljon yhteneväisyyksiä. Kaikilla case-yrityksillä vastuullisuus oli vahvasti läsnä osana jokapäiväistä liiketoimintaa ja sen rooli korostui myös osana hankintatoimea.

## **ABSTRACT**

<b>Author:</b>	Peppi Segersven
<b>Title:</b>	Environmental responsibility in supply management of Finnish grocery retailers
<b>School:</b>	School of Business and Management
<b>Degree programme:</b>	Business Administration, Supply Management
<b>Supervisor:</b>	Sirpa Multaharju
<b>Keywords:</b>	Sustainable supply management, Corporate social responsibility, Environmental responsibility, Green supply chain practices, Grocery retailers

The purpose of this bachelor's thesis was to examine how Finnish grocery retailers take environmental responsibility into account in their supply management. The importance of corporate social responsibility is growing year by year and companies' roles are very significant in slowing down the climate change. This thesis focused on environmental perspective of corporate social responsibility and it was examined from the point of view of supply management. Supply management plays a very central role in the responsibility of the company because supplier's responsibility is directly reflected in the responsibility of the purchasing company. This thesis includes a qualitative study which was implemented as a case study using case companies' sustainability reports as a material. The case companies in this study were Finland's largest grocery retailers Kesko Oyj, S group and Lidl Suomi Ky.

The empirical part of this thesis aimed to link theoretical internal and external green supply chain practices to the practices that are presented in companies' sustainability reports. In the results, clear connections but also small differences could be observed between the theoretical and empirical parts. In terms of the green supply chain practices, the results emphasized most cooperation with the supplier, certificates and sustainability reporting, which were also highlighted as important in literature. Case companies utilized external practices very broadly while internal practices were utilized in quite varying ways. In the results there were many similarities between the case companies but also significant differences. In all case companies, responsibility was strongly present as part of everyday business and it was also emphasized as part of the supply management practices.

# SISÄLLYS

1. JOHDANTO.....	1
1.1 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	2
1.2 Tutkimusmenetelmä.....	3
1.3 Tutkimuksen rajaukset .....	4
1.4 Keskeiset käsitteet .....	4
1.5 Teoreettinen viitekehys ja tutkielman rakenne .....	5
2. YRITYSTEN YMPÄRISTÖVASTUU .....	6
2.1 Yritysvastuu .....	6
2.2 Ympäristövastuu osana yritysvastuuta.....	8
2.3 Ympäristövastuuta ohjaavat tekijät .....	9
3. YMPÄRISTÖVASTUU HANKINTATOIMESSA .....	10
3.1 Vastuullinen hankintatoimi .....	10
3.2 Ympäristövastuun rooli hankintatoimessa.....	12
3.3 Ympäristövastuun käytänteet hankintojen johtamisessa.....	13
3.3.1 Sisäiset käytänteet .....	14
3.3.2 Ulkoiset käytänteet .....	16
4. HANKINNAN YMPÄRISTÖVASTUU PÄIVITTÄISTAVARAKAUPOISSA.....	18
4.1 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto .....	18
4.2 Case-yritykset .....	19
4.3 Hankinnan vastuullisuutta ohjaavat tekijät ja tavoitteet .....	20
4.4 Sisäisten käytänteiden toteutuminen .....	22
4.4.1 Ympäristön johtamisjärjestelmät ja sertifikaatit.....	22
4.4.2 Elinkaarianalyysit.....	23
4.4.3 Raportointi .....	25
4.5 Ulkoisten käytänteiden toteutuminen .....	26
4.5.1 Toimittajayhteistyö.....	26
4.5.2 Toimittajien Code of Conduct .....	27
4.5.3 Toimittajilta sertifikaattien ja raportoinnin vaatiminen .....	27
4.5.4 Monitorointi ja auditoinnit.....	28
5. JOHTOPÄÄTÖKSET .....	29
5.1 Tutkimustulosten yhteenveto ja johtopäätökset .....	30
5.2 Luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimukset.....	34
LÄHTEET .....	36

# 1. JOHDANTO

Ilmastonmuutos koskettaa meistä jokaista yksilönä arjessa sekä yrityksiä jokapäiväisessä liiketoiminnassa. Ilmastonmuutoksen luomat haasteet ja uhat ovat todellisia ja vain konkreettisia tekoja tekemällä voidaan saada aikaan parantavia tuloksia. Yrityksillä on koko ajan kasvava rooli ilmastonmuutoksen torjumisessa ja hidastamisessa ja monet yritykset nykypäivänä vaativatkin kumppaneiltaan ja toimittajiltaan samankaltaisia arvoja ilmastonmuutokseen liittyen. (Dahlmann & Roehrich 2019, 1632–1633; Sakhel 2017, 103–104) Yritysten ympäristövastuussa hankinnoilla on erittäin keskeinen rooli vaikuttaa yrityksen vastuullisuuteen hyvin moniulotteisesti ja niillä on suuri vaikutus siihen, miten yritys huomioi ympäristönsä. Hankintatoimeen liittyvien monien eri osa-alueiden kuten toimittajasuhteiden luomisessa ja niiden hallinnassa sekä hankintastrategian luomisessa voidaan huomioida monella tavalla ostajayrityksen kestävyysperiaatteet. (Kähkönen, Lintukangas & Hallikas 2018, 520) Tässä tutkielmassa tutkitaan suomalaisten päivittäistavarakaupan toimijoiden Kesko Oyj:n, S-ryhmän sekä Lidl Suomi Ky:n ympäristövastuuta hankintatoimessa. Päivittäistavarakaupoilla tarkoitetaan kauppoja, joissa myydään elintarvikkeita sekä muita kulutustavaroita (Päivittäistavarakauppa ry 2020a) ja ne ovat osa meidän jokaisen, jos ei jokapäiväistä niin ainakin joka viikkoista arkielämää ja monet kuluttajat keskittävätkin ostoksensa tiettyyn kauppaketjuun. Kauppaketjun valintaa saattaa määrittää hinnat mutta myös arvot, joihin kauppaketjujen vastuullisuus sisältyy isona tekijänä. Päivittäistavarakaupoilla liiketoiminta myös perustuu erittäin suurilta osin hankittujen tuotteiden myymiseen, joten hankintatoimen vastuullisuuden suuri rooli osana koko yrityksen vastuullisuutta korostuu. Nykypäivänä kuluttajat ovat myös entistä tietoisempia ympäristöystävällisistä vastuullisuuskäytännöistä, joka luo paineita yrityksille onnistua ympäristövastuullisessa hankinnassa (Lintukangas, Hallikas & Kähkönen 2015, 321).

Yritysten ympäristövastuuta on tutkittu jo paljon ja sen roolia on korostettu jo vuosia, mutta aihe on edelleen entistäkin ajankohtaisempi ja tärkeä (Chuang & Huang 2016; Rahman & Post 2011; Rela, Awang, Ramli, Sum & Meisanti 2020). Myöskin tutkimukset ja julkaistut tieteelliset artikkelit vastuullisesta hankinnasta ovat kasvaneet räjähdysmäisesti 2000-luvun alun jälkeen ja kasvu on edelleen kiihtyvää (Walker, Miemczyk, Johnsen & Spencer 2012, 202). Ympäristövastuun vaikutusta hankintoihin

on tutkittu myös jatkuvasti enemmän, ja tutkimusta on jo hyvin paljon, mutta käsitteistö ja teoria eivät ole vielä täysin vakiintuneet, vaan ovat hyvin moniselitteisiä. Ympäristövastuullisen hankintojen johtamisen teoreettisen perustan puutteita on myös kritisoitu kirjallisuudessa. (Mylan, Geels, Gee, McMeekin & Foster 2015; Tate, Ellram & Dooley 2012; Seuring & Müller 2008a) Suuri osa kirjallisuudesta liittyen ympäristövastuullisen hankintaan keskittyy pääasiassa yrityksen motivaattoreihin kehittää hankintaa vihreämmäksi sekä yritysten suorituskyvyn seuraamiseen (Seuring & Müller 2008a; Bowen, Cousins, Lamming & Faruk 2001).

Besken ja Seuringin (2014, 326) mukaan yritysten hankintoja on tutkittu paljon enemmän yleisellä tasolla kuin myös kestävyys ja vastuullisuustekijät huomioiden, vaikka niiden kuuluisi kuulua joka yrityksen hankintaan tänä päivänä. Taten et al. (2012, 174) mukaan suurin osa aikaisemmasta tutkimuksesta liittyen hankintoihin keskittyy laajasti hankintaketjujen käsittelyyn, joissa usein jätetään erityisesti täysin käsittelemättä toimittajien ympäristövaikutukset. Myöskin useimmat tutkimukset, jotka käsittelevät sekä ympäristövastuullista hankintaa että toimittajanhallintaa, korostavat ideaa toimittajien osallistamisesta hankinnan vastuullisuuden kehittämiseen mutta ei niinkään tuo uusia erityisiä oivalluksia esiin. (Tate et al. 174) Myöskin useat vastuullisen hankinnan käytänteet, kuten toimittajien Code of Conduct sekä auditoinnit varmistavat enemmän sosiaalisen vastuun kuin ympäristövastuun toteutumista (Oehmen, De Nardo, Schönsleben & Boutellier 2010; Kähkönen et al. 2018).

## **1.1 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset**

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää, miten ympäristövastuu näkyy suomalaisten päivittäistavarakauppojen hankintatoimessa. Ympäristövastuun parantamiseen sisältyy useita eri toimia ja huomioon otettavia seikkoja, joita yritys voi vapaaehtoisesti lisätä osaksi liiketoimintaansa. Tässä tutkielmassa tavoitteena on tutkia mitä ympäristövastuun toimia kohti kestävämpää liiketoimintaa voidaan toteuttaa osana yritysten hankintatoimea ja miten tutkittavat case-yritykset suoriutuvat näiden käytänteiden hyödyntämisestä. Tutkielmassa päätutkimuskysymykseen vastataan alatutkimuskysymyksen kautta.

Päätutkimuskysymys tutkielmassa on seuraava:

*”Miten ympäristövastuun huomiointi toteutuu suomalaisten päivittäistavarakauppojen hankintatoimessa?”*

Alatutkimuskysymyksenä on pääkysymystä täydentävä kysymys:

*”Miten case-yritykset huomioivat liiketoiminnassaan vastuullisen hankintatoimen sisäiset ja ulkoiset käytänteet?”*

## **1.2 Tutkimusmenetelmä**

Tutkielmassa suoritetaan tutkimus kvalitatiivisesti eli laadullisesti tapaustutkimuksena tutkien suomalaisten suurimpien päivittäistavarakauppatoimijoiden Kesko Oyj:n, S-ryhmän sekä Lidl Suomi Ky:n ympäristövastuun toteutumista heidän hankintatoimessa. Laadulliselle tutkimukselle ei ole yksiselitteistä määritelmää, vaan tutkimuskäytänteet ovat moninaisia ja tulkinnallisia ja sillä pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. (Metsämuuronen 2006, 203; Puusa & Juuti 2020, 73) Tapaustutkimuksessa oleellista on tuottaa kattava kuvaus yksittäisestä tapauksesta (Puusa & Juuti 2020, 92). Tutkimus suoritetaan sekundaaridataa aineistona hyödyntäen. Aineistona käytetään suomalaisten päivittäistavarakauppatoimijoiden Kesko Oyj:n, S-ryhmän sekä Lidl Suomi Ky:n vastuullisuusraportteja sekä yritysten verkkosivujen vastuullisuusosioita. Tutkimuksessa pyrkimyksenä on löytää vastuullisuusraporteista kauppaketjujen käyttämiä käytänteitä, jotka linkittyvät teoriaosassa esitettyihin hankinnan ympäristövastuullisuuden käytänteisiin ja analysoida case-yritysten ympäristövastuun toteutumista hankintatoimessa. Tutkimuksessa jaotellaan vastuullisuusraporttien havaintoja teoriassa esitettyjen vastuullisen hankinnan sisäisten ja ulkoisten käytänteiden pohjalta. Johtopäätöksissä tulkitaan tuloksia ympäristövastuun huomioimisesta hankintatoimessa esimerkiksi case-yritysten vahvuuksien ja kehityskohteiden näkökulmasta. Tutkimuksen tulosten pohdinnassa vertaillaan eri kauppaketjuja ja heidän toimiaan harjoittaa ympäristöystävällistä hankintaa sekä miten ympäristövastuu näkyy heidän hankintatoimessaan.

### **1.3 Tutkimuksen rajaukset**

Tutkimusta on rajattu useasta eri näkökulmasta, joista oleellimmat rajaukset ovat yrityksen liiketoiminnasta vain hankintatoimeen paneutuminen ja vastuullisuuden osa-alueista vain ympäristövastuun tarkasteleminen jättäen muut vastuullisuuden osa-alueet pois tästä tutkielmasta. Sosiaalisen sekä taloudellisen vastuun ulottuvuuksien jättäminen pois mahdollistaa laajemman paneutumisen ympäristövastuun näkökulmaan sekä antaa mahdollisuuden tarkastella vastuullisuusraportteja kriittisesti siitä näkökulmasta, kuinka hyvin ympäristövastuun rooli otetaan huomioon. Täten hankintatoimi ja ympäristövastuun käytänteiden huomiointi niissä nousevat tutkielman keskiöön.

Tutkimus on myös rajattu koskemaan Suomen päivittäistavarakauppaketjuja ja näistä kolmea suurinta. Valitut kolme päivittäistavarakauppaketjua Kesko Oyj, S-ryhmä sekä Lidl Suomi Ky kattavat yli yhteensä 90 % Suomen päivittäistavara-kauppojen markkinaosuuksista (Päivittäistavara-kauppa ry 2020b). Kyseisillä kolmella valitulla toimijalla saadaan tarpeeksi kattava tulos Suomen päivittäistavara-kauppaketjujen toiminnasta ympäristövastuullisen hankinnan saralla. Case-yrityksillä on päivittäistavara-kaupan lisäksi muutakin kaupallista toimintaa (Kesko Oyj 2019a; S-ryhmä 2019a), mutta tässä tutkielmassa keskitytään vain päivittäistavara-kaupan osuuteen.

Tutkielman aihe on ajankohtainen ilmastonmuutoksen vuoksi ja Kähkösen et al. (2018, 520) mukaan yritysten toimet sen hidastamiseen ovat merkittävät ja hankintojen rooli yritysten vastuullisuudessa on erittäin oleellisessa osassa. Maailman tilanteet kehittyvät ja muuttuvat nopeaa tahtia, joten mitä tuoreempia lähteet ovat, sitä luotettavampina ja ajankohtaisempina niitä voidaan pitää.

### **1.4 Keskeiset käsitteet**

*Yritysvastuulla* tarkoitetaan yrityksen toimia kohti kestävämpää kehitystä. Usein yritysvastuun toimet on määritelty sosiaalisen ja ympäristöllisen näkökulman toimiksi, jotka perustuvat vapaaehtoisuuteen ja ne otetaan yrityksessä osaksi liiketoimintaa sekä kanssakäymistä sidosryhmien kanssa. (Commission of the European Communities 2001, 6)



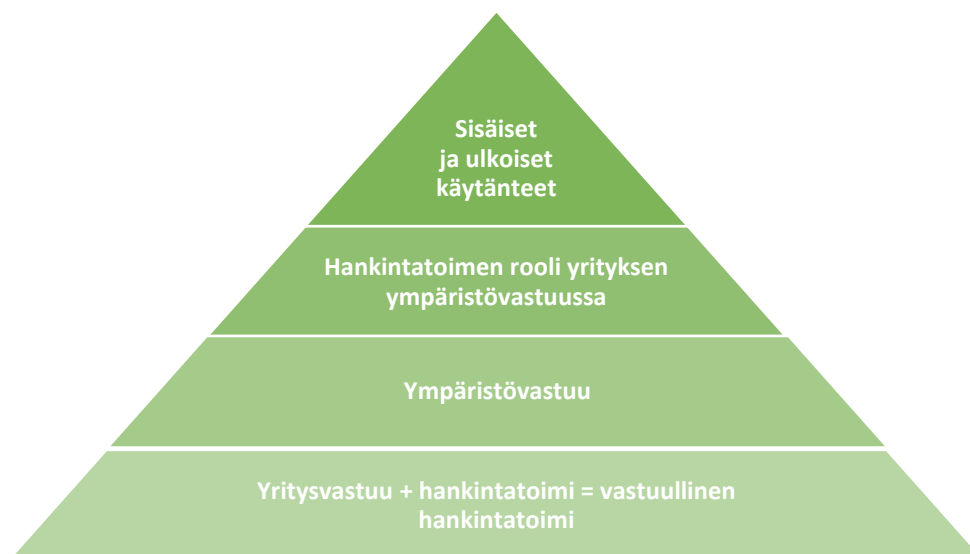
*Yritysten ympäristövastuu* tarkoittaa toimia, joita yritys tekee ympäristön kuormituksen vähentämistä omassa liiketoiminnassaan (Clarkson, Li, Richardson & Vasvari 2008, 308). Oleellista yritysten ympäristövastuussa on olla tietoinen sekä pyrkiä hallitsemaan yritystoimintansa ympäristövaikutuksista ja minimoimaan mahdolliset haitat ympäristölle. (Rela et al. 2020, 2178; Chuang & Huang 2016, 993).

*Vastuullinen hankintatoimi* tarkoittaa vastuullisuuden tavoitteiden saavuttamista osana yrityksen osto- ja toimitusprosesseja sisältäen esimerkiksi logistiikkatoimia, tietovirtoja sekä materiaalien suunnittelua (Walker et al. 2012, 20; Gualandris, Golini & Kalchschmidt 2014, 260).

*Ympäristövastuun käytänteet hankintatoimessa* tarkoittavat organisaatioiden sisäisiä ja välisiä konkreettisia käytänteitä, joita voi jaotella usealla eri tavalla. Ostajayritys pyrkii niitä hyödyntäen ympäristövastuullisempaan liiketoimintaan organisaation sisäisten toimien lisäksi osallistamalla toimittajat osaksi kestävää hankintaa. (Vachon & Klassen 2006, 796; Seuring & Müller 2008a, 1703)

## 1.5 Teoreettinen viitekehys ja tutkielman rakenne

Tutkielman teoreettisena viitekehysenä toimii Kuviossa 1 esitelty lähestyminen aiheeseen. Kuviossa 1 on esitelty pyramidin pohjimmaisena käsiteltävät pääkäsitteet yritysvastuu sekä hankintatoimi ja niiden päällä tutkielman alakäsitteitä ja teemoja. Tutkielman tärkeimmät ja isoimmat teemat ovat yritysvastuu sekä hankintatoimi, jotka on esitetty kuviossa alimmaisena ja ne muodostavat yhdessä vastuullisen



Kuvio 1 Tutkielman teoreettinen viitekehys

hankintatoimen. Vastuullinen hankintatoimi jakautuu ympäristön, sosiaaliseen ja taloudelliseen ulottuvuuteen, joista tässä on esitelty vain tutkielmassa käsiteltävä ympäristövastuu. Työn olennaisimpana teemana on hankinnan rooli yritysten ympäristövastuussa. Tätä teemaa tutkitaan hyödyntäen sisäisiä sekä ulkoisia vastuullisen hankinnan käytänteitä. Vastuullisuuden käytänteet ovat konkreettisia toimia, joita hyödyntämällä yritys voi parantaa vastuullisuuden tasoaan.

Työn rakenne koostuu ensin käytävästä teoriaosuudesta, joka on jaoteltu yritysten ympäristövastuuseen sekä ympäristövastuuseen hankintatoimessa. Näistä suuremman painoarvon saa ympäristövastuu hankintatoimessa -kappale, jossa esitellään vastuullista hankintaa ja vastuullisen hankinnan toimia monipuolisesti niin yleisellä tasolla kuin erityisesti ympäristövastuun näkökulmasta. Teoriaosan päättää vastuullisen hankinnan sisäiset ja ulkoiset käytänteet, joihin empiriaosa suurimmaksi osin pohjaa. Empiriaosuudessa toteutetaan laadullinen tutkimus ympäristövastuun roolista päivittäistavarakauppojen hankintatoimessa vastuullisuusraportteja aineistona hyödyntäen. Empiriaosassa esitellään case-yritykset, analysoidaan heidän vastuullisuuttaan erityisesti hankinnan tasolla ja kategorisoidaan heidän hyödyntämiä käytänteitään sisäisiin ja ulkoisiin vastuullisen hankinnan käytänteisiin. Johtopäätöksissä pohditaan empiriaosan tuloksia, tiivistetään työ ja esitetään vastaukset tutkimuskysymyksiin.

## **2. YRITYSTEN YMPÄRISTÖVASTUU**

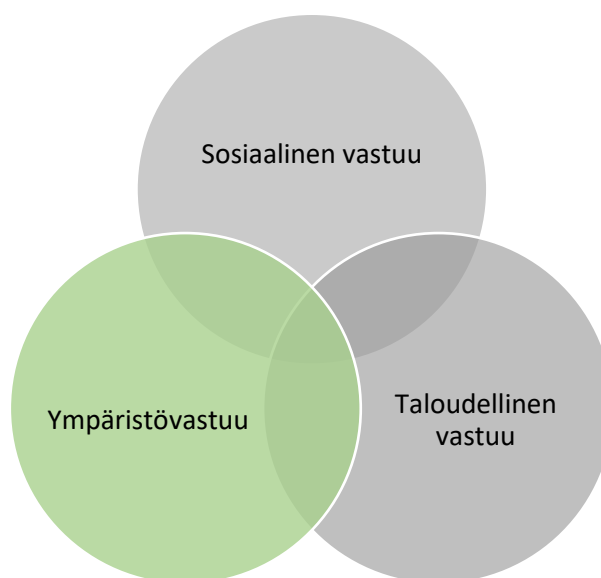
Tässä kappaleessa käsitellään yritys vastuuta ja syvennyttään yritysten ympäristövastuun näkökulmaan. Nykypäivänä yritys vastuun rooli yrityksissä on hyvin keskeinen osa liiketoimintaa ja heijastaa yrityksen arvopohjaa (Rela et. al 2177). Rahman ja Post (2011, 307) painottavat, että yritys vastuusta puhuttaessa on ympäristövastuun rooli ratkaiseva ja tärkeä erillisesti huomioon otettava osa.

### **2.1 Yritys vastuu**

Yritys vastuulla viitataan usein siihen, miten yrityksissä edistetään kestäväää kehitystä eri tavoin. EU:n komissio on määritellyt yritys vastuun tarkoittamaan konseptia, jossa yritykset integroivat vapaaehtoisuuteen perustuen sosiaaliset ja ympäristölliset näkökulmat osaksi liiketoimintaansa sekä vuorovaikutusta sidosryhmiensä kanssa.

EU:n komission mukaan yritys vastuuseen liittyy lakien ja säännösten noudattamisen lisäksi odotuksia investoida yrityksen henkiseen pääomaan, ympäristöön sekä suhteisiin sidosryhmien kanssa. (Commission of the European Communities 2001, 6) Nykymaailmassa yritys vastuun käsitteessä painotetaan vapaaehtoisia käytäntöjä, joita yritys suorittaa vastuullisuutta parantaakseen. Yritys vastuuta pidetään yleisesti yrityksen panoksena kestävään kehitykseen huonontamatta taloudellista suorituskykyä ja siinä yritys huomioi sekä suorat että epäsuorat vaikutuksensa yhteiskuntaan. (Williamson, Lynch-Wood & Ramsay 2006, 317, 326) Schererin ja Palazzon (2007, 1098–1099) mukaan yritys vastuun onnistumisessa oleellinen tekijä on, että sidosryhmien odotukset sekä yhteiskunnassa yleisesti vallitsevat odotukset tunnustetaan ja sen jälkeen täytetään. Kestävään kehitykseen pyrkivä yritys toteuttaa siis oma-aloitteisesti vastuullista liiketoimintaa sen kaikilla osa-alueilla ja pyrkii toteuttamaan omaa arvomaailmaansa.

Tänä päivänä yritys vastuu on usein esitelty pohjautuen J. Elkingtonin Triple Bottom Line -malliin (Kuvio 2), jonka hän on esitellyt teoksessaan *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business* (1999). Elkington jaottelee mallissaan yritys vastuun ympäristöllisiin, sosiaalisiin sekä taloudellisiin tekijöihin. Näiden kaikkien tasapainoinen huomiointi loisi kestävä mallin kaikilla osa-alueilla. Ennen tätä yritysten suoriutumista oli usein mitattu vain taloudellisten tekijöiden näkökulmasta. (Elkington 1999) Seuraavissa kappaleissa keskitytään Triple Bottom line -mallin ympäristö vastuun osa-alueeseen, joka on kuvassa korostettuna.



*Kuvio 2 Triple Bottom Line -malli (Elkington 1999)*

## 2.2 Ympäristövastuu osana yritysvastuuta

Keskustelua yritysvastuusta ja sen suhteesta yrityksen taloudelliseen kannattavuuteen on käyty 1970-luvulta lähtien. Kuitenkin viimeisimpänä yritysvastuun osa-alueista on alettu tutkia ympäristövastuuta, vasta 1990-luvun puolella välissä. (Linnenluecke & Griffiths 2012, 386–388) Nykypäivänä yrityksissä ympäristövastuun merkitys yritysten liiketoiminnalle on valtava, niin taloudellisessa merkityksessä kuin yrityksen arvojen ja maineen perustana (Rela et. al 2177–2178). Yritysten ympäristövastuu käsitteenä ilmentyi aluksi yritysvastuun sekä ympäristöjohtamisen käsitteistä puhuttaessa (Chuang & Huang 2016, 993).

Ympäristövastuun keinot yrityksissä liittyvät vähentämään yritystoiminnan negatiivisia vaikutuksia luonnolliseen ympäristöön eri tavoin. Yritysten ympäristövastuussa oleellista on hallita ja olla tietoinen yritystoimintansa ympäristövaikutuksista ja pyrkiä minimoimaan mahdollisia haittoja ja estää vaaratilanteita. (Rela, et al. 2020, 2178; Chuang & Huang 2016, 993). Ympäristövastuu yritysten suorituskyvyn näkökulmasta nähdään usein halukkuutena lisätä ympäristötietoisuutta ja ympäristöystävällisempiä käytänteitä osaksi liiketoimintaa. Tämä antaa yrityksille mahdollisuuksia kehittää toimintaansa kestävämmäksi ja voi minimoida resurssiensa käytön, esimerkiksi energiahukan ja hiilidioksidipäästöjen syntymisen vähentämisen ja maksimoida tuotannon tehokkuuden vaikuttamatta yrityksen liiketoiminnalliseen suorituskykyyn. (Williamson et al. 2006; Chuang & Huang 2016, 994) Yritysten ympäristövastuuta voidaan myös Rahmanin ja Postin (2011, 311) mukaan pitää yrityksille mahdollisena kilpailukyvyn lähteenä. Ympäristövastuun rooli yrityksissä on pyrkiä kestävään kehitykseen ja huomioida toiminnassaan tulevat sukupolvet ja heille mahdollistetut resurssit. Tavoitteena ympäristövastuussa on minimoida yrityksen toiminnan, tuotteiden ja tilojen ympäristövaikutukset sekä jätteet ja päästöt ja pyrkiä maksimoimaan resurssien tehokkuus ja tuottavuus. (Chuang & Huang 2016, 991) Clarksonin et al. (2008, 308) mukaan yritysten ympäristövastuu puolestaan tarkoittaa toimia ympäristön kuormituksen vähentämistä omassa liiketoiminnassaan esimerkiksi suosimalla ympäristöystävällisempiä pakkauksia, säästämällä energiaa, sekä hallitsemalla jätteitä ja päästöjä.

### 2.3 Ympäristövastuuta ohjaavat tekijät

Eri maissa yritys vastuuta ja sen osa-aluetta ympäristövastuuta ohjaa omat lainsäädännöt, jotka vaativat yritys vastuun osa-alueiden toteutumista (Rela et al. 2020). Suomessa yritysten ympäristövastuuseen vaikuttaa oleellisesti kansallinen lainsäädäntö, johon on vaikuttanut monet EU-tasolla säädetyt lait ja sopimukset sekä kansainväliset sopimukset (Niskala, Pajunen & Tarna-Mani 2015). Suomessa ympäristövastuuseen liittyvä lainsäädäntö sisältää esimerkiksi ympäristönsuojelulain, luonnonsuojelulain ja jätelain (Ympäristöministeriö 2020). EU:n ympäristövaatimukset ovat todella tiukkoja ja tavoitteellisia ja koskevat myös Suomea ja jokaista suomalaista yritystä. Säädökset keskittyvät esimerkiksi ilmastonmuutoksen torjuntaan, jätehuoltoon sekä kemikaaleihin. (Euroopan Unioni 2019)

Tärkeimpiä yritysten ympäristövastuuseen liittyvistä kansainvälisistä sopimuksista ovat vuoden 1992 Rio de Janeiron ympäristö- ja kehityskonferenssissa syntynyt YK:n ilmastopöytäkirja sekä sitä täydentävä vuoden 2015 Pariisin ilmastopöytäkirja, jotka määrittävät yhteiset globaalit ilmastotavoitteet (Ilmasto-opas 2019). YK:n jäsenmaat sopivat vuonna 2015 ohjelmasta kestävä kehityksen tavoitteisiin, jotka kantavat nimeä Agenda 2030. Ohjelma pyrkii äärimmäisen köyhyyden poistamiseen sekä kestävään kehitykseen, jossa kaikki vastuullisuuden osa-alueet huomioidaan. (Suomen YK-liitto 2020) Niskalan et al. (2015) mukaan YK:n kestävä kehityksen tavoitteet muodostavat yhdessä Pariisin ilmastopöytäkirjan kanssa vaikuttavuudeltaan laajimman ja keskeisimmän toimintaohjelman ja suunnan globaalien haasteiden ratkaisemiseen.

Usein yritys vastuun ja yritysten ympäristövastuu on myös määritelty koskemaan vain vapaaehtoisia toimia, joita yritys suorittaa pakollisten toimien lisäksi. Esimerkiksi EU:n komissiokin painottaa julkaisussaan vapaaehtoisia toimia yritys vastuun kehittämiseksi. (Commission of the European Communities 2001, 6) Nykypäivänä yrityksissä ympäristövastuuta ohjaavat lainsäädännön ja sopimusten lisäksi yhtä tärkeänä osana yrityksen arvot, sidosryhmät, kilpailijat ja yleinen maailman tilanne (Chuang & Huang 2016, 994). Chuangin & Huangin (2016, 994) sekä Rahmanin ja Postin (2011, 307–308) löydösten mukaan ympäristövastuu yrityksissä keskittyy useimmiten erityisesti hallinnointiin, uskottavuuteen sidosryhmien ja kilpailijoiden kesken, ympäristönsuojelun tasoon liiketoiminnassa, yrityksen visioon ja strategiaan, yrityksen

kuluihin ympäristön suojeluun liittyen sekä yrityksen omiin sisäisiin motivaattoreihin ympäristön suojelun puolesta. Heidän mukaansa yrityksen vapaaehtoiset toimet ovat siis pääosassa yritysten ympäristövastuuta. Williamson et al. (2006) puolestaan väittävät, että yrityksessä ympäristökäytäntöjä ohjaa kaksi tärkeää näkökantaa; liiketoiminnan suorituskyky sekä lainsäädännöllinen ja sopimuksellinen sääntely. Näistä sääntelyllä on suurempi vaikutus tuottaa tulosta yritysten ympäristövastuun kehittämisessä erityisesti pk-yrityksissä (Williamson et al. 2006). Lainsäädännöllä ja sopimuksilla luodaan vankat raamit ympäristövastuun toteuttamiseen yrityksissä, mutta ne korostuvat ja toteutuvat kunnolla vasta kun myös liiketoiminnan suorituskyky on sillä tasolla, että ympäristövastuun kantoja voidaan huomioida lisää yrityksen toiminnassa. Sekä lainsäädännöllisillä ja sopimuksellisilla sääntelyillä että yritysten vapaaehtoisilla toimilla on merkittävä vaikutus yritysten ympäristövastuun toteutumiseen ja yhdessä ne antavat kattavimman lopputuloksen.

### **3. YMPÄRISTÖVASTUUN HANKINTATOIMESSA**

Hankintatoimen rooli yrityksen ympäristövastuun toteutumiseen nousee useissa tutkimuksissa keskiöön. Toimittajien vastuullisuus heijastuu suoraan ostajayrityksen vastuullisuuteen ja täten toimittajien valinnalla ja hallinnalla on erittäin suuria vaikutuksia ostavan yrityksen vastuullisuuteen. (Kähkönen et al. 2018; Bowen et al. 2001; Gualandris et al. 2014) Kirjallisuudessa on määritelty vastuullisen hankinnan sisäisiä ja ulkoisia käytänteitä (Tate et al. 2012; Kähkönen et al. 2018; Gualandris et al. 2014), joita sisällyttämällä osaksi yrityksen hankintatoimeen voidaan saavuttaa suuria kehitysaskelaita yritysvastuun parissa.

#### **3.1 Vastuullinen hankintatoimi**

Hankintatoimelle ei ole yksiselitteistä määritelmää vaan monet tutkijat määrittelevät sen eri tavoin ja eri perspektiivistä eikä suurinta osaa tutkimuksista hankintatoimesta ole sidottu teoriaan (Tate et al. 2012, 173). Esimerkiksi Larson ja Rogers (1998, 2) määrittelevät useiden tutkimusten pohjalta hankintatoimen toimintojen koordinoimiseksi ostajayritykseen sidoksissa olevien yritysten sisällä ja välillä, tavoitteena palvelen loppuasiakkaita voitolla. Yhtenä hankintatoimen tärkeimpänä piirteenä voidaan määritellä ulkoisten ja sisäisten käytänteiden erottelu ja niiden suorittaminen

ostajayrityksessä. Hankintatoimi terminä on otettu käyttöön 1980-luvun alussa kuvaamaan yrityksen materiaalien suunnittelua ja valvontaa, tietovirtoja sekä valmistus- ja logistiikkatoimia. (Gualandris, et al. 2014, 260) Vastuullinen hankintatoimi puolestaan on noussut keskusteluun vasta useita vuosia myöhemmin yritysten vastuullisuuskysymysten yleistyttyä.

Tutkimus vastuullisesta hankinnasta on alkanut 1990-luvun puolivälissä (Seuring & Müller 2008b), joten tieteenala on edelleenkin varsin tuore, vaikka nykyään siitä tehtyjen tutkimusten määrä kasvaa kovaa vauhtia (Walker et al. 2012, 202). Vastuullinen hankintatoimi on sosiaalisten ja ympäristöllisten tekijöiden yhdistämistä hankinnan taloudelliseen näkökulmaan ostopäätöstä tehtäessä. Vastuullisten hankintojen teossa tulee perinteisiä taloudellisia mittareita tarkastella uudesta näkökulmasta ja tehdä päätöksiä elinkaarikustannusten, ympäristö- ja sosiaaliriskien ja -hyötyjen sekä näiden tekijöiden laajempien vaikutusten perusteella. (Tchokogué, Nollet, Merminod, Pache & Goupil 2018, 336–337) Vastuullinen hankinta voidaan määritellä yrityksen kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttamiseksi osto- ja toimitusprosessin kautta. Kestävä hankinta noudattaa kestävän kehityksen periaatteita jokaisella vastuullisuuden osa-alueella. Keinoja kestävään hankintaan ovat esimerkiksi liiketoiminnan harjoittaminen ympäristön rajoissa, hyvän hallintotavan edistäminen sekä oikeudenmukaisen ja toimivan yhteiskunnan tukeminen omalla liiketoiminnallaan. (Walker et al. 2012, 201) Pagell ja Wu (2009) määrittelevät kestävän hankinnan toimitusketjun hallinnan (SSCM) ”erityisiksi johtamistoimiksi, jotka tehdään parantaakseen hankintaketjun kestävyyttä ja tavoitteena on luoda aidosti kestävä ketju”. Yritykset, jotka pyrkivät hankintaketjujen kestävyteen suoriutuvat hyvin niin perinteisillä talouden mittareilla kuin myös laajemmin mitattaessa suorituskykyä sisältäen sosiaaliset ja ekologiset ulottuvuudet (Pagell & Wu 2009, 38).

Hankinnan rooli yrityksen vastuullista liiketoimintaa rakennettaessa on hyvin merkittävä ja yrityksessä koko liiketoiminnan saralla vastuullisuudessa onnistuminen on usein seurausta vastuullisessa hankinnassa onnistumisesta (Kähkönen et al. 2018, 520). Useissa yrityksissä ulkoiset tai ostetut materiaalit muodostavat suurimman osan yrityksen liiketoiminnan lisäarvontuotannosta, joten yrityksen todelliset ympäristövaikutukset riippuvat pitkälti ensisijaisesti sen valitsemista toimittajista ja heidän vastuullisuudestaan sekä ympäristövaikutuksista. Toimittajien valinnalla, heille

asetetuilla vaatimuksilla sekä yhteisellä kehitystoiminnalla yhdessä toimittajan kanssa on valtava merkitys yrityksen vastuullisuudelle. (Tate et al. 2012, 173)

Toimitusketjujen hallinta vaikuttaa suoraan yrityksen kestäväen kehityksen suorituskykyyn. Ohjaamalla toimittajia kehittämään tuotantokapasiteettiaan, voi ostajayritys vähentää merkittävästi oman liiketoimintansa päästöjä ja jätteitä. (Gualandris et al. 2014, 259) Toimittajien ominaisuuksien ja yrityksen kestäväen hankintatoimen kehittäminen auttaa varmistamaan ja vahvistamaan kestävyden kehitystä pitkällä aikavälillä. Kestäväen hankintatoimen ominaisuudet mahdollistavat yrityksessä korkean kestävyden tason saavuttamisen. (Kähkönen et al. 2018, 520) Kuitenkin Seuringin ja Müllerin (2008b, 462) mukaan toimittajan kehittämistä ja integroimista paljon tärkeämpää on keskittyä vastuullisuuden näkökulmista toimittajan valintaan, auditointeihin, monitorointeihin sekä toimittajille annettaviin ohjeistuksiin, kun tavoitteena on ostajayrityksen kestävyden suoritustason kehittäminen. Tchokoquen et al. (2018, 337) mukaan vastuullisessa hankinnassa oleellista on kaikkien vastuullisuuden osa-alueiden huomiointi, mutta tässä tutkielmassa keskitytään tutkimaan ympäristövastuun näkökulmaa ja millä keinoin se voidaan mahdollisimman hyvin huomioida yrityksen hankintatoimessa.

### **3.2 Ympäristövastuun rooli hankintatoimessa**

Ympäristövastuun huomiointi yrityksen hankintatoimessa on tärkeimpiä asioita, joilla yritys tekee osuutensa ilmastonmuutoksen hidastamiseksi ja kestäväen kehityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Yritys ei voi olla ympäristövastuullisesti kestävä, jos sen hankinta ei sitä ole. (Dahlmann & Roehrich 2019, 1632, 1633 1636).

Bowen et al. (2001, 175) määrittelevät ympäristövastuullisen hankinnan osto-organisaation aikomukseksi parantaa ympäristötehokkuuttaan jakamalla sen toimittajien ja tuotantoresurssien tekijöihin, joissa molemmissa ympäristövastuullinen hankinta otetaan huomioon. Toimittajien näkökulmassa tarkoitetaan muutoksia, joita tehdään toimittajien ympäristöystävällisemmän suorituskyvyn kehittämiseksi juuri ostajayrityksen tarpeille, kuitenkin liikaa hallitsematta toista yritystä. Tuotantoresurssien näkökulmasta ympäristövastuulliseen hankintaan taas korostuu ympäristöystävälliset muutokset tuotteissa. Muutoksia voivat olla esimerkiksi pakkausmateriaalien vaihto, kierrättämisen tehostaminen ja syntyvän jätteen



vähentäminen. Myöskin tuotantoresurssien toimet kohti ympäristövastuullisempaa hankintaa edellyttävät yhteistyötä toimittajien kanssa. (Bowen et al. 2001, 175) Carter, Ellram ja Ready (1998, 28) puolestaan painottavat ympäristövastuullisen hankinnan käsitteessä yksinkertaisemmin ostotoimintoja, joihin sisältyy materiaalien vähentäminen, uudelleenkäyttö sekä kierrätys.

Kestävässä hankintatoimessa on oleellisessa osassa johtotoimet liittyen materiaaleihin sekä tieto- ja pääomavirtoihin toimittajayhteistyö huomioiden. Yrityksen tavoitteissa tulisi huomioida vastuullisesta hankinnasta asiakkaiden ja sidosryhmien vaatimukset ja toteuttaa niitä kaikkien vastuullisuuden osa-alueiden osalta. (Seuring & Müller, 2008a, 1700) Ympäristövastuullinen hankintatoimi pitää sisällään laajasti toimia ja useat näistä korostavat yhteistyötä ostajayrityksen ja toimittajan välillä. Esimerkiksi minimoidakseen logistisia ympäristövaikutuksia ja kustannuksia tai saadakseen tietoa ostettujen tuotteiden ominaisuuksista ja hankintaketjun edellisistä toimittajista, on toimittajayhteistyö ostajayritykselle välttämätöntä. (Vachon & Klassen 2006, 797)

Zhu, Chu, Dolgui, Chu, Zhou sekä Piramuthu (2018, 5705–5706) tutkivat ruoan tuotannon kestävä hankintaa, ja ympäristönäkökulmasta oleellisimmiksi tekijöiksi nousivat kasvihuonekaasupäästöt, energiankulutus, maan ja veden luonnonvarat sekä muut ekologiset kysymykset, kuten lannoitteiden ja torjunta-aineiden käyttö. Kestävässä ruoan hankintaketjussa keskeisimmäksi ympäristövastuun ongelmaksi nousi kasvihuonekaasupäästöt. Muita oleellisia esiin nousseita näkökohtia ympäristövaikutuksista kestävä ruoan hankinnassa ovat ruokahävikin vähentäminen, biologiset tekijät sekä sääolosuhteet. Hankintatoimen ympäristövastuun aiheista usein esille otetaan vain kasvihuonekaasupäästöt ja energiankulutus, vaikka esimerkiksi luonnonvarojen kestävyys on myös erittäin oleellinen osa kestävä hankintaa ympäristönäkökulmasta. (Zhu et al. 2018, 5706, 5713)

### **3.3 Ympäristövastuun käytänteet hankintojen johtamisessa**

Kirjallisuudessa ympäristövastuun käytänteiden jaotteluun on useita eri tapoja. Käytäntöjä useimmiten jaotellaan sisäisiin sekä ulkoisiin, mutta yleisiä ovat myös jaottelut sosiaalisiin ja ympäristö käytänteisiin tai proaktiivisiin ja reaktiivisiin käytänteisiin. (Kähkönen et al. 2018, 520; Gualandris et al. 2014, 260; Mylan et al.

2015, 21). Tässä tutkielmassa luokitellaan käytänteet sisäisiin ja ulkoihin tekijöihin jaetulla mallilla. Sisäiset käytänteet tarkoittavat yrityksen sisällä toteutettavia keinoja ympäristövastuun hyväksi, joihin ulkopuoliset sidosryhmät eivät suoraan vaikuta. Ulkoiset vastuullisen hankinnan käytänteet taas ostajayritys suorittaa eri organisaatioiden kesken. (Gualandris et al. 2014, 260) Vastuullisen hankinnan käytänteillä pyritään toteuttamaan konkreettisesti ostajayrityksen ympäristövastuullisempaa liiketoimintaa, johon ohjaavat eri sisäiset ja ulkoiset motivaattorit. Usein ulkoisten tekijöiden, kuten lainsäädännöllisten paineiden, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien vaatimusten ja ympäristönsuojeluryhmien painostuksen merkitystä korostetaan ympäristövastuullisessa hankinnassa. Toisaalta sisäiset näkökohdat ovat myös vahvasti esillä pyrkiä kohti vastuullisempaa hankintaa. Esimerkiksi kustannusten alentaminen, mainetekijät ja ostajayrityksen omien arvojen ja visioiden toteuttaminen sekä usko siihen, että ympäristökysymykset ovat tulevaisuudessa entistäkin tärkeämpiä kuluttajille ja päättäjille. (Seuring & Müller 2008a, 1703; Mylan et al. 2015, 21) Tchokogué et al. (2018, 338) kirjoittavat, että usein vastuullisen hankinnan sekä sisäiset että ulkoiset käytänteet yhdistetään yleisesti moniin strategisiin hyötyihin, kuten parempaan riskien hallintaan ja vastuullisten arvoketjujen muodostumiseen.

Ympäristövastuullisen hankinnan käytänteitä on tutkittu kirjallisuudessa monien tutkijoiden toimesta ja esimerkiksi Tate et al. (2012) ovat määritelleet 61 käytännettä ympäristövastuulliseen hankintaan. Tässä luvussa esitellään yleisimmät ja eniten kirjallisuudessa käsitellyt käytänteet.

### 3.3.1 Sisäiset käytänteet

Gualandris et al. (2014, 260) nostavat esiin sisäisistä käytänteistä ympäristövastuulliseen hankintaan johtamisjärjestelmät ympäristöasioihin, sertifikaatit sekä elinkaarianalyysit. Myöskin vastuullisuuden läpinäkyvyyden takaaminen raportoinnin avulla on tärkeä osa ostajayrityksen sisäisiä käytäntöjä kohti vastuullisempaa hankintaa (Gualandris et al. 2014, 259). Sisäisiä käytänteitä hyödyntämällä yritykset voivat kehittää innovatiivisia tekniikoita esimerkiksi päästöjen, jätteiden ja jätevesien minimoimiseksi sekä energiatehokkuuden maksimoimiseksi parantamalla omien organisaatioidensa kestävyttä (Gualandris et al. 2014, 260).

Johdon sitoutuneisuus ja tuki ovat isossa roolissa sisäisten käytänteiden toteuttamisessa (Carter et al. 1998).

Sertifikaatit ostajayrityksellä näyttävät mallia toimittajille ja saadessaan sertifikaatin ympäristön johtamisjärjestelmälleen, kertoo se selkeästi yrityksen toiminnan tilasta asiakkaille ja muille sidosryhmille ja vastaa heidän asettamiin paineisiinsa. Tunnetuin ympäristösertifikaatti on ISO 14001, jota kirjallisuudessa monet tutkijat painottavat tärkeänä sisäisenä käytänteenä ympäristövastuullisessa hankinnassa. Usein yritykset vaativat toimittajiltaan samoja ympäristösertifikaatteja, joita heillä itsellään on. (Seuring & Müller 2008a, 1704; Zhu, Sarkis, Cordeiro & Lai 2008) Carter et al. (1998) painottavatkin ympäristön johtamisjärjestelmän roolia tärkeimmäksi ympäristövastuullisen hankinnan sisäiseksi käytännöksi yrityksen suorituskyvyn parantamisen näkökulmasta.

Elinkaarianalyysit on myös luokiteltu kirjallisuudessa yhdeksi oleellisimmaksi sisäiseksi käytännöksi (Tate et al. 2012, 175; Gualandris et al. 2014, 260). Elinkaarianalyysissa selvitetään tuotteiden liikkumista raaka-aineista materiaalien käsittelyyn, valmistukseen, jakeluun, käyttöön, kierrätykseen ja mahdollisesti uudelleen käyttöön sekä lopulta hävittämiseen asti (Kotzab, Munch, Faultier & Teller 2011, 661). Ne auttavat selvittämään missä tuotteen elinkaaren vaiheessa jäte ja esimerkiksi suurimmat päästöt syntyvät. Elinkaarianalyysi on hyvin käytännönläheinen lähestymistapa ostajayritykselle tuotteiden suunnitteluun ja sitä kautta hankintaan. (Tate et al. 2012, 175)

Läpinäkyvä raportointi vastuullisuudesta viestii Prado-Lorenzon, Gallego-Alvarezin ja Garcia-Sanchezin (2009) mukaan sidosryhmille yrityksen vastuullisesta toiminnasta sekä antaa yrityksen tietoihin luotettavan julkisen lähteen. Eniten käytetty raportointiohjeisto yritysvastuuseen on GRI-viitekehykset ja standardit (KPMG 2017). Niiden tavoitteena on luoda globaali ja yhteneväinen ohjeisto vastuullisuusraportoinnille ja edistää yrityksissä sosiaaliseen, taloudelliseen sekä ympäristöön liittyvien vastuullisuuden tunnuslukujen käyttöä (GRI 2020). Kähkösen et al. (2018, 528) mukaan empiiriset tutkimustulokset osoittavat, että kestävyiden raportointikäytännöt vaikuttavat suuresti yrityksen vastuullisuuden kokonaiskuvaan ja ovat tärkeimpiä tekijöitä yhdessä toimittajayhteistyön kanssa.

### 3.3.2 Ulkoiset käytänteet

Ulkoiset käytänteet koskettavat vahvasti ostajayrityksen sidosryhmiä, erityisesti toimittajia, ja sisältävät mekanismeja ja mittareita toimittajien suorituskyvyn arvioimiseen ja sen parantamiseen. (Gualandris et al. 2014, 260) Ympäristövastuun käytänteet korostavat erityisesti yhteistyötä toimittajien kanssa ja käytänteitä toimittajien suorituskyvyn arvioimiseen ovat esimerkiksi toimittajille asetetut erilaiset vaatimukset kuten toimittajien Code of Conduct, ympäristösertifikaatit ja vastuullisuusraportointi. Tärkeässä osassa ulkoisia käytänteitä on myös toimittajien valvonta ja toiminnan mittaaminen monitoroinnilla ja tekemällä auditointeja. Ulkoiset keinot liittyvät pääasiassa ostajayrityksen näkökulmasta vastuullisuuden varmistamiseen. (Gualandris et al. 2014, 260; Vachon & Klassen 2006, 799, 802; Tate et al. 2012, 182–183; Kähkönen et al. 2018, 524)

Yhteistyö toimittajien kanssa nousee kirjallisuudessa tärkeimmäksi ulkoiseksi käytänteeksi hankinnan ympäristövastuussa (Gualandris et al. 2014; Tate et al. 2012; Dahlman & Roehrich 2019). Pagellin ja Wun (2009, 39) mukaan yhteistyö toimittajien kanssa sekä sertifikaatit ovat parhaita keinoja saavuttaa parannusta vastuullisuuden tasossa. Tate et al. (2012, 182) painottaa vahvasti toimittajayhteistyötä liittyen moneen asiaan esimerkiksi tehokkuuden parantamiseen, osallistumisesta yhdessä suunnitteluun ja ympäristöystävällisempään liiketoimintaan sekä toimittajien kouluttamiseen. Toimittajayhteistyö koskettaa tavalla tai toisella kaikkia seuraavaksi esiteltäviä toimia.

Toimittajien Code of Conduct tarkoittaa ostajayrityksen toimittajille antamia ohjesääntöjä vastuullisuudesta, joita heidän kuuluu noudattaa. Toimittajien Code of Conductin sisältö riippuu paljon yrityksen sisäisistä käytänteistä, ja mitä vastuullisuuden tekijöitä ostajayritys pitää tärkeinä toimittajiltaan. (Oehmen et al. 2010, 664) Usein toimittajille asetetut vaatimukset seuraavat tarkkaan ostajayrityksen omaa Code of Conductia (Tate et al. 2012, 175, 177). Toimittajien Code of Conduct -ohjesäännöt viittaavat pääasiassa sosiaalisiin tekijöihin ja eettisyyteen, mutta myös ympäristötekijät ja eettisyys ovat varteenotettava osa toimittajien Code of Conductia esimerkiksi päästöjen, kierrätysasteen ja ympäristöystävällisten toimintaprosessien osalta (Oehmen et al. 2010, 665, 668). Usein ostajayritys myös vaatii toimittajiltaan raportointia vastuullisuudestaan ja sen onnistumisesta. Oleellista myös on, että

toimittajalla on vastuullisuuteen olemassa strategia. (Tate et al. 2012, 182; Kähkönen et al. 2018, 524)

Sertifikaattien vaatiminen toimittajilta on yleinen kirjallisuudessaakin painotettu käytäntö, jolla varmistaa vastuullisuuden toteutumista hankintaketjuissa (Tate et al. 2012, 183; Zhu et al. 2008, 579). Ostajayritykset vaativat toimittajiaan noudattamaan yritys vastuun standardeja ja ympäristövastuussa kyse on usein ISO 14001 - ympäristösertifikaatista tai pienemmistä alalle tyypillisistä sertifikaateista. Ehto toimittajien ympäristöjärjestelmän sertifiointille on kuin asiakkaan laatuvaatimus erilaisille komponenteille. Ympäristösertifikaatteja vaaditaan hankintaketjussa yleisesti erityisesti ensimmäisen tason toimittajilta. (Vachon & Klassen 2006, 799; Kähkönen et al. 2018; 526) Sertifikaatteja ja standardeja on tosin myös kritisoitu vastuullisen hankinnan käytänteenä, sillä ne ovat ulkopuolisesti varmennettuja eivätkä suoranaisesti käsittele toimitusketjun kestävyyskysymyksiä ja ovat vahvasti linkitettyinä ylimmän johdon tukeen (Grosvold, Hoejmose & Roehrich 2014, 293).

Toimittajien monitoroinnilla tarkoitetaan seuranta toimittajien suoriutumisesta ja niiden toimintaympäristöstä esimerkiksi juuri vastuullisuus tärkeimpänä seurattavana kohteena ja on osa riskien minimointistrategiaa (Gualandris et al. 2014, 263; Vachon & Mao 2008, 1553). Toimittajien ympäristövastuuta seurattaessa huomio kiinnittyy erityisesti toimittajan ympäristötoimiin, joita toimittaja on tehnyt saadakseen ympäristösertifikaatin. Niiden valvominen on tärkeää jatkuvuuden säilyttämiseksi ja hankintaketjun vastuullisuuden ylläpitämiseksi. (Vachon & Klassen 2006, 799) Usein monitorointiin liittyy myös sertifikaatin vaatiminen tai ympäristöohjelmiin osallistuminen (Vachon & Mao 2008, 1553). Ympäristövastuun monitorointi sisältää toimittajatietojen keräämistä ja käsittelyä monin eri tavoin esimerkiksi julkisten ympäristörekisterien, kyselylomakkeiden tai auditointien avulla (Min & Galle 2001).

Auditointi eli toimittajien tarkastaminen on arvokas keino toimittajien kestävyden seurantaan ja antaa paljon sellaista informaatiota, joita muut seurantatavat eivät pysty antamaan. Auditoinneilla selvitetään täyttävätkö toimittajat niille asetetut vaatimukset. Niitä voi ostajayritys suorittaa joko itse tai se voi ulkoistaa ne riippumattomalle kolmannelle osapuolelle (Min & Galle 2001; Zhu et al. 2008, 583) Kähkönen et al. (2018, 521, 524) mukaan säännölliset auditoinnit ovat arvokkaita erityisesti tilanteissa,

jotka liittyvät toimitettujen tuotteiden laatuun, toimittajan toimitusvarmuuteen tai prosessien innovatiivisuuteen.

## **4. HANKINNAN YMPÄRISTÖVASTUUN PÄIVITTÄISTAVARAKAUPPOISSA**

Tässä kappaleessa tutkitaan miten ympäristövastuu ja sen käsitteet näkyvät suomalaisten päivittäistavarakauppojen hankintatoimessa. Ensin käsitellään lisää käytettävää tutkimusmenetelmää ja -aineistoa, jonka jälkeen esitellään tutkimuksen case-yrityksinä toimivat Kesko Oyj, S-ryhmä sekä Lidl Suomi Ky ja heidän vastuullisuuttaan ja tavoitteita ympäristöystävällisyyteen. Lopuksi on vuorossa tulosten läpi käyminen, joissa keskitytään niin sisäisiin kuin ulkoisiin vastuullisuuden käytänteisiin.

### **4.1 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto**

Tässä tutkimuksessa tutkitaan suomalaisten päivittäistavarakauppojen hankintatoimen ympäristövastuuta. Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tapaustutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen määritelmä ei ole yksiselitteisesti selitettävissä vaan siihen lukeutuu useita tulkinnallisia tutkimuskäytänteitä eikä sille ole olemassa teoriaa tai metodeja, jotka olisivat täysin sen omia (Metsämuuronen 2006, 203). Laadullisessa tutkimuksessa tavoitetta ei esitetä hypoteesina vaan kuvailevasti (Puusa & Juuti 2020, 73). Laadullisessa tutkimuksessa käytettäviä metodeja ovat esimerkiksi avoimien kysymysten haastattelut, havainnointi, tekstianalyysi sekä litterointi (Metsämuuronen 2006, 209). Tässä tutkimuksessa pääaineistona toimivat Kesko Oyj:n sekä S-ryhmän vastuullisuusraportit vuodelta 2019 sekä Lidl Suomi Ky:n vastuullisuusraportti vuodelta 2018. Vastuullisuusraportteja tukevana aineistona hyödynnetään case-yritysten verkkosivujen vastuullisuusosioita ja mahdollisia muita yrityksen pienempiä vastuullisuusteemaisia raportteja. Aineistot tässä tutkimuksessa ovat sekundaaridataa, joka tarkoittaa jonkun muun kuin tutkimuksen kirjoittajan keräämiä aineistoja (Puusa & Juuti 2020, 189).

Tutkimus suoritetaan tapaustutkimuksena, joka voidaan käytännössä tehdä mistä vain toiminnassa olevasta tapahtumasta. Tapaustutkimuksessa on tarkoituksena tutkia rajatusta aiheesta paljon ja monipuolisesti ja siinä pyritään ymmärtämään tutkittavaa kohdetta kokonaisuutena sen omassa ympäristössä. Tapaustutkimus on tutkimusstrategia, jossa ilmiötä tarkastellaan sen luonnollisessa kontekstissa ja sen tavoitteena on linkittää teoriaa tutkittavaan empiriaan. (Metsämuuronen 2006, 211–212; Puusa & Juuti 2020, 90, 200) Tapaustutkimus on yleisesti paljon käytetty tutkimusmenetelmä liiketaloudellisissa tutkimuksissa. Tapaustutkimuksella voidaan liiketaloudellisissa tutkimuksissa saavuttaa monia hyötyjä, kun päästään tutkimaan ja lähestymään tilannekohtaisesti ongelmaa tai kysymystä tosielämän tilanteessa. (Farquhar 2012, 8) Sillä ei kuitenkaan pyritä saavuttamaan tilastollista yleistettävyyttä, vaan olennaisessa osassa on laaja kuvailu tutkittavasta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 73). Tässä tutkimuksessa tavoitteena on löytää yhteyttä teoriaosassa esitettyyn yritysvastuun sekä vastuullisen hankinnan teorioille vastuullisuusraporteista. Ensi sijassa tässä tutkimuksessa keskitytään ympäristövuorovaikutuksen hankinnan sisäisten ja ulkoisten käytänteiden linkittämiseen ja analysoimaan niiden vaikutusta case-yritysten vastuullisuuteen. Luvun 4 kappaleissa esitetään tulokset sisäisten ja ulkoisten käytänteiden osalta ja johtopäätöksissä luvussa 5 niitä pohditaan ja vastataan tutkimuskysymyksiin.

## 4.2 Case-yritykset

**Kesko Oyj** (myöhemmin Kesko) on osa suomalaista kaupan alan toimijaa K-ryhmää, jonka se muodostaa yhdessä K-kauppiain kanssa. Keskolla on päivittäistavarakaupan lisäksi toimintaa myös rakentamisen ja talotekniikan kaupassa sekä autokaupan alalla. Keskolla on toimintaa Suomen lisäksi seitsemässä Euroopan maassa, mutta toiminta on pääasiassa keskittynyt Suomeen, jossa sen päivittäistavarakaupan myynti on noin 6,8 miljardia euroa. (Kesko Oyj 2019a; Päivittäistavarakauppa ry 2020b). K-ryhmä työllistää kokonaisuudessaan noin 43 000 ihmistä, joista osa on töissä Keskolla ja osa kauppiilla sen eri toimintamaissa. Suomessa tästä määrästä työskentelee noin puolet. Ruokakauppoja Keskolla on Suomessa yhteensä noin 1200 ja sen ketjuja ovat K-Citymarket, K-Supermarket, K-Market ja Neste K -liikenneasemat. (Kesko Oyj 2019a) K-ryhmän ruokakauppojen markkinaosuus Suomessa on 36,5 %. (Päivittäistavarakauppa ry 2020b)

**S-ryhmä** on suomalainen asiakkaiden omistama osuustoiminnallinen yritysverkosto, jonka muodostaa 19 itsenäistä osuuskauppaa, Suomen osuuskauppojen keskuskuunta (SOK) ja niiden tytäryhtiöt. S-ryhmällä on toimintaa Suomen lisäksi Virossa ja Venäjällä. Päivittäistavarakaupan osuus S-ryhmän myynnistä on noin 74 % eli noin 8,6 miljardia euroa (S-ryhmä 2019a; Päivittäistavarakauppa ry 2020b). S-ryhmä työllistää yhteensä noin 40 000 ihmistä, joista Suomessa noin 38 000, tehden siitä Suomen suurimman yksityisen työllistäjän. S-ryhmän päivittäistavarakauppojen markkinaosuus on 42,6 % (Päivittäistavarakauppa ry 2020b) ja päivittäistavarakauppoja sillä on Suomessa noin 1000 (S-ryhmä 2019a). S-ryhmän päivittäistavarakaupan ketjuja ovat Prisma, S-market, Alepa, Sale sekä Food Market Herkku. S-ryhmään kuuluu päivittäistavarakaupan lisäksi tavaratalo- ja erikoisliikekauppa, liikennemyymälä- ja polttonestekauppa, matkailu- ja ravitsemiskauppa ja S-pankki. (S-ryhmä 2019a)

**Lidl Suomi Ky** (myöhemmin Lidl) on osa saksalaista Lidl Stiftung & Co. KG-ryhmää, joka puolestaan on osa saksalaista Schwarz Group -yritysryhmää. Lidl on toiminut Suomessa vuodesta 2002 ja on vakiinnuttanut paikkansa Suomen päivittäistavarakauppojen kentässä. Lidlillä on Suomessa 181 myymälää ja se työllistää Suomessa noin 5300 ihmistä. (Lidl Suomi Ky 2018) Lidlillä oli Suomessa myyntiä noin 1,8 miljardia euroa ja sen markkinaosuus on 9,6 % Suomen päivittäistavarakaupoista (Päivittäistavarakauppa ry 2020b).

#### **4.3 Hankinnan vastuullisuutta ohjaavat tekijät ja tavoitteet**

Hankinnan vastuullisuus ja ympäristövastuu ja tavoitteet niihin tulevat esiin eri tavoin case-yritysten raporteista ja verkkosivuilta. Tämä kappale alustaa case-yritysten hankinnan ympäristövastuuta esittelemällä yritysten tavoitteita ja tarkastelemalla case-yritysten vastuullisuutta laajemmassa mittakaavassa ennen perehtymistä konkreettisten käytänteiden toteutumiseen.

Kesko on vuoteen 2019 mennessä valittu viisi kertaa peräkkäin maailman vastuullisimmaksi kaupan alan yritykseksi. Vastuullisuus on vahvasti läsnä Keskon kaikessa toiminnassa ja strateginen valinta. Keskon vastuullisuusstrategian visiona on mahdollistaa asiakkailleen vastuullisempi elämäntapa. Keskeisiä vastuullisuuden tavoitteita Keskolla ovat ilmastonmuutoksen hillitseminen, ympäristöstä huolehtiminen, hankinnan läpinäkyvyys sekä laaja hyvinvoinnin luominen yhteiskuntaan. Keskon



vastuullisuusohjelman kuudesta teemasta yksi on vastuullinen hankinta, ja hankintaa ohjaavat kestävän kehityksen periaatteet. Kesko korostaa vastuullisen hankintatoimen tärkeyttä vastuullisuuden takaajana ja erityisesti globaaleissa hankinnoissa Kesko kiinnittää erityistä huomiota hankintaketjujen sosiaalisiin ja ympäristön vaikutuksiin. Kesko haluaa tuoda esiin, että suurena toimijana sillä on vaikutusvaltaa vaikuttaa tulevaisuuteen ja vastuullisen hankinnan linjaukset ovat esimerkki siitä. Keskolla tavoitteena on vähentää hankintaketjuissa haitallisia vaikutuksia luonnon monimuotoisuuteen ja osallistua niitä edistäviin hankkeisiin yhdessä toimittajien kanssa. (Kesko Oyj 2019a)

S-ryhmä painottaa vastuullisuuden koskevan kaikkia sen liiketoiminta-alueita ja sen strategiaa ohjaa SOK Vastuullisuus -yksikkö. S-ryhmällä on oma vastuullisuusohjelma, joka on rakennettu sadan konkreettisen teon ympärille, jotka vaikuttavat ympäristöön ja yhteiskuntaan. Sadasta vastuullisuusteosta 47,4 % liittyy kategoriaan ilmastonmuutos ja kiertotalous, joka on reilusti suurimmin huomioon otettu teema. S-ryhmä on palkittu vuonna 2019 Suomen kestävän kehityksen toimikunnan toimesta vaikuttavimpana kestävän kehityksen toimijana. S-ryhmällä niin ikään vastuullisuutta korostetaan hankintatoimen tärkeänä tekijänä. S-ryhmässä strategian kehukset luovat missio ”Teemme yhdessä paremman paikan elää” sekä visio ”Ylivoimaista hyötyä ja helpoutta omasta kaupasta”. S-ryhmän ilmastotavoitteita ovat hiilinegatiivisuuden saavuttaminen vuonna 2025 ja päästöjen vähentäminen 90 % vuoden 2015 tasosta vuoteen 2030 mennessä esimerkiksi panostamalla energia- ja materiaalitehokkuuteen, uusiutuvan energian hankintaan sekä, että kaksi kolmasosaa sen toimittajista asettaisi toiminnalleen päästövähennystavoitteet. S-ryhmän hankintaketjuissa tavoitteena on lisätä läpinäkyvyyttä tunnistaakseen ympäristö- ja sosiaalisia riskejä. (S-ryhmä 2019a; S-ryhmä 2018)

Lidlillä on vastuullisuusohjelma, jossa painotetaan vastuullisuuden huomiointia jokaisella osa-alueella ja se koostuu Lidl:n sekä sen sidosryhmien kannalta oleellisista vastuullisuusteemoista ja tavoitteista. Lidl painottaa vastuullisuuden olevan osa sen päivittäistä toimintaa. Lidl määrittää itsenäisesti omat vastuullisuuden aiheensa ja tavoitteensa, mutta hyödyntää paljon kansainvälisiä verkostojaan ja valitsee kansainvälisesti valituista vastuullisuuden teemoista omaan toimintaan sopivimmat. Lidl korostaa hankinnoissaan vastuullisuutta, joka on osa heidän ydin tavoitteitaan ja haluaa toimia esimerkkinä ja muuttaa asenteita elintarvikealan toimijoiden

keskuudessa. Lidlillä on oma vastuullisuusstrategia ja Lidl painottaa edistäväänsä hankintalinjauksissaan raaka-aineiden kestävää tuotantoa ja käyttöä läpi toimitusketjun. Lidlin ympäristötavoitteita hankintaan on asettaa toimittajille selkeät kriteerit vastuullisuudesta, kestävä maatalouden edistäminen sekä pyrkiä pienipäästöisempään logistiikkaan. Lidl painottaa, että järkevillä ratkaisuilla ruoantuotannon ympäristövaikutuksia voidaan vähentää ja Lidlin tavoitteena on asettaa päästöalennustavoitteet koko toimitusketjulle ja olla itse hiilineutraali viimeistään vuonna 2025. (Lidl Suomi Ky 2018)

#### **4.4 Sisäisten käytänteiden toteutuminen**

Tässä kappaleessa tutkitaan mitkä ympäristövastuullisen hankinnan sisäiset käytänteet näkyvät case-yritysten päivittäistavarakauppojen liiketoiminnassa ja millä tavalla käytänteitä suoritetaan käytännössä. Tutkittavia käytänteitä ovat teoriaosuudessakin esitellyt sertifikaatit, ympäristön johtamisjärjestelmä, elinkaarianalyysit sekä raportointi.

##### **4.4.1 Ympäristön johtamisjärjestelmät ja sertifikaatit**

Case-yrityksillä vastuullisuuden tai ympäristöön rinnastetut ympäristöjärjestelmät sekä sertifikaatit korostuivat aineistoista vaihtelevasti. Kesko mainitsee raportissaan kaikkien Suomen Kesko Logistiikan toimien ympäristöjärjestelmien olevan ISO 14001 sertifioituja (Kesko Oyj 2019a). Päivittäistavarakauppojen ympäristöjohtaminen Keskona perustuu K-vastuullisuuskonseptiin, joka on kaupoissa ketjuvaatimus (Kesko Oyj 2017). Entinen Ruokakesko, joka on nykyisin osa Keskoa, sai logistiikan ympäristöjärjestelmälleen ISO 14001 -standardin jo vuonna 2001 (Kesko Oyj 2001). Keskon päivittäistavarakaupan useita omia tuotteita on myös sertifioitu erilaisilla alan sertifikaateilla kuten Reilun kaupan, Avainlipun tai kalatuotteiden MSC sertifikaateilla. Vastuulliset tuotteet ovat Keskon toiminnan keskiössä. (Kesko Oyj 2019a)

S-ryhmän raporteista tai verkkosivuilta ei tule ilmi, että heillä olisi käytössä ISO 14001 sertifioitua ympäristöjärjestelmää millään toiminnan alalla. Raporteissa ei myöskään ollut mainintaa S-ryhmän yhtenäisestä ympäristöjärjestelmästä tai sen sisällöistä vaan S-ryhmässä vastuullisuutta ohjaa sen oma vastuullisuusohjelma. S-ryhmä painottaa sertifikaateissaan enemmän ihmisoikeusriskejä sekä sosiaalista vastuuta kuin ympäristövastuun huomiointia. (S-ryhmä 2019a) S-ryhmän päivittäistavaroiden

logistiikkakeskus on kuitenkin saanut Excellent-tason ympäristösertifikaatin BREAMilta, joka keskittyy kiinteistöjen luokitteluun. Ympäristön osalta se käsittelee esimerkiksi energian käyttöä, kuljetusta, ekologisuutta, materiaaleja sekä päästöjä. (S-ryhmä 2019b) Myös S-ryhmä saanut useille eri riskiraaka-aineita sisältäville omille tuotteilleen sertifikaatteja (S-ryhmä 2019a).

Lidl ohjaa vastuullisuuttaan vastuullisuusohjelmallaan ja painottaa verkkosivuillaan panostavansa ympäristöjohtamiseen suojellakseen ekosysteemejä, mutta ei avaa ympäristöjohtamisen järjestelmää enempää (Lidl Suomi Ky 2020a). Lidlillä ei myöskään ole ISO 14001 sertifioitua ympäristöjohtamisjärjestelmää. Lidlillä on kuitenkin tavoitteena sertifioida kaikki Suomen myymälät sekä jakelukeskukset uudella Edge Buildings -järjestelmällä vuoden 2020 aikana. Järjestelmä keskittyy selvittämään myymälöiden energia- ja vedenkulutusta sekä materiaalien käyttöä. (Lidl Suomi Ky 2018) Myös Lidlin Järvenpään jakelukeskus on rakennettu BREAM-ympäristösertifikaatin Excellent tason vaatimusten mukaisesti ja tavoitteena Lidlillä on myös BREAM-sertifikaatin tasoinen pilottihanke ekomyymälä (Lidl Suomi Ky 2020a). Kuten S-ryhmän ja Keskon, myös Lidlin omia tuotteita on standardoitu erilaisilla sertifikaateilla (Lidl Suomi Ky 2018).

Jokaisella päivittäistavarakauppaketjulla myös erityisenä tarkastelun kohteena ovat raaka-aineet, jotka ovat ympäristövastuun toteutumisen kannalta kriittisiä. Niihin kaikki ketjut ovat tehneet erityisiä hankintalinjauksia. Kaikki case-yritykset ovat myös tehneet riskimaalukittelua vastuullisuuden varmistamiseksi tunnistaakseen suurimmat hankinnan riskimaat. (Kesko Oyj 2019a; S-ryhmä 2019a; Lidl Suomi Ky 2018)

#### 4.4.2 Elinkaarianalyysit

Kaikkien tarkasteltavien päivittäistavarakauppojen toiminnassa suurimmat vaikutukset ympäristöön syntyvät myytävien tuotteiden elinkaaren aikana. (Kesko Oyj 2019a; S-ryhmä 2019a; Lidl Suomi Ky 2018) Kesko on selvittänyt toimintansa merkittävimmiksi suoriksi ympäristövaikutuksiksi kiinteistöjen käyttämän sähkö- ja lämpöenergian tuotannossa syntyvät päästöt, kuljetusten päästöt sekä jätteet, jotka syntyvät kaupoista tai varastotoiminnoista. Suurimmiksi epäsuoriksi vaikutuksiksi ympäristölle se on puolestaan listannut tuotteiden tuotannon, niiden käytön ja loppusijoittamisen. Tuotteiden tuotannon osuus on 76 % epäsuorista päästöistä ja käytön 19 %. Keskolla on merkittävä rooli ruokahävikin vähentämisessä ja yhteistyö alkutuotannosta lähtien

on siinä avainasemassa. Kesko tekee yhteistyötä Gasumin kanssa, joka valmistaa syömäkeltomasta ruokahävikistä biokaasua. Luonnon monimuotoisuuden kannalta kriittisiä raaka-aineita hankintaketjussa ovat esimerkiksi kalat, palmuöljy, soija ja puuvilla, joiden hankintaa ja vaikutuksia ympäristöön Kesko pyrkii ohjaamaan kestävä kehityksen hankintalinjauksilla. Keskon tavoitteena on myös tunnistaa vesiriskejä ja niiden kannalta kriittisiä tuotteita. (Kesko Oyj 2019a)

S-ryhmän tekemän selvityksen mukaan sen päästöistä 98 % syntyy arvoketjussa eli on epäsuoria päästöjä. S-ryhmä ei ole eritellyt kuinka paljon tuotteiden elinkaaren milläkin osalla on vaikutusta päästöihin, mutta sen mukaan päästöjä arvoketjussa syntyy raaka-aineiden alkutuotannosta, tuotteiden valmistuksesta, pakkauksista, kuljetuksista, asiakasliikenteestä sekä tuotteiden käytöstä. S-ryhmän jätteiden osuus on jopa 4 % koko Suomen jätemäärästä, joten kierrätys korostuu S-ryhmällä avainasemaan tuotteiden elinkaaren hyödyntämiseksi loppuun asti. S-ryhmän tavoitteena on kierrättää 80 % jätteistä uusiksi raaka-aineiksi vuoden 2025 loppuun mennessä. Myös S-ryhmä korostaa tarvetta minimoida ruokahävikkiä toiminnassaan. (S-ryhmä 2019a) Hävikkiruoan mahdollisimman pienen määrän saavuttamiseksi S-ryhmä hyödyntää esimerkiksi vanhentuvien tuotteiden hintojen alennuksia, ruoan ohjaamista hyväntekeväisyyteen ja hävikki, jota ei voida ohjata eteenpäin syötäväksi, ohjataan hyödynnettäväksi energiana tai biopolttoaineiden valmistukseen (S-ryhmä 2020a).

Lidl ei vastuullisuusraportissaan raportoi tehneensä elinkaarianalyysia sen tuotteiden elinkaaren vaiheista, jotka vaikuttavat eniten ympäristöön. Lidl kuitenkin mainitsee erityisesti raaka-aineiden tuotannon olevan oleellisessa osassa epäsuorasti sen ympäristövaikutuksiin ja siksi kestävien tuotantotapojen edistäminen alkutuotannossa on tärkeää ja on myös monissa teoissaan ottanut elinkaaren aikaiset vaikutukset huomioon. Tuotteiden elinkaarta pidentääkseen Lidlin kierrätysaste oli jo vuonna 2018 peräti 93 % ja tavoitteena heillä on pitää se yli 90 %:ssa. Lidl pyrkii myös pitämään ruokahävikin määrän alle 1,5 %:ssa ja on esimerkiksi määritellyt kaikille tuotteilleen parasta ennen päiväyksen lisäksi tuoreustakarajan, joka tarkoittaa päivää, jolloin tuote tulisi myydä viimeistään asiakkaille, jättäen sille silti hyvin käyttöaikaa. Tämä ennakoii jo kotitaloudessa syntyvän ruokahävikin vähentämistä. Lidl toimittaa biojätteet biokaasulaitoksille, joissa niistä tuotetaan liikennekäyttöön soveltuvaa biokaasua. Lidl

on myös ottanut tavarankuljetukseen käyttöön yhden rekan, jonka polttoaineena käytetään biokaasua. (Lidl Suomi Ky 2018)

#### 4.4.3 Raportointi

Kaikki tutkittavista päivittäistavarakauppaketjuista raportoivat omasta vastuullisuudestaan GRI-standardien mukaan. Kaikilla on raportoinnissa huomioituna vastuullisuuden kaikki osa-alueet ja niistä on raportoitu vuosiraporteissa kattavasti. (Kesko Oyj 2019a; S-ryhmä 2019; Lidl Suomi Ky 2018) GRI:n 300-ohjeisto kattaa ympäristövastuun raportoitavat luokat ja alaluokat. Pääluokkia ovat materiaalit, energia, vesi, luonnon monimuotoisuus, jätevedet ja jätteet, ympäristölain noudattaminen sekä toimittajien ympäristöarvioinnit. (GRI 2016)

Kesko on raportoinut vastuullisuudestaan GRI-standardien mukaan ja julkaissut vuosiraportin jo vuodesta 2000. Keskon vuosiraportti sisältää kattavan kestävän kehityksen osion, joka noudattaa GRI-standardeja. Kestävän kehityksen osiossa käsitellään sekä yrityksen että toimittajien vastuullisuutta. Keskon vastuullisuusraportointi kattaa lähes kaikki GRI 300-ohjeiston luokat ja alaluokat. (Kesko Oyj 2019a)

S-ryhmä on raportoinut toiminnastaan GRI-standardien mukaisesti vuodesta 2012. Raportoinnissa on myös otettu huomioon S-ryhmän osuustoiminnallinen rakenne. S-ryhmän raportti on nimeltään ”S-ryhmän Vuosi ja Vastuullisuus” ja se käsittelee yrityksen vastuullisuutta laajasti pääotsikoina vastuullisuusohjelman ydintekijät Yhteiskunnan hyväksi, Ilmastonmuutos ja kiertotalous, Eettinen toimintakulttuuri ja ihmisoikeudet sekä Hyvinvointi ja terveys. Ympäristövastuusta S-ryhmä raportoi GRI 300-ohjeiston mukaan lähes yhtä monesta pää- ja alaluokasta kuin Kesko. (S-ryhmä 2019a)

Lidlin ensimmäinen vastuullisuusraportti julkaistiin vuonna 2019, jonka lisäksi Lidl on julkaissut myös raportin vuoden 2019 vastuullisuusteostaan. Tavoitteena tästä eteenpäin Lidlillä on raportoida vastuullisuusteostaan kahden tilikauden välein. Lidlin ympäristövastuu raportointi jää hieman suppeammaksi kuin Keskolla tai S-ryhmällä, toteuttaen useita 300-ohjeiston pääluokkia, mutta niistä vain harvoja alaluokkia. (Lidl Suomi Ky 2018)

## 4.5 Ulkoisten käytänteiden toteutuminen

Ulkoiset käytänteet sovittavat toimittajat mukaan case-yritysten ympäristövastuulliseen hankintaan. Tässä kappaleessa tarkastellaan millä tavoin tutkittavat päivittäistavarakaupan toimijat painottavat hankintatoimessaan toimittajayhteistyötä, toimittajien Code of Conductia, toimittajilta sertifikaattien ja raportoinnin vaatimista sekä monitorointia ja auditointia.

### 4.5.1 Toimittajayhteistyö

Kesko tekee jatkuvaa yhteistyötä toimittajiensa kanssa ja kehittää myös yhdessä uusia kestävämpiä ratkaisuja ja olettaa keskeisimpien kumppaneiden noudattavan vastaavia ympäristöjohtamisen periaatteita. Kesko painottaa raportissaan, että yhteistyöllä toimittajien kanssa, jotka jakavat samat toimintaperiaatteet kuin Kesko, voidaan edistää vastuullisuutta koko hankintaketjussa sekä parantaa hankinnan läpinäkyvyyttä. Kesko pyrkii vähentämään ruokahävikkiä yhteistyössä koko elintarvikeketjun kanssa alkutuotannosta lähtien. Kesko kehittää yhteistyökumppaneidensa kanssa aktiivisesti ratkaisuja hyödyntämään ruoan tuotannon sivuvirtoja tai ruokahävikkiä sekä kehittää yhteistyössä toimittajien kanssa esimerkiksi uusia kierrätettäviä pakkauksia. Kesko itse sekä sen yhteistyökumppanit järjestävät toimittajille vastuullisuuskoulutuksia keskittyen pääasiassa sosiaaliseen vastuuseen mutta myös osittain ympäristövastuun huomioimiseen. (Kesko Oyj 2019a)

S-ryhmän tavoitteena on toimittajayhteistyö, jonka kautta S-ryhmän liiketoimintaa voidaan kehittää sekä saavuttaa yhteisiä tavoitteita toimittajien kanssa. S-ryhmä linjaa, että toimittajavalinnassa ja yhteistyössä toimittajan kanssa sovitaan odotukset ja niiden noudattamista seurataan. S-ryhmä pitää yhteistyötä eri sidosryhmiin tärkeänä, ja yhteistyön avulla voidaan helpommin esimerkiksi vaikuttaa hankintaketjujen epäkohtien korjaamiseen. S-ryhmä myös kouluttaa yhteistyökumppaneita parantaakseen heidän vastuullisuuttaan. Vuonna 2018 S-ryhmä lähti mukaan Iso juttu -ilmastokampanjaan, jossa on yhtenä tavoitteena yhdessä kumppaniyritysten kanssa vähentää ilmastopäästöjä. (S-ryhmä 2019a)

Myös Lidl painottaa vastuullisuudessaan pitkäjänteistä yhteistyötä toimittajien kanssa (Lidl Suomi Ky 2020a). Lidl on aktiivisesti yhteydessä toimittajiinsa liittyen esimerkiksi päivittäiseen kaupankäynnin ja kuljetusten varmistamiseen sekä uusien tuotteiden

kehittämiseen. Lidl myös suunnittelee omien tuotteidensa pakkaukset yhteistyössä toimittajan kanssa, vaikka ei elintarvikkeita itse valmistakaan ja kehittää kuljetusten tehokkuutta yhteistyössä kuljetuskumppaneiden kanssa. Lidlin tavoitteena on kasvaa yhdessä toimittajien kanssa ja avata suomalaisille yrityksille vientimahdollisuuksia Lidlin myymälöihin ulkomaille. (Lidl Suomi Ky 2018)

#### 4.5.2 Toimittajien Code of Conduct

Keskolla on oma K Code of Conduct, jota noudattavat keskolaiset ja sitä edellytetään myös tavarantoimittajilta. Keskon toimittajilta odotetaan K Code of Conductin noudattamisen lisäksi amfori BSCI:n Code of Conductin periaatteiden noudattamista, jotka liittyvät pääasiassa sosiaalisen vastuun elementteihin. Yksi K Code of Conductin osa on ympäristövaikutusten minimoiminen. Tämä kohta painottaa vahvasti samoja toimittajayhteistyön tekijöitä ympäristövastuussa kuin edellisessä kappaleessa Keskon toimittajayhteistyöstä tuli ilmi. (Kesko Oyj 2019b)

S-ryhmä on sitoutunut amfori Code of Conductiin ja on kansainvälisen vastuullisuusverkosto Amforin jäsen. Amfori Code of Conduct asettaa linjaukset myös S-ryhmän toimittajille. Nämä linjaukset koskevat suurilta osin sosiaalisen vastuun periaatteita, eikä ympäristövastuun periaatteisiin löydy raporteista vastaavia linjauksia toimittajille tai S-ryhmälle itselleen. (S-ryhmä 2019a) S-ryhmä on myös tehnyt erikseen dokumentin vastuullisen hankinnan vaatimuksista mutta niissäkään ei mainita ympäristövastuuta mitenkään muuten kuin amfori BSCI:n yhtenä osana, joka on ympäristönsuojelu (S-ryhmä 2020b).

Lidl on kehittänyt amfori BSCI:n toimintaohjeiden pohjalta omat eettiset toimintaohjeensa, joita se edellyttää myös toimittajiensa noudattavan. Myös Lidlillä Code of Conduct keskittyy pääasiassa sosiaalisen vastuun takaamiseen, mutta siinä on kuitenkin mainittu ympäristönsuojelu ja avattu sen sisältöä, joka painottuu ensisijaisesti ympäristö- ja turvallisuussäädöksiin. (Lidl Suomi Ky 2020b)

#### 4.5.3 Toimittajilta sertifikaattien ja raportoinnin vaatiminen

Keskon päivittäistavarakauppa edellyttää, että sen omien merkkien tuotteiden valmistajilla ja tuottajilla on kansainvälinen elintarviketurvallisuussertifikaatti. Kesko mainitsee raportissaan, että sen 605 elintarvikkeiden tavarantoimittajalla on Audit-laatusertifikaatti. Keskon keskeisiltä toimittajilta vaaditaan vastaavanlaista ympäristön

johtamisjärjestelmää kuin Keskolla itsellään. Toimittajilta raportoinnin vaatimista puolestaan ei tule esiin Keskon raporteista tai verkkosivuilta.

S-ryhmä edellyttää vastuullisuuden varmistamista sertifiikaatein tai auditointien avulla, jos tuotteen valmistus tapahtuu riskimaassa tai sen pääraaka-aine tulee sellaiseksi luokitellusta maasta. Esimerkiksi riskituotteeksi määriteltyyn kahviin liittyviä hyväksyttäviä sertifiikaatteja ovat Reilun kauppa, UTZ sekä Rainforest Alliance. S-ryhmä mainitsee liittyneensä vuonna 2019 CDP:n Supply chain -ohjelmaan, jonka avulla kannustavat suurimpia yhteistyökumppaneitaan raportoimaan ympäristövastuustaan, esimerkiksi päästöistä yhdenmukaisella tavalla. S-ryhmän mukaan he ovat Suomen ainoa vähittäiskaupan toimija, joka on mukana tässä ohjelmassa. (S-ryhmä 2019a; S-ryhmä 2020c)

Lidl mainitsee vastuullisuusraportissaan, että heidän vastuullisuuslinjauksensa sitovat myös kaikkia toimittajia ja he vaativat ympäristöstandardien noudattamista tuotantoketjuissaan. Sertifiointivaatimukset, jotka liittyvät tuotteiden laadulle asetettuihin kriteereihin Lidl määrittelee sopimuksissa ja esittää ne toimittajalle selkeästi. Lidl esittelee, että sen omien merkkien tuotteita valmistavilla tuotantolaitoksilla tulee olla vaaditun tason laatu- ja elintarviketurvallisuussertifikaatit. Lidl ei mainitse vastuullisuusraportissaan, että vaatisi toimittajiltaan vastuullisuusraportointia. (Lidl Suomi Ky 2018; Lidl Suomi Ky 2020a)

#### 4.5.4 Monitorointi ja auditoinnit

Käytetyin menetelmä toimittajien vastuullisuuden valvontaan kaikilla tutkittavilla yrityksillä on auditoinnit, joita he suorittavat erityisesti riskimaihin. Sen lisäksi toimittajien monitorointia suoritetaan case-yrityksissä myös muilla keinoin. Kaikilla tutkittavilla yrityksillä auditoinnit keskittyvät pääasiassa sosiaaliseen vastuuseen eikä painotu niin paljon ympäristövastuuseen. (Kesko Oyj 2019a; S-ryhmä 2019a; Lidl Suomi Ky 2018)

Kesko valvoo toimittajiltaan K Code of Conductin sekä amfori BSCI:n periaatteiden toteutumista. Kuten Code of Conductin sisällöissä, myös monitoroinnissa suurin fokus Keskolla painottuu sosiaaliseen vastuuseen. Kesko on myös mukana IGS-hankintayhteistyössä, johon lukeutuu IGS Environmental Assessment -ympäristöarviointi. Kesko arvioi vuonna 2019 sen muutamien toimittajien suoriutumista energiankulutuksen, käytettyjen energialähteiden sekä energiankulutuksen



vähentämistoimien osalta. Keskon päivittäistavarakauppa edellyttää, että sen riskimaatoimittajille on tehty hyväksytty auditointi yhteistyön alkaessa. Vuonna 2019 Kesko suoritti sen 180 toimittajan tehtaalle tai viljelmälle amfori BSCI:n täyden auditoinnin ja 172 toimittajalle seuranta-auditoinnin. Amfori BSCI-auditointi keskittyy ympäristövastuun osalta vain ympäristönsuojeluun, josta Keskon toimittajat suoriutuivat täysissä auditoinneissa sekä seuranta-auditoinneissa pääosin erinomaisesti tai hyvin. Vaikka auditointitulokset osoittaisi toimittajan toiminnassa olevan parantamisen varaa, Kesko ei lopeta yhteistyötä, jos toimittaja sitoutuu määriteltyjen epäkohtien korjaamiseen. (Kesko Oyj 2019a)

S-ryhmä seuraa miten toimittajat noudattavat sopimuksissa sovittuja odotuksia toiminnan vastuullisuudesta. Lisäksi S-ryhmä tekee tavarantoimittajille kyselyitä vastuullisuuden käytännöistä sekä tuotteiden alkuperistä. Kyselyt koskevat kuitenkin pääasiassa sosiaalista vastuuta ja käytänteiden toteutumista siinä. S-ryhmä suorittaa auditoinnit aina kolmannen osapuolen tekeminä. S-ryhmän auditoinnit suoritetaan BSCI:n periaatteiden mukaan ja näitä suoritettiin 531:lle S-ryhmän toimittajalle vuonna 2019 ja ympäristön suojelun osalta toimittajien tulokset olivat erinomaisia sekä hyviä. BSCI-auditointien ohelle S-ryhmä on ottanut Sedex-tietokanan (Supplier Ethical Data Exchange), jonka hyödyntäminen mahdollistaa tehokkaan seurannan koko toimitusketjulle. S-ryhmä linjaa, että yhteistyö voidaan lopettaa, mikäli toimittaja ei suostu kolmannen osapuolen tekemään auditointiin. (S-ryhmä 2019a)

Lidl käyttää valvontakeinoina toimittajien vastuullisuuden toteutumiseen vastuullisuusraporttinsa mukaan vain auditointeja. Lidl valvoo säännöllisesti auditoinnein toimittajiensa sertifikaattien mukaisen toiminnan toteutumista. Kuten Kesko ja S-ryhmä, myös Lidl käyttää auditoinneissaan BSCI-periaatteita ja Lidl auditoi uudet toimittajansa aina ennen yhteistyön aloittamista. Jos auditoinneissa esiintyy puutteita, esittää Lidl korjausehdotuksia ja niiden täyteen panna seurataan seuranta-auditoinneilla. (Lidl Suomi Ky 2018)

## **5. JOHTOPÄÄTÖKSET**

Hankintatoimen tärkeä rooli yrityksen vastuullisuudessa, pakottaa yritykset toiminnassaan kiinnittämään suurta huomiota toimittajiinsa ja heidän suoriutumiseensa vastuullisuuden saralla. Ympäristövastuun rooli korostuu

ilmastonmuutoksen myötä ja jokainen yritys voi omalla toiminnallaan vaikuttaa ilmastonmuutoksen hidastamiseen sekä oman yritystoimintansa ympäristövaikutusten minimoimiseen. Koska suurimmat ilmastovaikutukset elintarvikkeiden elinkaareissa syntyvät jo alkutuotannossa, on toimittajilla erittäin merkittävä osuus ostavan yrityksen ympäristövastuuseen.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten Suomen suurimmat päivittäistavarakauppaketjut Kesko Oyj, S-ryhmä sekä Lidl Suomi Ky huomioivat ympäristövastuun näkökulman hankintatoimissaan. Nämä yritykset valikoituivat case-yrityksiksi, sillä päivittäistavarakauppa koskettaa meistä jokaista arkielämässämme ja valitut case-yritykset ovat isoja toimijoita suurilla markkinaosuuksilla, joilla on paljon hankintaa ja liiketoiminta perustuu hankittujen tuotteiden myymiseen. Aihetta lähestyttiin esittämällä teoriaa yritysvastuusta sekä vastuullisesta hankinnasta keskittyen ympäristönäkökulmaan. Teoriassa esiteltiin vastuullisen hankinnan käytänteet, joita ensi sijassa käytettiin pohjana empiriaosan tutkimukselle ja alatutkimuskysymyksenä tässä tutkielmassa toimi miten case-yritykset huomioivat vastuullisen hankinnan sisäiset ja ulkoiset käytänteet liiketoiminnassaan. Empiriaosassa suoritettiin laadullinen tutkimus tapaustutkimuksena, pyrkimyksenä linkittää vastuullisen hankinnan käytänteitä case-yritysten vastuullisuusraporteista löytyviin käytänteisiin ja näin vastata alatutkimuskysymyksen kautta päätutkimuskysymykseen suomalaisten päivittäistavarakauppojen hankinnan ympäristövastuullisuuden toteutumisesta.

## **5.1 Tutkimustulosten yhteenveto ja johtopäätökset**

Koko liiketoiminnan kattava vastuullisuus ja eriteltynä hankinnan vastuullisuus toteutuivat case-yrityksiltä monilta osin ja kaikki case-yritykset painottivat vastuullisuutta omassa toiminnassaan laajalti. Teoriaosassa tuotiin esiin hankinnan tärkeys yritysvastuuseen (Kähkönen et al. 2018; Seuring & Müller 2008a), joka myös näkyi kaikkien case-yritysten vastuullisuudessa. Case-yritysten raporteista välittyi vastuullisuuden tärkeys liiketoiminnalle ja sen jatkuva kehittäminen. Kaikilla case-yrityksillä on oma vastuullisuusstrategia sekä sen pohjalta luotu vastuullisuusohjelma, joka kaikilla sisältää myös vastuullisen hankinnan osa-alueen. Vastuullisuutta case-yrityksissä ohjaavat sisäiset motivaattorit esimerkiksi arvot sekä ulkoiset tekijät kuten asiakkaiden, kilpailijoiden ja muiden sidosryhmien asettamat vaatimukset. Suomessa

kaupan ala on hyvin kilpailtu ja pienilläkin eroilla niin tuotteiden hinnoissa kuin vastuullisuudessa on vaikutusta sidosryhmien silmissä. Toimittajasuhteet ja toimittajien vastuullisuus koettiin case-yrityksissä tärkeiksi ja suureksi osaksi yrityksen vastuullisuutta, ja se näkyy monien käytänteiden huomioimisella.

Saatujen tulosten perusteella voidaan todeta teorian ja empirian välillä selkeää yhteyttä sekä myös pieniä eroavaisuuksia. Case-yritysten välillä tutkimustulokset olivat samansuuntaisia, mutta eroja käytänteiden hyödyntämisessä oli myös havaittavissa ja jotkut käytänteet myös ilmenivät hieman eri toteutustavalla yrityksissä. Taulukossa 1 on kootusti esitetty case-yritysten hyödyntämät sisäiset sekä ulkoiset käytänteet. Sisäiset käytänteet on taulukossa esitetty vihreällä pohjalla ja ulkoiset sinisellä. Taulukossa "X" tarkoittaa käytänteiden hyvää hyödyntämistä ympäristövastuun näkökulmasta ja "/" osittaista.

*Taulukko 1 Case-yritysten hyödyntämät vastuullisen hankinnan käytänteet*

<b>Vastuullisen hankinnan käytäntö</b>	Kesko Oyj	S-ryhmä	Lidl Suomi Ky
ISO 14001 sertifioitua toimintaa	X		
Yhtenäinen ympäristön johtamisjärjestelmä	X		
Elinkaarianalyysit	X	X	/
Vastuullisuusraportointi	X	X	X
Toimittajayhteistyö	X	X	X
Toimittajan Code of Conduct	X	/	/
Sertifikaattien vaatiminen	X	X	X
Vastuullisuusraportointi toimittajilta		X	
Monitorointi	X	X	/
Auditoinnit	/	/	/

Vastauksena päätutkimuskysymykseen *”Miten ympäristövastuun huomiointi toteutuu suomalaisten päivittäistavarakauppojen hankintatoimessa?”* voidaan todeta, että case-yritykset huomioivat ympäristövastuun hankintatoimessaan laajasti mutta vaihtelevasti ja erityisesti kirjallisuudessaakin tärkeimmiksi painotetut nousivat eniten esiin. Toimittajayhteistyötä, sertifikaatteja sekä omaa vastuullisuusraportointia kaikki case-yritykset painottivat suuressa osassa ja ympäristövastuuta ohjaavat case-yrityksissä omat arvot ja visiot ulkoisten tekijöiden ohella. Case-yritykset pitävät vastuullisuutta tärkeänä osana liiketoimintaansa ja pyrkivät jatkuvasti kehittämään sitä maailman muuttuessa. Oleellisimmat käytänteet ja koko yritystoiminnan kattava vastuullinen ote nousivat keskiöön päivittäistavarakauppojen hankintatoimen ympäristövastuussa. Ylipäättään tutkituilla päivittäistavarakaupoilla ympäristövastuu on huomioitu hyvin osana hankintatoimea sekä tavoitteita.

Alatutkimuskysymykseen *”Miten case-yritykset huomioivat liiketoiminnassaan vastuullisen hankintatoimen sisäiset ja ulkoiset käytänteet?”* voidaan vastata, että vastuullisen hankinnan sisäiset käytänteet ympäristönäkökulmasta toteutuivat case-yrityksillä vaihtelevasti. Ulkoiset käytänteet taas toteutuivat tutkittavilla yrityksillä tasaisemmin. Kirjallisuudessa eniten painotetut käytänteet erottuivat myös eniten case-yritysten hyödyntämistä käytänteistä.

Kirjallisuudessa painotettiin yhtenäistä ympäristön johtamisjärjestelmää sekä elinkaarianalyysia tärkeimpinä sisäisinä käytänteinä (Carter et al. 1998; Gualandris et al. 2014). Case-yrityksistä vain Keskolla on yhteneväinen ympäristönjohtamisjärjestelmä ja myöskin on ainoana tutkittavista yrityksistä saanut ISO 14001 -sertifikaatteja logistiikalleen sekä eri kaupan osastoilleen. S-ryhmän ja Lidlin jakelukeskukset ovat saaneet ympäristösertifikaatteja mutta muuten niitä ole haettu, mahdollisesti juuri yhtenäisten ympäristön johtamisjärjestelmien puuttumisen vuoksi. Kaikki case-yritykset hyödynsivät elinkaarianalyysia osana hankintaansa ja olivat Lidliä lukuun ottamatta raporttien mukaan hyvin tietoisia arvoketjunsä päästöistä. Vastuullisuusraportointi jokaisella case-yrityksellä oli GRI-standardien mukaista. Lidl tosin oli vasta vuonna 2019 julkaissut ensimmäisen vastuullisuusraporttinsa, kun taas Keskolla niistä on jo 20 vuoden kokemus. Lidlin raportoinnilla on vielä kehittymisen varaa, kun kokemusta siitä kertyy enemmän.

Ulkoisista käytänteistä toimittajayhteistyötä painotettiin läpi teoriaosan tärkeänä osana vastuullista hankintaa (Pagell & Wu 2009; Tate et al. 2012). Kaikilla case-yrityksillä toimittajayhteistyö oli isossa roolissa vastuullisen hankinnan varmistamisessa sekä sen kehittämisessä. Kaikki case-yritykset odottavat toimittajiltaan amfori BSCI:n Code of Conductin ohjeistusten noudattamista tai ovat tehneet oman Code of Conductinsa sen pohjalta, joka pääasiassa liittyy vain sosiaalisen vastuun periaatteisiin. Tämän lisäksi vain Keskolla on oma K Code of Conduct, jossa ympäristönäkökulmaa huomioidaan hieman enemmän. Yhdenkään case-yrityksen vastuullisuusraportissa ei ollut mainintaa toimittajilta vaadittavista ISO 14001 -sertifikaateista, mutta kaikki vaativat toimittajiltaan esimerkiksi elintarviketurvallisuussertifikaatteja. Toimittajien kannustamista vastuullisuusraportointiin painotti ainoastaan S-ryhmä. Case-yrityksistä kaikki käyttivät toimittajien suoriutumiseen valvontakeinoja amfori BSCI:n auditointeja. Auditointien lisäksi Kesko ja S-ryhmä suorittavat muita arviointeja ja kyselyitä toimittajille vastuullisuuden tasosta. Kaikki case-yritykset kiinnittivät vastuullisessa hankinnassa erityistä huomiota raaka-aineisiin, joiden tuotantoon liittyy riskejä sekä tuotteisiin, jotka tulevat riskimaiksi luokitelluilta alueilta. Kaikki case-yritykset käyttivät BSCI:n riskimaaluokittelua apuna hankintaan. Riskimaaluokitteluun ei teoreettista tutkimusta löytynyt ympäristönäkökulmasta toisin kuin muihin esitettyihin käytänteisiin. Kaikilla case-yrityksillä Code of Conductin ja auditointien osalta sosiaalisen vastuun käytänteet korostuivat huomattavasti ympäristövastuuta enemmän. Tätä selittää se, että niiden tarkoitus on ensi sijassa varmistaa toimittajien sosiaalisen vastuun eikä ympäristövastuun toteutuminen (Oehmen et al. 2010). Ympäristövastuun elementtejä olisi toki mahdollista resurssien rajoissa lisätä enemmän osaksi auditointeja sekä Code of Conducteja.

Keskolla vahvuutena sen ympäristövastuullisessa hankinnassa on monipuolisuus. Kesko ottaa huomioon ympäristövastuun näkökulman, kaikissa vastuullisen hankinnan käytänteissään ja painottaa vastuullisuutta koko liiketoimintansa tasolla vahvasti. Erityisen hyvin Kesko on hyödyntänyt sisäisiä käytänteitä osana vastuullista hankintaa. Keskolla oma vastuullisuusraportointi on ensiluokkaista ja ympäristön johtamisjärjestelmät ISO 14001 sertifioituja, jotka nostavat sen kilpailuasemaa markkinoilla. Ulkoisia käytänteitä Kesko hyödynsi myös aktiivisesti mutta ei vaatinut toimittajiltaan vastuullisuusraportointia liiketoiminnastaan, joka voisi tuottaa vielä tärkeää lisäarvoa toimittajien vastuullisuudesta.

S-ryhmällä suurimpia vahvuuksia vastuullisessa hankinnassa ympäristövastuun käytänteiden valossa ovat vastuullisuusraportointi, toimittajayhteistyö sekä ympäristösertifikaattien ja -raportoinnin vaatiminen toimittajilta. S-ryhmä tekee tiivistä yhteistyötä toimittajiensa kanssa ja painottaa vastuullisuutta ja ympäristöystävällisyyttä osana jokapäiväistä liiketoimintaa. S-ryhmä osoittautui ainoaksi case-yrityksistä, joka painotti vastuullisuusraportointia toimittajilta. S-ryhmällä kuitenkin vastuullisuusraportissaan hankinnan ympäristövastuu jäi sosiaalisen vastuun huomioimisen varjoon. S-ryhmä on esimerkiksi laatinut ohjeraportin toimittajilleen vastuullisen hankinnan vaatimuksista (S-ryhmä 2020d), mutta se keskittyy kokonaan amfori BSCI:n sosiaalisen vastuun ulottuvuuksiin auditoinneista, Code of Conductista sekä riskeistä. Puuttuvaa yhtenäistä ympäristön johtamisjärjestelmää S-ryhmällä mahdollisesti selittää sen osuuskunnallinen muoto.

Lidlin osalta ympäristövastuun huomiointi sen hankintatoimessa on hyvällä perustasolla. Sen vahvuuksiin kuuluivat tärkeimpinä painotetut käytänteet eli toimittajayhteistyö sekä sertifikaattien vaatiminen toimittajilta. Lidlin oma vastuullisuusraportointi oli myös hyvää, mutta muihin case-yrityksiin nähden se ei ollut niin kehittyneellä tasolla. Lidl otti ympäristövastuun näkökulman hyvin huomioon oman liiketoimintansa osalta ja toimittajien osalta erityisesti toimittajayhteistyössä ja painotti paljon riskimaiden ja riski raaka-aineiden erityistä huomiointia. Lidl voisi myös painottaa vastuullisuutta vielä sisäisissä tekijöissä enemmän, sillä useat niistä jäivät Lidliltä uupumaan. Lidlissä kiinnostava eroavaisuus muihin case-yrityksiin on sen laajat kansainväliset verkostot ja sieltä tulevat teemat ja käytänteet vastuullisuuteen.

## **5.2 Luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimukset**

Vastuullisuusraportteja voidaan pitää suhteellisen luotettavana tietona sillä ne ovat yrityksen julkaisemia julkisia raportteja. Tuloksiin pitää kuitenkin myös osata suhtautua kriittisesti, sillä raporteissa yritykset yleisesti kertovat toiminnastaan onnistumisten ja positiivisten asioiden näkökulmasta. Monet heikkoudet tai kehityskohdat voivat jäädä raporteista käsittelemättä tai niihinkin mahdollisesti viitataan positiiviseen sävyyn. Vastuullisuusraporteissaan ja verkkosivuillaan yritykset myös helposti keskittyvät vastuullisuuden osalta omaan vastuullisuuteensa jättäen toimittajat taka-alalle. Raporteista tosin korostuivat hyvin monet kirjallisuudessa esitetyt vastuullisen hankinnan käytänteet. Raporteista voi myös mahdollisesti jäädä mainitsematta tämän

tutkimuksen osalta oleellista tietoa esimerkiksi käytänteistä, vaikka ne olisivatkin käytössä, jos yritys itse ei nosta niitä suureen arvoon. Lidlin osalta vastuullisuusraportti erityisesti oli hieman suppea, eikä korostanut toimittajia kovin suureen rooliin, vaikka Lidlille suurena kansainvälisenä toimijana toimittajat ovat hyvin tärkeässä roolissa.

Jatkotutkimuksena samaa aihetta voisi tutkia esimerkiksi hyödyntäen haastatteluja aineistona. Haastatteluilla voisi aiheesta saada vielä enemmän irti kohdistuen kysymyksiä juuri hankinnan ympäristövastuulliseen puoleen, joka raporteista jäi joidenkin käytänteiden osalta sosiaalisen vastuun varjoon. Käytänteistä voisi myös keskittyä syvemmin vielä esimerkiksi sisäisiin tai ulkoisiin. Vastuullisuusraporteissa paljon painotettua sosiaalista vastuuta ja sen toteutumista voisi myös erikseen tutkia omana tutkimusaiheenaan samoille case-yrityksille tai esimerkiksi kaikkien vastuullisuuden osa-alueiden vaikutusta yhdessä hankinnan vastuullisuuteen.

## LÄHTEET

Beske, P. & Seuring, S. (2014) Putting sustainability into supply chain management. *Supply chain management*. Vol. 19, No. 3, pp. 322–331.

Bowen, F. E., Cousins, P. D., Lamming R. C. & Faruk, A. C. (2001) the role of supply management capabilities in green supply. *Production and operations management*. Vol. 10, No. 2, pp. 174–189.

Carter, C. R., Ellram, L. M. & Ready K. J. (1998) Environmental Purchasing: Benchmarking Our German Counterparts. *International Journal of Purchasing and Materials Management*. Vol. 34, No. 3, pp. 28–38.

Chuang, S.-P. & Huang, S.-J. (2016) The Effect of Environmental Corporate Social Responsibility on Environmental Performance and Business Competitiveness: The Mediation of Green Information Technology Capital. *Journal of business ethics*. Vol. 150, No. 4, pp. 991–1009.

Clarkson, P. M., Li, Y., Richardson, G. & Vasvari, F. P. (2008) Revisiting the relation between environmental performance and environmental disclosure: An empirical analysis. *Accounting, organizations and society*. Vol. 33, No. 4-5, 303–327.

Commission of the European Communities (2001) Promoting a European framework for corporate social responsibilities. Brussels: COM.

Dahmann, F. & Roehrich, J. K. (2019) Sustainable supply chain management and partner engagement to manage climate change information. *Business strategy and the environment*. Vol. 28, No. 8, pp. 1632–1647.

Elkington, J. (1997) *Cannibals with forks: The triple bottom line of the 21st century*. Oxford, Capstone.

Euroopan Unioni (2019) Ympäristö. [Verkkosivusto] [Viitattu 27.10.2020] Saatavilla: [https://europa.eu/european-union/topics/environment\\_fi](https://europa.eu/european-union/topics/environment_fi)

Farquhar, J. D. (2012) *Case Study Research for Business*. Lontoo: Sage Publications.

GRI (2016) Resource center, Standards. [Verkkosivusto] [Viitattu 1.12.2020] Saatavilla: <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/resource-center/>



GRI (2020) About GRI. [Verkkosivusto] [Viitattu 20.11.2020] Saatavilla: <https://www.globalreporting.org/about-gri/>

Grosvold, J., Hoejmose, S. U. & Roehrich J. K. (2014) Squaring the circle: Management, measurement and performance of sustainability in supply chains. *Supply chain management*. Vol. 19, No. 3, pp. 292–305.

Gualandris, J., Golini R. & Kalchschmidt, M. (2014) Do supply management and global sourcing matter for firm sustainability performance?: An international study. *Supply chain management*. Vol. 19, No. 3, pp. 258–274.

Ilmasto-opas (2019) Sopimukset ohjaavat kansainvälistä ilmastopolitiikkaa [Verkkosivusto] [Viitattu 23.10.2020] Saatavilla: <https://ilmasto-opas.fi/fi/ilmastonmuutos/hillinta/-/artikkeli/f65a78bb-dc8e-41a5-b09a-6fa36661880b/sopimukset-ohjaavat-kansainvalista-ilmastopolitiikkaa.html>

Kesko Oyj (2001) Ruokakeskolle iso 14001 -ympäristösertifikaatti. [Lehdistötiedote] [Viitattu 29.11.2020] Saatavilla: <https://kesko.fi/media/uutiset-ja-tiedotteet/lehdistotiedotteet/2001/ruokakeskolle-iso-14001--ymparistosertifikaatti/>

Kesko Oyj (2019a) Keskon vuosiraportti. [Raportti] [Viitattu 23.11.2020] Saatavilla: [https://www.kesko.fi/globalassets/03-sijoittaja/raporttikeskus/2020/q1/kesko\\_vsk\\_2019\\_kestava\\_kehitys.pdf](https://www.kesko.fi/globalassets/03-sijoittaja/raporttikeskus/2020/q1/kesko_vsk_2019_kestava_kehitys.pdf)

Kesko Oyj (2019b) Code of Conduct, yhteistyökumppanin opas. [Verkkosivusto] [Viitattu 2.12.2020] Saatavilla: [https://kesko.fi/globalassets/pdf-tiedostot/kesko\\_coc\\_partner\\_fi19.pdf](https://kesko.fi/globalassets/pdf-tiedostot/kesko_coc_partner_fi19.pdf)

Kotzab, H., Munch, H. M., de Faultrier, B. & Teller, C. (2011) Environmental Retail Supply Chains: when global Goliaths become environmental Davids. *International Journal of Retail & Distribution Management* Vol 39, No. 9, pp. 658–681.

KPMG (2017) The road ahead. The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017. [Raportti] [Viitattu 20.11.2020] Saatavilla: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/10/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.pdf>

Kähkönen, A.-K., Lintukangas, K. & Hallikas J. (2018) Sustainable supply management practices: making a difference in a firm's sustainability performance. *Supply Chain Management: An International Journal*. Vol. 23, No. 6, pp. 518–530.

Larson, P. D. & Rogers, D. S. (2015) Supply Chain Management: Definition, Growth and Approaches. *Journal of marketing theory and practice*. Vol. 6, No. 4, pp. 1–5.

Lidl Suomi Ky (2018) Vastuullisuusraportti. [Raportti] [Viitattu 29.11.2020] Saatavilla: [https://www.lidl.fi/fi/tarjouslehdet/lidl-suomi-vastuullisuusraportti-tilikausi-2018/view/flyer/page/1?\\_ga=2.246312196.1844981301.1606669703-432630679.1603180503](https://www.lidl.fi/fi/tarjouslehdet/lidl-suomi-vastuullisuusraportti-tilikausi-2018/view/flyer/page/1?_ga=2.246312196.1844981301.1606669703-432630679.1603180503)

Lidl Suomi Ky (2020a) Vastuullisuus. [Verkkosivusto] [Viitattu 30.11.2020] Saatavilla: <https://corporate.lidl.fi/vastuullisuus>

Lidl Suomi Ky (2020b) Code of Conduct. [Verkkosivusto] [Viitattu: 2.12.2020] Saatavilla: <https://corporate.lidl.fi/vastuullisuus/code-of-conduct>

Linnenluecke, M. K. & Griffiths, A. (2013) Firms and sustainability: Mapping the intellectual origins and structure of the corporate sustainability field. *Global environmental change*. Vol. 23, No. 1, pp. 382–391.

Lintukangas, K., Hallikas, J. & Kähkönen, A.-K. (2015) The Role of Green Supply Management in the Development of Sustainable Supply Chain. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Vol. 22, No. 6, pp. 321–333.

Metsämuuronen, J. (2006) Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: opiskelijalaitos. 2. laitos, 3. uudistettu painos. Helsinki: International Methelp.

Min, H. & Galle, W. P. (2001) Green purchasing practices of US firms. *International journal of operations & production management*. Vol. 21, No. 9, pp. 1222–1238.

Mylan, J., Geels, F.W., Gee, S., McMeekin, A. & Foster, C. (2015) Eco-innovation and retailers in milk, beef and bread chains: enriching environmental supply chain management with insights from innovation studies. *Journal of cleaner production* Vol. 107, pp. 20–30.

Niskala, M., Pajunen, T. & Tarna-Mani, K. (2015) *Yritysvastuu: raportointi- ja laskentaperiaatteet*. Helsinki: ST-Akatemia Oy.

- Oehmen, J., De Nardo, M. Schönsleben, P. & Boutellier, R. (2010) Supplier code of conduct—state-of-the-art and customisation in the electronics industry. *Production planning & control*. Vol. 21, No. 7, pp. 664–679.
- Pagell, M. & Wu, Z. (2009) Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars. *The journal of supply chain management*. Vol. 45, No. 2, pp. 37–56.
- Prado-Lorenzo, J., Gallego-Alvarez, I. & Garcia-Sanchez, I.M. (2009) Stakeholder engagement and corporate social responsibility reporting: the ownership structure effect. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Vol. 16, No. 2, pp. 94–107.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.re
- Päivittäistavarakauppa ry (2020a) Suomen päivittäistavaramarkkinat. [Verkkosivusto] [Viitattu 23.11.2020] Saatavilla: <https://www.pty.fi/kaupan-toiminta/paevittaeistavaramarkkinat-suomessa/>
- Päivittäistavarakauppa ry (2020b) Päivittäistavarakaupan tilastot. [Verkkosivusto] [Viitattu 23.11.2020] Saatavilla: <https://www.pty.fi/julkaisut/tilastot/>
- Rahman, N. & Post C. (2011) Measurement Issues in Environmental Corporate Social Responsibility (ECSR): Toward a Transparent, Reliable, and Construct Valid Instrument. *Journal of business ethics*. Vol. 105, No. 3, pp. 307–319.
- Rela, I. Z., Awang A. H., Ramli Z, Sum S. M. & Meisanti M. (2020) Effects of Environmental Corporate Social Responsibility on Environmental Well-being Perception and the Mediation Role of Community Resilience. *Corporate social-responsibility and environmental management*, Vol. 27, pp. 2176–2187.
- Sakhel, A. (2017) Corporate climate risk management: Are European companies prepared? *Journal of cleaner production*, Vol. 165, pp. 103–118
- Scherer, A. G. & Palazzo, G. (2007), “Toward a political conception of corporate responsibility: Business and society seen from a habermasian perspective”, *Academy of Management Review*, Vol. 32, No 4, pp. 1096–1120

Seuring, S & Müller M. (2008a) From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of cleaner production*. Vol. 16, No. 15, pp. 1699–1710.

Seuring, S. & Müller M. (2008b) Core Issues in Sustainable Supply Chain Management - a Delphi Study. *Business strategy and the environment*, Vol. 17, No. 8, pp. 455–466.

S-ryhmä (2019a) S-ryhmän vuosi ja vastuullisuus 2019. [Raportti] [Viitattu 24.11.2020] Saatavilla:

[https://assets.ctfassets.net/8122zj5k3sy9/7lgeJzhm2SqnYUW0GzB0KN/3f931e5bf85730d38c0fcdc97c6b14c5/S-ryhman\\_vuosi\\_ja\\_vastuullisuus\\_2019\\_FI.pdf](https://assets.ctfassets.net/8122zj5k3sy9/7lgeJzhm2SqnYUW0GzB0KN/3f931e5bf85730d38c0fcdc97c6b14c5/S-ryhman_vuosi_ja_vastuullisuus_2019_FI.pdf)

S-ryhmä (2019b) Sipoon logistiikkakeskukselle korkea sertifikaatti. [Verkkajulkaisu] [Viitattu 30.11.2020] Saatavilla: [https://s-ryhma.fi/uutinen/sipoon-logistiikkakeskukselle-korkea-ymparistosert/news-5062604\\_384136](https://s-ryhma.fi/uutinen/sipoon-logistiikkakeskukselle-korkea-ymparistosert/news-5062604_384136)

S-ryhmä (2020a) Kiertotalous. [Verkkosivusto] [Viitattu 30.11.2020] Saatavilla: <https://s-ryhma.fi/vastuullisuus/kiertotalous>

S-ryhmä (2020b) S-ryhmän vastuullisen hankinnan vaatimukset. [Verkkodokumentti] [Viitattu 2.12.2020] Saatavilla: [https://assets.ctfassets.net/8122zj5k3sy9/1mCrP7ZSeyEqqVOguPM7Mz/c76d20f4aae44c9e567b5798851829fe/S-ryhman\\_vastuullisen\\_hankinnan\\_vaatimukset.pdf](https://assets.ctfassets.net/8122zj5k3sy9/1mCrP7ZSeyEqqVOguPM7Mz/c76d20f4aae44c9e567b5798851829fe/S-ryhman_vastuullisen_hankinnan_vaatimukset.pdf)

S-ryhmä (2020c) Ilmastonmuutosta torjutaan teoilla. [Verkkosivusto] [Viitattu 2.12.2020] Saatavilla: <https://s-ryhma.fi/vastuullisuus/ilmasto>

S-ryhmä (2020d) S-ryhmän vastuullisen hankinnan vaatimukset. [Ohjeraportti] [Viitattu 6.12.2020] Saatavilla: [https://assets.ctfassets.net/8122zj5k3sy9/1mCrP7ZSeyEqqVOguPM7Mz/c76d20f4aae44c9e567b5798851829fe/S-ryhman\\_vastuullisen\\_hankinnan\\_vaatimukset.pdf](https://assets.ctfassets.net/8122zj5k3sy9/1mCrP7ZSeyEqqVOguPM7Mz/c76d20f4aae44c9e567b5798851829fe/S-ryhman_vastuullisen_hankinnan_vaatimukset.pdf)

Suomen YK-liitto (2020) Kestävän kehityksen tavoitteet. [Verkkosivusto] [Viitattu 28.10.2020] Saatavilla: <https://www.ykliitto.fi/yk-teemat/kestava-kehitys/kestavan-kehityksen-tavoitteet>

Tate, W. L., Ellram, L. M. & Dooley, K. J. (2012) Environmental purchasing and supplier management (EPSM): Theory and practice. *Journal of purchasing and supply management*. Vol. 18, No. 3, pp. 173–188.

- Tchokogué, A., Nollet, J., Merminod, N., Pache, G. & Goupil, V. (2018) Is supply's actual contribution to sustainable development strategic and operational? *Business Strategy and the Environment*, Vol. 27, pp. 336–358.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Vachon, S. & Klassen R. (2006) Extending green practices across the supply chain: The impact of upstream and downstream integration. *International journal of operations & production management*. Vol. 26, No. 7, pp. 795–821.
- Vachon, S. & Mao, Z. (2008) Linking supply chain strength to sustainable development: a country-level analysis. *Journal of cleaner production*. Vol. 16, No. 15, pp. 1552–1560.
- Walker, H., Miemczyk, J., Johnsen, T. & Spencer, R. (2012) Sustainable procurement: Past, present and future. *Journal of purchasing and supply management*. Vol. 18, No. 4, pp. 201–206.
- Williamson, D., Lynch-Wood, G., & Ramsay, J. (2006). Drivers of environmental behavior in manufacturing SMEs and the implications for CSR. *Journal of Business Ethics*. Vol. 67, No. 3, pp. 317–330.
- Ympäristöministeriö (2020) Ympäristöministeriön hallinnonalan lait, asetukset ja ohjeet [Verkkosivu] [Viitattu 28.10.2020] Saatavilla: <https://ym.fi/lainsaadanto-ympariston-pilaantumisen-ehkaiseminen>
- Zhu, Q., Sarkis, J., Cordeiro, J. & Lai, K. (2008) Firm-level correlates of emergent green supply chain management practices in the Chinese context. *Omega*. Vol. 36, No. 4, pp. 577–591.
- Zhu, Z., Chu, F., Dolgui, A., Chu, C., Zhou, W. & Piramuthu, S. (2018) Recent advances and opportunities in sustainable food supply chain: a model-oriented review. *International journal of production research*. Vol. 56, No. 17, pp. 5700–5722.