



LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

Hankintojen johtaminen

Hankintatoimen vastuullisuuskäytänteet suomalaisissa vaatealan yrityksissä
Sustainable supply management practices in Finnish clothing companies

13.1.2021

Tekijä: Satu Hautanen

Ohjaaja: Sirpa Multaharju

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Satu Hautanen
Tutkielman nimi:	Hankintatoimen vastuullisuuskäytänteet suomalaisissa vaatealan yrityksissä
Akateeminen yksikkö:	LUT-kauppakorkeakoulu
Koulutusohjelma:	Kauppätieteet, Hankintojen johtaminen
Ohjaaja:	Sirpa Multaharju
Hakusanat:	hankintojen johtaminen, vastuullisuus, vastuullisuuskäytänteet, vaateollisuus

Tämä kandidaatin tutkielma käsittelee vastuullista hankintatoimea ja sen varmistamisen käytänteitä kohdeyrityksissä. Kohdeyrityksenä tutkielmassa käsitellään neljää suomalaista vaatealan yritystä. Tutkielman tarkoituksena oli tutkia, miten vastuullinen hankinta voidaan varmistaa, mitä käytänteitä kohdeyritykset käyttävät sekä mitä haasteita yritykset ovat kohdanneet vastuullisuuden varmistamisessa. Tutkielman keskeisiä käsitteitä ovat vastuullinen hankintatoimi, vastuullisuuskäytänteet sekä vastuullisuus, joka jaetaan tutkielmassa kolmeen ulottuvuuteen, taloudelliseen, ympäristölliseen sekä sosiaaliseen. Tutkielmassa pyrittiin esittelemään eri vastuullisuuskäytänteitä sekä tutkimaan kohdeyritysten käyttämiä vastuullisuuskäytänteitä. Tutkielma on toteutettu laadullisella tutkimusmenetelmällä, jossa käytettiin teemahaastattelua sekä sisällönanalyysiä.

Tutkielman tuloksista saatiin selville, että vastuullisuus voidaan varmistaa yrityksen hankintatoimessa erilaisin vastuullisuuskäytäntein. Tutkielmassa tuotiin esille useita vastuullisuuskäytänteitä ja millaisia käytänteitä kohdeyritykset käyttävät. Tuloksista voitiin nähdä, että vaatealan yrityksissä erilaiset materiaalistandardit ja toimittajayhteistyö olivat isossa osassa jokaisen kohdeyrityksen vastuullista hankintaa. Muita vastuullisuuskäytänteitä oli monitorointi, erilaiset eettiset periaatteet ja säännökset joihin toimittajat sitoutuivat sekä toimitusketjun läpinäkyvyys. Haasteita kohdeyritykset kokivat materiaalien alkuperän selvittämisessä sekä uusien toimittajien löytämisessä, jotka kohtaavat yrityksen laatu ja vastuullisuus kriteerit. Tutkielman tuloksissa voitiin nähdä yhtäläisyyksiä kohdeyritysten välillä.

ABSTRACT

Author:	Satu Hautanen
Title	Sustainable supply management practices in Finnish clothing companies
School:	School of Business and Management
Degree programme:	Business Administration, Supply Management
Supervisor:	Sirpa Multaharju
Keywords:	supply management, sustainability, sustainability practices, clothing industry

This bachelor's thesis deals with sustainable supply management and the practices to ensure it in the target companies. The four target companies are Finnish companies that operate in the clothing industry. The purpose of this thesis was to examine how sustainable supply management can be ensured, what practices the target companies use and what challenges companies have faced in ensuring sustainability. The key concepts of the thesis are sustainable supply management, sustainable practices, and sustainability, which is divided into three dimensions which are economical, environmental, and social. The aim of this thesis was to present different sustainability practices and examine the sustainability practices used by the target companies. The thesis has been implemented by using a qualitative research method, which used a thematic interview and content analysis.

The results of this thesis showed that sustainability can be ensured in the company's supply management through different sustainability practices. The thesis represented several sustainability practices and what kind of practices are used by the target companies. The results showed that different material standards and supplier cooperation were in a big role ensuring the sustainable supply management of each target company. Other sustainability practices included monitoring, different kind of code of conducts and regulations to which suppliers committed themselves and supply chain transparency. The target companies experienced challenges in finding out the origin of the materials and in finding new suppliers who can meet the company's quality and sustainability standards. The results of this thesis showed similarities between the target companies.

SISÄLLYSLUETTELO

1. Johdanto	1
1.1 Tutkimuksen aihe ja tavoitteet	2
1.2 Tutkimuskysymykset	3
1.3 Teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen rajaus.....	3
1.4 Kirjallisuuskatsaus	5
1.5 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto	6
1.6 Tutkimuksen rakenne.....	7
2. Vastuullisuus.....	8
2.1 Vastuullisuuden ulottuvuudet.....	10
2.2 Vastuullinen hankintojen johtaminen.....	11
2.3 Vastuullisuuskäytänteet	13
3. Vastuullinen hankintatoimi kohdeyrityksissä	17
3.1 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto	17
3.2 Kohdeyritysten esittely	18
3.3 Vastuullisuuskäytänteet kohdeyrityksissä	19
3.4 Vastuullisuuden varmistamisen haasteet kohdeyrityksessä	27
4. Yhteenveto ja johtopäätökset.....	29
4.1 Tutkimuksen tulokset	29
4.2 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet	31

LIITTEET

Haastattelukysymykset

1. Johdanto

Vastuullisuuden saama huomio yrityksissä sekä järjestöissä on lisääntynyt valtavasti 2000-luvulla ja se on saanut yritykset ympäri maailmaa ajattelemaan yrityksen vastuullisuutta eri osa-alueilla (Ageron, Gunasekaran ja Spalanzani 2012, 168). Kuluttajat ovat koko ajan tietoisempia sosiaalisen vastuullisuuden merkityksestä vaateteollisuudessa, mikä on lisännyt kysyntää vaatebrändien toimitusketjujen avoimuudesta (Goworek, Fisher, Cooper, Woodward & Hiller 2012, 947). Lukuisat vaatealan yritykset ovat alkaneet pyrkiä toimimaan yhä vastuullisemmin, ajattelemaan vihreämmin sekä muuttamaan liiketoimintaansa vastuullisempaan suuntaan. Tekstiilialan yritykset kokevat kuitenkin merkittäviä haasteita globaalien hankintaketjujen hallinnassa, jossa ne yrittävät tavoitella kilpailuedun ja vastuullisen toiminnan tasapainoa samalla kun yrittävät täyttää eri sidosryhmien odotuksia maineen ja uskottavuuden säilyttämiseksi (Oelze 2017, 1). Tämä on asettanut painetta vaateteollisuuteen ja erityisesti pikamuotiin, jossa eettisyys on monesti ollut toissijainen tekijä. Esimerkiksi pikamuotijätin H&M on tuonut vastuullisuuden näyttävästi esille jo nettisivujensa etusivulta alkaen. Kuitenkin juuri pikamuodin jättiläisiä on syytetty monesti viherpesusta, jolla tarkoitetaan yrityksen pyrkimystä vaikuttaa markkinoinnin avulla ympäristöystävällisemmältä yritykseltä, mitä todellisuudessa onkaan (Corcione 2020).

Monet suomalaiset vaateyritykset ovat brändäytyneet nettisivuillaan ja toiminnallaan vastuullisiksi vaatealan yrityksiksi. Kuitenkin suomalaisen järjestön, joka tutkii oikeudenmukaista maailman kauppaa, kestäviä tuotantotapoja ja vastuullista kuluttamista, Eetti Ry:n selvityksen mukaan, suomalaiset vaatebrändit eivät päässeet korkeille sijoituksille vastuullisuudessa kansainvälisen Rank a Brand-kriteeristöllä tehdyn arvioinnin mukaan. Vuonna 2019 arviointiasteikoilla A–E vain yksi suomalainen mukana ollut brändi ylsi tasolle B, mutta yli puolet mukana olleesta selvityksessä olleista brändeistä jäi alimpaan E-kategoriaan. Vuoden 2020 tuloksissa monet brändit olivat päässeet ylöspäin listauksessa ja ylimmälle tasolle oli noussut yhteensä jo neljä brändiä. (Eetti Ry, 2020).

Vastuullisuus on laaja ja moniulotteinen käsite, ja siksi se saatetaankin ymmärtää myös eri tavoin. Tässä kandidaatintutkielmassa vastuullisuutta tutkitaan juuri vaateteollisuuden

hankintojen johtamisen näkökulmasta ja tutkitaan, millä käytänteillä vastuullisuus voidaan varmistaa yrityksissä. Hankintojen johtamisella on merkittävä vaikutus hankintaketjun ja toimittajien vastuullisuuteen, mutta samalla myös koko yrityksen vastuullisuuteen (Krausen, Vachon & Klassen 2009, 18; Gualandris, Golini & Kalchschmidt 2014, 267). Hankintojen johtamisessa toteutetuilla vastuullisuuskäytänteillä katsotaan olevan merkittävä vaikutus koko yrityksen vastuullisuuteen (Kähkönen, Lintukangas & Hallikas 2018). Vastuullisessa hankintatoimessa onkin tärkeää tunnistaa hyväksi havaitut toimet omalle yritykselle, jotta vastuullisuus voidaan varmistaa. Monet yritykset kokevatkin haasteita vastuullisuuden toteuttamisessa ja omien toimintatapojen löytämisessä, jotta vastuullisuus toteutuisi. (Ageron et al. 2012, 168) Tutkielmassa haastatellaan neljää suomalaista vaatealan yritystä ja arvioidaan niiden toimia vastuullisen hankintatoimen varmistamisessa.

1.1 Tutkimuksen aihe ja tavoitteet

Tutkimus keskittyy vastuulliseen hankintojen johtamiseen ja käytänteisiin, joilla vastuullisuus varmistetaan yrityksissä. Vastuullisuus on laaja käsite, joten tutkimuksessa määritellään vastuullisuus ja vastuullinen hankintatoimi. Tutkimuksessa on otettu erityisesti näkökulmaksi vaateteollisuus ja kohdeyritysten vastuullisuuskäytänteet hankintatoimessa. Vastuullisuus vaatealalla on ollut viime aikoina kasvava trendi, ja kuluttajat kiinnittävät siihen yhä enemmän huomiota. Tutkimuksen tarkoituksena on määritellä vastuullinen hankintatoimi ja kertoa miten se toteutetaan ja varmistetaan suomalaisissa vaatealan yrityksissä. Tavoitteena on saada käsitys siitä, millaisia toimia kohdeyrityksissä käytetään vastuullisuuden varmistamiseksi ja millaisia haasteita ne saattavat kohdata.

Vaate- ja tekstiiliteollisuuden vastuullisuus on ollut kasvava trendi 2000-luvulla, mutta silti monissa tutkimuksissa otetaan huomioon pelkästään ympäristöllinen vastuullisuus ja sosiaalinen vastuullisuus jää vähäiselle arvioinnille. Marshall, McCarthy, Heavey ja McGrath (2014) toteavatkin, että tutkimuksia, joissa esitetään sosiaalisia toimia, on vähän ja vielä vähemmän tutkimuksia, joissa käytettäisiin molempia toimia. Tämän takia monien yritysten onkin hankalaa löytää juuri omalle yritykselle sopivia sosiaalisen vastuun varmistavia käytänteitä (Marshall et al. 2014). Tässä tutkimuksessa on tarkoitus tarkastella

vastuullisuuden ulottuvuuksia ja käytänteitä, joilla ne toteutetaan vaateteollisuuden yrityksissä.

1.2 Tutkimuskysymykset

Tässä kappaleessa esitellään tutkielman tutkimuskysymykset. Tutkielman tarkoituksena on vastata näihin kysymyksiin. Päättökysymys on seuraava:

Miten vastuullisuus voidaan varmistaa hankintatoimessa?

Tutkimuksen alatutkimuskysymykset ovat seuraavat:

Millä käytänteillä yritykset varmistavat vastuullisuuden toimittajasuhteissaan?

Millaisia haasteita yritykset kohtaavat vastuullisessa hankinnassa?

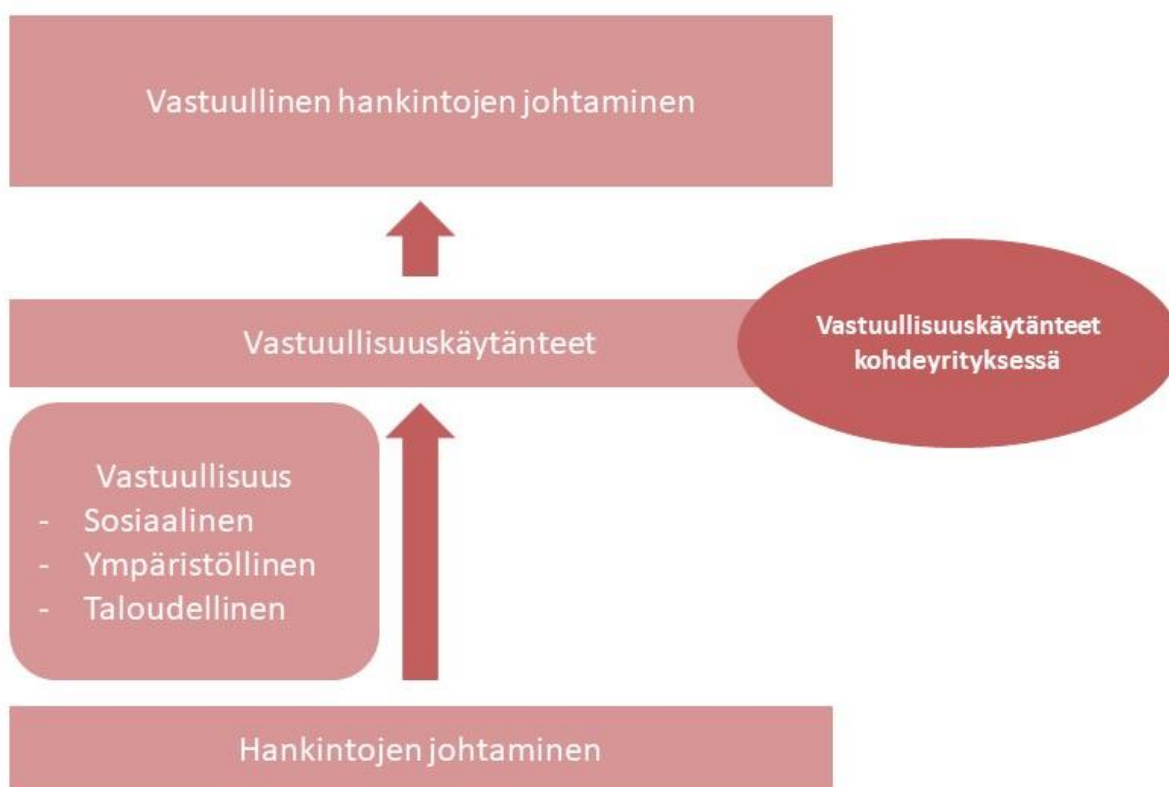
Tutkimuskysymysten avulla on tarkoitus paneutua vastuullisuuden ulottuvuuksiin ja arvioida niiden toteutumista käytänteiden avulla yrityksissä. Samalla on tarkoitus tutkia kohdeyrityksiä sekä heidän käytänteitään ja haasteitaan hankintojen johtamisen vastuullisuuden varmistamiseksi.

1.3 Teorettinen viitekehys ja tutkimuksen rajaus

Tutkimus käsittelee vastuullisuuskäytänteitä, joilla vastuullisuus voidaan varmistaa yrityksen hankintatoimessa. Tutkielmassa tullaan käsittelemään vastuullista hankintojen johtamista ostajaorganisaation näkökulmasta, eikä näin ollen tutkita koko hankintaketjua. Tutkielmassa määritellään keskeisimmät käsitteet, joita ovat vastuullisuus, vastuullinen hankintojen johtaminen ja vastuullisuuskäytännöt (sustainability practices). Vastuullisen hankintojen varmistamisen lisäksi näkökulmaksi tutkielmassa on otettu vaateteollisuus sekä

kohdeyritykset. Tutkielman kohdeyrityksiksi valikoitui suomalaisia vaatebrändejä, jotka ovat brändäytyneet vastuulliseksi tai tuoneet tavalla tai toisella esille vastuullisuuttaan.

Tutkielman teoreettinen viitekehys pohjautuu Elkingtonin (1997) luomaan laajasti kirjallisuudessa esitettyyn malliin kolmesta vastuullisuusulottuvuudesta eli kolmen pilarin malliin (Triple bottom line). Kolmen pilarin malli koostuu taloudellisesta, sosiaalisesta ja ympäristöllisestä ulottuvuudesta, jotka huomioon ottamalla voidaan toteuttaa aidosti vastuullista hankintaa (Elkington 1997). Tutkielmassa keskitytään pääasiassa kahteen ulottuvuuteen, sosiaaliseen ja ympäristölliseen, sillä taloudellinen ulottuvuus katsotaan olevan osa yritysten toimintaa muutenkin. Kuviossa 1 on havainnollistettu tutkielman teoreettinen viitekehys.



Kuvio 1 Teoreettinen viitekehys

1.4 Kirjallisuuskatsaus

Vastuullisuus on laaja käsite ja sitä on käsitelty eri näkökulmista kirjallisuudessa eri vuosikymmenillä. 1990-luvulta lähtien vastuullisuuden käsittelemisen painopiste on muuttunut ja suosittu tapa lähestyä aihetta oli väite, jonka mukaan ympäristöllinen vastuullisuus pystyy vaikuttamaan sekä taloudelliseen kannattavuuteen, että yrityksen kilpailukykyyn. 2000-luvulla proaktiivinen lähestymistapa vastuullisuuteen lisääntyi ja alettiin ymmärtämään yhä enemmän vastuullisuuden arvoa strategisissa tavoitteissa ja hankintaketjuissa. Myöhemmin asiaa on alettu käsitellä yhä enemmän hankintaketjun näkökulmasta. (Giunipero, Hooker & Denslow 2012, 259–260)

Seuring ja Müller (2008, 1699) toteavat kiinnostuksen aiheeseen kasvaneen viime vuosikymmenen aikana huomattavasti. Ensimmäisiä julkaisuja aiheesta löytyy vuodesta 1994, josta määrä on lähtenyt merkittävään nousuun (Seuring & Müller 2008, 1699–1701). Vastuullista hankintojen johtamista, kuten myös vastuullisuutta yleisesti, voidaan pitää 2000-luvun ja erityisesti 2010-luvun aiheena, sen valtavan yleistymisen takia. Yleistyminen voidaan huomata selkeästi kasvusta journalien ja tieteellisten artikkeleiden määrässä.

Ympäristöllisen vastuullisuuden rooli korostuu monissa artikkeleissa, kuten Miemczyk, Johnsen, Macquet ja Wilding (2012, 478) toteavat. Tekstiili- ja vaateteollisuutta on vastaavasti käsitelty monesti sosiaalisen vastuun näkökulmasta (Anisul Huq, Stevenson & Zorzini 2014). Kuitenkin viime vuosien aikana sosiaalista ja ympäristöllistä vastuullisuutta käsittelevien artikkeleiden määrä on tasoittunut merkittävästi, niin vaateteollisuutta käsittelevissä tutkimuksissa, kuin liiketaloustieteitä käsittelevissä tutkimuksissa. Ageron, Gunasekaran ja Spalanzani (2012, 170–171) esittävät mallin vastuullisen hankintojen johtamiseen vaikuttavista seitsemästä tekijästä. Cai ja Choi (2020) esittävät tutkimuksessaan toimia vastuullisuuden toteuttamiseksi koko hankintaketjussa vaate ja -tekstiilialalla. He ovat jakaneet muodin hankintaketjun johtamisen viiteen eri kategoriaan, joiden toimia he vertaavat Elkingtonin kolmen pilarin malliin. (Cai & Choi 2020, 4–9) Shou, Shao, Lai, Kang & Park (2019) ovat tutkineet miten erilaiset strategiat vaikuttavat hankintojen johtamisen vastuullisuuskäytänteiden toteutumiseen. Organisaatioissa voidaan nähdä eroavaisuuksia siinä, mihin vastuullisuuden ulottuvuuteen hankintatoimessa keskitytään. Joillakin

organisaatioilla tämä tarkoittaa sitä, että keskitytään enemmänkin ympäristöllisiin ongelmiin ja sosiaalinen vastuu jää vähemmälle huomiolle. (Walker & Jones 2012, 15)

1.5 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä. Laadullinen tutkimusmenetelmä soveltuu käytettäväksi erityisesti, kun tutkitaan tapahtumien yksityiskohtaisuuksia tai luonnollisia tilanteita, joiden vaikuttavia tekijöitä ei voida kontrolloida, tai halutaan saada tietoa tapauksien syy-seuraussuhteista (Syrjälä 1995, 12–13). Aineiston hankintamenetelmänä käytetään teemahaastattelua, jossa on strukturoidun haastattelun piirteitä. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset sekä niiden esittämisjärjestys ovat kaikille samat ja haastattelu tehdään lomakehaastattelun muodossa. Strukturoituhaastattelu on sopiva tapa haastattelulle, kun haastateltavat edustavat melko yhtenäistä joukkoa. (Metsämuuronen 2001, 41) Tutkimuksessa haastatellaan suomalaisia vaatebrändejä, jotka ovat kaikki saman kokoluokan yrityksiä. Haastateltavien joukko koostuu näiden yritysten hankintavastaavista, vastuullisuuskoordinaattoreista ja suunnittelijoista.

Metsämuuronen (2001, 43) mukaan teemahaastattelun piirteisiin kuuluu, että vastaajien määrä on melko pieni, kysymysalue on pääpiirtein määritelty ja vastauksia ei ole määritelty. Tällä tavoin saatu tieto on syvempää kuin lomakehaastattelulla saadulla tiedolla. Lomakehaastattelun eli strukturoidun haastattelun piirteisiin taas kuuluu, että kysymysten muotoilu on kiinteä ja vastusvaihtoehdot ovat annettu. (Metsämuuronen 2001, 41–43) Tutkielmaa varten tehdyssä haastattelussa on sekä lomake-, että teemahaastattelun piirteitä, sillä kysymykset ovat kiinteitä, mutta vastausvaihtoehtoja ei ole annettu eli ne ovat avoimet.

Haastattelut toteutetaan sähköpostin välityksellä lähetettävillä haastattelulomakkeilla yrityksille kaikille samalla tavalla, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman yhdenmukaiset ja vertailukelpoiset. Haastattelukysymykset ovat jokaiselle yritykselle samat ja ne ovat samassa järjestyksessä. Vastausvaihtoehtoja ei ole määritelty eli ne ovat avoimet.

1.6 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus on rakennettu viidestä pääluvusta sekä niiden alaluvuista. Ensimmäinen pääluku on johdanto, joka koostuu kuudesta alaluvusta, joissa kerrotaan tutkimuksen aiheesta, ja määritellään tutkimuksen rajaukset sekä teoreettinen viitekehys. Toisessa luvussa siirrytään tutkielman teoriaosuuteen ja käsitellään vastuullisuutta sekä sen kolmea ulottuvuutta kolmen pilarin mallin muodossa. Tämän lisäksi luvussa yhdistetään vastuullisuus hankintojen johtamiseen ja määritellään vastuullinen hankintojen johtaminen.

Toisessa teorialuvussa käsitellään vastuullisuuskäytänteitä hankintojen johtamisessa ja pohjustetaan vastuullisuuskäytänteiden merkitystä osana vastuullisuuden varmistamista hankintatoimessa. Luvussa neljä määritellään käytetty tutkimusmenetelmä sekä kuvaillaan käytettyä aineistoa. Neljännessä luvussa käsitellään myös tutkimuksen empiirinen osuus ja kohdeyrityksien vastuullisuuskäytännöt. Viimeisessä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset, johtopäätökset ja yhteenveto.

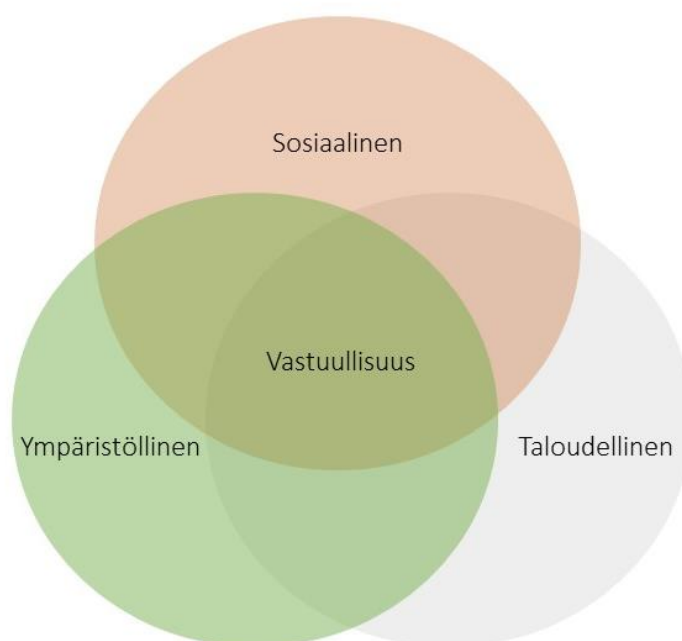
2. Vastuullisuus

Vastuullisuus (sustainability) on laajasti käsitelty aihe kirjallisuudessa ja sille löytyykin useita määritelmiä. Johnston, Everard, Santillo ja Robèrt (2007, 60) löysivät tutkimuksessaan noin 300 määritelmää vastuullisuudelle. On tärkeää ymmärtää vastuullisuuden määritelmät ja ehdot, jotta yhteiskunnassa voidaan siirtyä kohti kestävämpää kehitystä (Glavič & Lukman 2007, 1884). Slaper ja Hall (2011, 4) toteavatkin, että vastuullisuutta on pidetty yhtenä tavoitteena yritysten sekä muiden sektoreiden liiketoiminnassa 2000-luvulta saakka, mutta vastuullisuuden mittaaminen ja kasvu on havaittu vaikeaksi arvioida.

Vastuullisuutta on määritelty kirjallisuudessa ”elämäntapojen muutoksena, joka maksimoi mahdollisuudet, jotta ympäristölliset ja sosiaaliset ehdot jatkavat ihmisten turvallisuuden, hyvinvoinnin ja terveyden tukemista, erityisesti ylläpitämällä ei-korvattavien tuotteiden ja palveluiden tarjontaa” (McMichael, Butler & Folke 2003, 1919) ja ”taloudellisen suorituskyvyn, sosiaalisen osuuden ja ympäristön sietokyvyn tasapainoiseksi integroinniksi nykyisten ja tulevien sukupolvien hyödyksi” (Geissodoerfer, Savaget, Bocken & Hultink 2016, 766). Geissodoerferin et al. (2016, 758) sekä Carterin ja Rogersin (2008, 363) mukaan yksi yleisimmin käytetty määritelmä on Brundtlandin (1987) määritelmä, jonka mukaan vastuullisuus on ”kehitystä, joka täyttää nykyajan tarpeet, vaarantamatta tulevaisuuden sukupolvien kykyä vastata omiin tarpeisiinsa”.

Kun työntekijät mieltävät vastuullisuuden yhteensopivana liiketoiminnan tavoitteeseen, on mahdollista, että vastuullisuus tulee kokonaisvaltaisemmaksi ajattelutavaksi. Näin voi tapahtua vain, kun vastuullisuuden ulottuvuudet ovat jaettu kaikkien työntekijöiden kanssa, eikä pelkästään yhden osaston tai henkilön vastuulle yrityksessä. Ympäristöllistä ja sosiaalista vastuuta ei tulisi mieltää vasta jälkikäteen, eikä sen pitäisi olla pelkästään osittainen prioriteetti. Vastuullisuuden tulisi punoutua yhteen kaiken sen kanssa, miten organisaatio tekee rahaa. (Pagell & Wu 2009 51–54) Vastuullisuuden tulisi siis olla osa koko organisaation päivittäistä strategiaa ja sen tulisi ylettyä jokaiselle työntekijälle, sen toteutumiseksi. Jotta yrityksen vastuullisuuden taso voidaan ymmärtää, ei pidä tarkastella vain suoria toimittajia, vaan ottaa huomioon koko hankintaketju, jossa se toimii (Miemczyk & Johnsen 2012, 478).

Kun puhutaan vastuullisuudesta yrityksissä, otetaan yleensä huomioon vastuullisuuden kolme ulottuvuutta, jotka pohjautuvat Elkingtonin vuonna 1997 luomaan malliin kolmesta vastuullisuuden ulottuvuudesta eli kolmen pilarin malliin. Nämä kolme ulottuvuutta käsittävät sosiaalisen, ympäristöllisen sekä taloudellisen vastuun yrityksessä. Ottamalla kaikki vastuullisuuden ulottuvuudet huomioon yrityksen toiminnassa, voidaan vaikuttaa ympäristön ja yhteisön lisäksi myös pitkäaikaisiin taloudellisiin hyötyihin sekä saavuttaa merkittävää kilpailuetua yritykselle. (Carter & Rogers 2008, 364–365) Elkingtonin malli eroaa perinteisistä raportointi malleista sillä, että tavallisen taloudellisen näkökulman lisäksi siinä tarkastellaan myös ympäristöllisiä sekä sosiaalisia tekijöitä (Slaper & Hall 2011, 4). Kuviossa 2 kuvataan vastuullisuuden kolme ulottuvuutta, joista tässä tutkielmassa käsitellään kahta, sosiaalista ja ympäristöllistä.



Kuvio 2 Vastuullisuuden kolme ulottuvuutta

Cai ja Choi (2020, 4) toteavat, että kolmen pilarin malli on oleellinen myös vaate- ja tekstiilialan hankintaketjun vastuullisuutta tarkastellessa. Elkingtonin luomaa mallia voidaan pitää hyvänä työkaluna tukea ja arvioida yrityksen vastuullisuutta (Slaper & Hall 2011, 4).

2.1 Vastuullisuuden ulottuvuudet

Vastuullisuus koostuu kolmesta ulottuvuudesta, jotka ovat taloudellinen, ympäristöllinen ja sosiaalinen. Seuraavaksi esitellään nämä kolme ulottuvuutta, jotka pohjautuvat edellä mainitun Elkingtonin malliin.

Taloudellinen ulottuvuus

Elkingtonin vastuullisuusulottuvuuksista taloudellisuus on yksi osa. Tämä osa on yleisesti ottaen mukana kaikkien yrityksen toimessa. Taloudellinen ulottuvuus käsittää rahavirrat, tulot ja menot, verot, liiketoimintaympäristön tekijät, työllisyyden sekä liiketoiminnan monimuotoisuuden tekijät. (Slaper & Hall 2011, 5) Hankintojen johtamisessa taloudellinen ulottuvuus näkyy ostofunktion kehittämisessä ja optimoinnissa, ostohenkilökunnan kykyjen kehittämisessä ja kouluttamisesta sekä strategioissa, joissa verrataan ostamista ja vuokraamisen kuluja. Taloudellista ulottuvuutta käsitellessä on myös tärkeää ottaa huomioon toimittajien ja ostajien välinen yhteistyö, jolla voidaan vähentää kuluja ja parantaa vastuullisuutta. (Walker, Miemczyk, Johnsen & Spencer 2012, 204) Taloudellinen vastuu luo pohjan vastuullisuuden muiden ulottuvuuksien toteutumiseksi (Hanikka, Korpela, Mähönen, Nyman 2007, 13). Tässä tutkielmassa keskitytään erityisesti kahteen muuhun ulottuvuuteen eli sosiaaliseen ja ympäristölliseen vastuuseen.

Ympäristöllinen ulottuvuus

Ympäristölliseen vastuuseen kuuluu ympäristön suojeleminen, ympäristön haittojen minimoiminen sekä luonnonvarojen vastuullinen käyttäminen (Hanikka et al. 2007). Ympäristöllinen ulottuvuus käsitelleekin juuri luontoa ja kaikkea, mikä ympäröi ihmisiä. Tapoja, joilla ympäristöllinen ulottuvuus voidaan ottaa huomioon vastuullisen hankintatoimen toteutumiseksi, ovat hankintaorganisaation ja toimittajan välinen yhteistyö, jonka avulla voidaan esimerkiksi vähentää pakkausmateriaaleja, hiilidioksidipäästöjä sekä vähentää veden ja energian kulutusta. Yhteistyön avulla voidaan myös lisätä resurssien tuottavuutta ja vähentää jätettä. Ympäristölliseen vastuuseen kuuluvat myös erilaiset käytänteet joidenkin epäeettisten tuotteiden hankinnassa ja erilaiset kierrätysstrategiat. (Walker et al. 2012, 204)

Ympäristölliseen hankintojen johtamiseen toimiin viitataan kirjallisuudessa myös vihreänä hankintana (green purchasing) tai vihreänä hankintaketjun johtamisena (green supply management). Vähentämällä pakkausmateriaaleja ja jätettä, arvioimalla toimittajien ympäristöllistä suorituskykyä, kehittämällä ympäristöystävällisempiä tuotteita ja vähentämällä hiilidioksidipäästöjä kuljetuksessa voidaan parantaa yrityksen hankintaketjun ympäristövastuuta. (Walker, Di Sisto & McBain 2008, 70)

Sosiaalinen ulottuvuus

Sosiaalisen vastuullisuuden ulottuvuudella voidaan viitata yhteisöön tai alueeseen, koulutukseen, oikeudenmukaisuuteen ja mahdollisuutta terveyteen sekä hyvinvointiin, elämän laatuun ja sosiaaliseen pääomaan (Slaper & Hall 2011, 5). Sosiaalinen vastuullisuus hankintaketjussa voidaan rajata tuote- ja prosessitoimenpiteisiin, jotka vaikuttavat ihmisten turvallisuuteen ja hyvinvointiin. Sosiaalisen vastuullisuuden käytänteitä voidaan kuvailla toimenpiteiksi, joilla yritys käsittelee sosiaaliset ongelmat kuten turvallisuuden, terveyden, hygienian, palkan, työntekijöiden oikeudet sekä koulutukset, jotka vaikuttavat yrityksen vastuullisuuteen. (Mani, Agrawal & Sharama 2015, 237) Sosiaalisen vastuullisuuden toimet voivat näin ollen vaihdella maittain, riippuen lainsäädännöstä esimerkiksi työntekijöiden oikeuksien kohdalla.

Walker et al. (2012, 204) korostavat vastuullisuuden sosiaalisessa ulottuvuudessa vastuullisuuskriteereiden integroimista jo tarjouspyyntöihin sekä yhteiskuntavastuun lisäämisen ostopolitiikkaan. Hankintaketjussa tulisi tämän lisäksi huomioida lapsityövoima, alipalkatut työntekijät alatasen toimittajissa sekä toimittajaportfolion hallinta (Walker et al. 2012. 204).

2.2 Vastuullinen hankintojen johtaminen

Vastuullinen hankintaketjun johtaminen on materiaalien, informaation ja pääomavirtojen hallintaa sekä toimitusketjun yritysten välistä yhteistyötä, ottaen samalla huomioon vastuullisuuden kolme ulottuvuutta; taloudellinen, ympäristöllinen ja sosiaalinen (Seuring & Müller 2008, 1700). Pagellin ja Wun (2009, 38) mukaan täysin vastuullinen hankintaketju ei

vahingoita ollenkaan luontoa tai sosiaalista ympäristöä ja silti pystyisi tuottamaan voittoa ja toimimaan käytännössä loputtomiin. Tällaista hankintaketjua ei kuitenkaan ole täysin olemassa, mutta sen sijaan toiset hankintaketjut ovat selkeästi vastuullisempia kuin toiset, ja näin ollen pystyvät toimimaan pidempään kuin tavalliset kilpailijat (Pagell & Wu 2009, 38). Krausenin et al. (2009, 18) mukaan yritys on vain yhtä vastuullinen kuin sen hankintaketju. Tämä lisää painetta hankintojen johtamiseen ja näin ollen myös koko yrityksen vastuullisuuteen. Hankintojen johtamisella on merkittävä vaikutus vastuullisen hankintaketjuun sekä suoria vaikutuksia koko yrityksen vastuullisuuteen (Gualandris et al. 2014, 267).

Giunipero, Hooker ja Denslow (2012, 260) määrittelevät vastuullisen hankintojen johtamisen hankintojen johtamisen ulottuvuutena, joka sisältää ympäristöllisen, sosiaalisen ja taloudellisen arvon sisällyttämisen hankintapohjan valinnoissa, arvioinnissa ja johtamisessa. Vastuullisuus hankintojen sekä koko hankintaketjun johtamisessa lisää siis ympäristöllisen ja sosiaalisen näkökulman perinteisen taloudellisen näkökulman lisäksi.

Toimitusstrategioita laadittaessa vastuullisen hankintatoimen toteuttaminen on vaikeutunut, sillä tuotantoa siirretään yhä enemmän maihin, joissa työkustannukset ovat pienempiä ja ympäristöä laiminlyödään. Samaan aikaan yritykset väittävät edistävänsä vastuullisuuttaan. Laaja ulkoistaminen tekee hankintaketjuista yhä monimutkaisempia, mutta yritykset jäävät kuitenkin aina viimeisenä vastuuseen brändin vastuullisuudesta. (Dabhilkar, Bengtsson ja Lakemond 2016, 2) Toimitusketjujen monimutkaistuesssa ja globalisoituessa, hankintojen johtamisen rooli kasvaa, jotta yritys pystyy toimimaan vastuullisesti.

Toimittajien rooli on kasvanut yhä merkittävämmäksi vastuullisessa hankintojen johtamisessa sekä ostajafirman tuotteiden vastuullisessa valmistuksessa (Shou et al. 2019, 1). Monet kansainvälisesti suuret yritykset ovat ottaneet askeleita kohti vastuullisempia toimittajia ja onnistuneet siinä. Kuitenkin todellisuudessa, monet yritykset kamppailevat vaikeuksien kanssa kehittäessään vastuullisuuttaan hankintatoimessa. Vastuullisuuden varmistamiseksi sosiaaliset, ympäristölliset ja taloudelliset tekijät tulee ottaa huomioon yleisempien kriteereiden kuten laadun, hinnan ja joustavuuden lisäksi. (Ageron et al. 2012, 168–169)

2.3 Vastuullisuuskäytänteet

Vastuullisuuden kehittyminen on saanut yritykset ymmärtämään yhä enemmän vastuullisuuskäytänteiden tärkeyden hankintojen johtamisessa ympäristöllisten ja sosiaalisen vastuun varmistamiseksi toimittajien kanssa (Shao et al. 2019, 1). Vastuullinen hankintojen johtaminen voidaan toteuttaa käyttämällä vastuullisuuskäytänteitä. Jotta vastuullisuus voidaan varmistaa hankintaketjussa ja näin parantaa yrityksen vastuullisuutta, tulee yrityksen löytää sopivat käytänteet sen toteuttamiselle. (Kähkönen et al. 2018, 519–520)

Gunasekaran ja Spalanzani (2012, 177) esittävät tutkimuksessaan, että yritysten tulisi analysoida toimittajiaan löytääkseen sopivat strategiat, tekniikat, toimintatavat ja työkalut, jotta vastuullisen hankintatoimen jokainen ulottuvuus toteutuisi. Pagellin ja Wun (2009) mukaan selkeästi parhaiten vastuullisuuden varmistaminen hankintaketjussa onnistuu yrityksillä, joilla vastuullisuus on ratkaisevana tekijänä osana yrityksen kasvua ja taloudellista suorituskykyä. Yritykset, jotka pystyvät ylittämään kilpailijansa vastuullisuudessa käyttävät toiminnassaan vahvasti hankintaketjun johtamisen vastuullisuuskäytänteitä, joilla voidaan parantaa ja koordinoita hankintapohjaa. He myös toteavat, että hankintojen johtamisen rooli vastuullisuuden toteutumisessa korostuu, jos kyseessä on paikallinen yritys, eli yritys, jonka toimittajat ovat pääsääntöisesti samassa maanosassa yrityksen kanssa. (Gualandris et al. 2014, 267–268) Tutkielman melkein kaikki kohdeyritykset ovat tällä luokittelulla paikallisia yrityksiä ja näin ollen hankintojen johtamisen rooli korostuu kohdeyritysten vastuullisuuden toteutumisessa.

Vastuullisuuskäytänteiden avulla hankintojen johtamisessa voidaan ottaa huomioon sosiaalinen ja ympäristöllinen vastuu, pelkän taloudellisen ulottuvuuden lisäksi, ja näin saavuttaa yrityksen tavoitteita kannattavalla ja vastuullisella tavalla (Giunipero et al. 2012, 260). Monia vastuullisuuskäytänteitä voidaan pitää myös riskien pienentämisen ja arvioimisen työkaluna. Käytänteiden avulla voidaan vähentää ja arvioida, ei pelkästään vastuullisuuteen liittyviä riskejä, mutta myös yleisesti riskejä koko hankintaketjussa. Esimerkiksi riskit koskien tuotteiden laatua voivat pienentyä vastuullisuuskäytänteiden avulla merkittävästi, kun toimittajia arvioidaan yhä enemmän ja niille asetetaan uusia säännöksiä. (Hallikas,

Lintukangas & Kähkönen 2020, 2) Näin ollen, vastuullisuuskäytänteet voivat tuoda positiivisia vaikutuksia vastuullisuuden lisäksi muihinkin osa-alueisiin yrityksissä.

Vastuullisuuskäytänteisiin tekstiiliteollisuudessa kuuluu oleellisena vedenkäytön, vaarallisten kemikaalien, torjunta-aineiden ja lannoitteiden vähentäminen, ympäristöystävällisemmän tuotantoprosessin käyttöönotto, energian kulutuksen vähentäminen sekä 3R:n, eli vähennä, käytä uudelleen ja kierrätä, käyttöönotto (Amutha 2017, 79). Muita vaateteollisuudessa käytettyjä ympäristölliseen vastuullisuuteen liittyviä käytänteitä on luomu- ja kierrätysmateriaalien käyttö, niin tuotteissa kuin pakkauksissa, materiaalisertifikaatit, tuotteen jäljittäminen sekä ympäristöystävällinen logistiikka ja tuotanto (Caniato, Caridi, Crippa & Moretto 2012). Reilun kaupan sertifikaatit, code of conductit, erilaiset auditoinnit sekä koko hankintaketjun läpinäkyvyyden parantaminen ovat käytänteitä, joilla voidaan parantaa yrityksen sosiaalista vastuuta (Khurana & Ricchetti 2016).

Toimittajayhteistyö on yksi hankintojen johtamisen käytänne, jolla vastuullisuus voidaan varmistaa. Yhtenä oleellisena tekijänä vastuullisessa hankintaketjussa voidaan pitää hyviä molempia osapuolia hyödyttäviä suhteita (Beske & Seuring 2014, 325). Landeros ja Monczka (1989) määrittelevät toimittajayhteistyön keskitetyksi pyrkimykseksi parantaa yhdessä laatua ja tuottavuutta sekä vähentää kokonaiskustannuksia (Larson 1994, 4). Toimittajayhteistyö ei välttämättä suoraan paranna yrityksen taloudellista tulosta, mutta se tukee sosiaalisen ja ympäristöllisen vastuun toteutumista koko hankintaketjussa. Vastuullinen toimittajayhteistyö takaa niukkojen resurssien saatavuuden ja voi siten tarjota kilpailuedun yritykselle. Hankintaosaston tulisi tehdä yhteistyötä toimittajien kanssa pitkällä aikavälillä, mukauttaa suunnitelmat muuttuvan liiketoiminnan tarpeisiin sekä määrittää sosiaaliset ja ympäristölliset standardit, joiden mukaan koko toimitusketju toimii. (Hollos, Blome & Foerstl 2012, 2979–2982) Pitkäaikaisten toimittajasuhteiden avulla yritykset pystyvät pienentämään toimittajapohjaa ja näin ollen myös yksittäisiin toimittajiin liittyviä riskejä (Beske & Seuring 2014, 327).

Erilaiset code of conductit eli eettiset periaatteet ovat myös käytänteitä, joiden avulla vastuullisuus voidaan varmistaa yrityksen hankintatoimessa. Eettisiä periaatteita sovelletaan yrityksen käytäntöihin ja toimiin, ei niinkään tuotteisiin. Sen avulla yritys voi näyttää, miten se

noudattaa ja valvoo suositeltuja toimintatapoja. (Boyd, Spekman, Kamauff & Werhane 2007, 343) Code of conduct on standardoitu dokumentti, joka on osana toimittajien ja asiakkaiden välistä sopimusta, muodostaen oikeudellisen suhteen heidän välillensä. Sopimuksen avulla ensimmäisen tason toimittajat voidaan sitouttaa noudattamaan käytänteitä ja heidän tulisi vaatia omia toimittajiaan noudattamaan myös näitä käytänteitä varmistaakseen kokonaisuudessaan turvallisen hankintaketjun. Code of conductin sisältö on organisaatiokohtainen ja siinä voidaan määritellä esimerkiksi vastuullisuuden standardit, asianomaiset sidosryhmät sekä toteutus- ja monitorointitavat. (Zakaria, Garanca & Sobeih 2012, 227) Vastuullisen hankintatoimen varmistamiseksi ostajaorganisaatio voi siis määritellä omat eettiset periaatteensa ja säännökset, joiden mukaan toimittajat sitoutuvat toimimaan.

Eettisten periaatteiden lisäksi kolmannen osapuolen sertifikaatteja saatetaan vaatia tehdessä toimittajasopimuksia (Brammer, Hoejmose & Millington 2011, 37). Jatkuvan kansainvälistymistrendin takia kansainvälisesti tunnustetuista standardeista ja ohjeistuksista on tulossa entistä tärkeämpi osa osto- ja toimitusketjun hallintaa. Erityisesti kansainväliset standardit, kuten kansainvälisen standardisoimisjärjestön ISO:n standardit, tarjoavat uusia työkaluja yrityksille, joiden avulla ne voivat käsitellä vastuullisuuteen liittyviä kysymyksiä. Niiden avulla yritys voi osoittaa täyttävänsä tietyt vaatimukset eri osa-alueille. (Johnsen, Howard, Miemczyk 2014, 480) Kähkönen et al. (2018, 525–527) eivät kuitenkaan löytäneet standardeilla merkittäviä vaikutuksia yrityksen vastuullisuuteen, sillä ne ovat monesti pakollisia käytänteitä ja ne katsotaan yleensä olevan enemmänkin riskien hallintaa.

Standardien ensisijaisena motiivina on standardoida alan noudattamat menettelyt ja käytännöt vastuullisuuden saavuttamiseksi. Vaatimukset on määritelty selkeästi standardissa, ja toteutumista voidaan tarkistaa auditoinneilla, ja näin ollen sertifioida vaatimustenmukaisilla perusteilla. Vastuullisuusstandardit auttavat poistamaan viherpesusyytöksiä, vähentämään investointien riskejä vihreissä innovaatioissa sekä nopeuttaa vastuullisen tulevaisuuden muodostumista. Vaateteollisuudessa paljon käytettyjä sertifikaatteja on esimerkiksi GOTS, ÖKO-TEX 100 ja ISO 14000. (Amutha 2017, 79–80, 107)

Brammer et al. (2011, 38) arvioivat yhdeksi tärkeimmiksi käytänteiksi toimittajan suorituskyvyn arvioimisen monitoroinnin ja auditoinnin kautta. Näiden käytänteiden on

tarkoitus arvioida toimittajia esimerkiksi keräämällä ja arvioimalla dataa toimittajilta tai vierailemalla tehtailla. Vaikka monitorointi ja auditointi voidaan suorittaa monilla eri tavoilla, on sen peruseriaatteena tuoda osto-organisaatiolle informaatiota vastaako heidän odotuksensa vastuullisuudessa tuloksia. Monitoroinnin perusteella voidaan arvioida, halutaanko toimittajan kanssa jatkaa tai vaihtoehtoisesti aloittaa yhteistyötä. (Brammer et al. 2011, 38)

Kun yritysten hankintaketjut monimutkaistuvat, läpinäkyvän hankintaketjun rakentamisesta tulee yhä hankalampaa. Monimutkaisuus luo yritykselle myös haasteita hankintaketjun vastuullisuuden parantamisessa. Lisääntynyt yhteistyö hankintatoimessa on lisännyt tarvetta laajemmalle läpinäkyvyydelle hankintaketjuissa. (Kashmanian 2017, 73–104) Hankintaketjun avoimuuden lisääminen tulisi parantaa yrityksen ymmärrystä ja vähentää sen altistumista liiketoiminnan riskeille sekä parantaa liiketoiminnan turvallisuutta, joustavuutta, vastuullista hankintaa ja brändin arvoa. Hankintaketjun läpinäkyvyys voidaan yhdistää muihin vastuullisen hankintaketjun tärkeimpiin tekijöihin yrityksen vastuullisuuden parantamiseksi. (Kashmanian 2015, 17–42) Hankintaketjun läpinäkyvyys on koko ajan merkittävämmässä asemassa vaatealan yritysten vastuullisuudessa, mutta se lisää myös riskiä mahdollisten epäkohtien löytymisestä hankintaketjussa sekä uusissa materiaali-innovaatioissa, joita voidaan pitää kilpailuetuna yritykselle (Khurana & Riccheti 2016, 96).

3. Vastuullinen hankintatoimi kohdeyrityksissä

Tämä kappale sisältää tutkielman empiirisen osuuden. Kappaleessa esitellään tutkielman aineisto ja sen tutkimusmenetelmä, jonka jälkeen kohdeyritykset esitellään lyhyesti. Tämän jälkeen paneudutaan kohdeyrityksen vastuullisuuskäytänteisiin ja analysoidaan haastatteluissa saatuja vastauksia. Kappaleen viimeisessä osiossa tutkitaan kohdeyritysten haasteita vastuullisuuden varmistamisessa.

3.1 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa selvitetään mitä vastuullisuuskäytänteitä kohdeyritykset käyttävät hankintojen johtamisessa. Tutkimuksen analyysimenetelmänä empiirisessä osuudessa käytetään sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysiin voidaan soveltaa melko vapaasti erilaisia teoreettisia lähtökohtia ja sillä tarkoitetaan usein kuultujen, kirjoitettujen ja nähtyjen sisältöjen analyysiä, jota käytetään teoreettisena viitekehystenä. Sisällönanalyysimenetelmällä pyritään analysoimalla saamaan tiivistetty ja yleistetty kuva, jostain kirjallisesta dokumentista. (Tuomi & Sarajärvi 2018)

Tutkimuksen kohdeyritykseen valikoitui neljä suomalaista vaate- ja tekstiilialan yritystä. Kohdeyrityksien anonymiteetin suojelemiseksi on yritysten nimet koodattu A, B, C ja D kirjaimilla. Kohdeyritykset voidaan lukea pieniksi ja keskisuuriksi yrityksiksi (pk-yritys) eli työntekijöitä on alle 250 ja vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa (Tilastokeskus). Kaksi yritystä, B ja C, ovat pienempiä toimijoita alalla ja kohdeyritys A ja D selkeästi suurempia. Kohdeyritysten toiminnassa vastuullisuus on isossa roolissa, ja he viestivätkin tästä ulospäin esimerkiksi nettisivuillaan. Valitut yritykset ovat samalla alalla toimivia suomalaisia pk-yrityksiä, mikä tekee vertailusta mielekäästä. Yritykset ovat brändäytyneet vastuullisiksi, ja siksi onkin mielenkiintoista tutkia, miten vastuullisuus varmistetaan juuri hankintatoimen käytänteiden avulla.

Tutkielman pääasiallisena aineistona käytetään haastatteluja, jotka on tehty yhteistyössä yritysten kanssa. Vastaajina on toiminut yritysten hankinnasta ja vastuullisuudesta vastaavia henkilöitä. Haastattelujen lisäksi tutkimuksen sekundääriaineistona on käytetty yritysten

nettisivuilta löytyviä vastuullisuusraportteja sekä muita materiaaleja, jotka tukevat ja lisäävät haastatteluissa saatuja tietoja. Empiriaosuudessa osto-organisaatiolla viitataan kohdeyritykseen.

3.2 Kohdeyritysten esittely

Seuraavaksi esitellään tutkielmaa varten haastatellut kohdeyritykset. Kohdeyrityksiä on neljä, joista kaikki ovat suomalaisia ja toimivat samalla alalla. Alla kuvaillaan heidän yritystoimintaansa sekä kerrotaan pääpiirtein, miten hankinta suoritetaan kyseisessä yrityksessä.

Kohdeyritys A on suomalainen vaatealan yritys, joka on ollut toiminnassa noin kymmenen vuotta. Yritys myy lasten-, miesten- sekä naistenvaatteita, joiden pääraaka-aineena toimii luomupuuvilla. Yritys toimii Suomessa ja kaikki vaatteet valmistetaan Euroopassa. Vaatteiden myynti tapahtuu pääosin verkkokaupan kautta. Kohdeyritys A:n hankinta suoritetaan kahden päätoimittajan sekä yhden pienemmän toimittajan kautta. Hankinnoista on vastuussa yrityksen valikoimapäällikkö sekä ostaja. Hankinnat tehdään mallistosykleissä, ja vain harvat tuotteet ovat jatkuvasti saatavilla. Tuotteissa korkean laadun lisäksi painotetaan ympäristöystävällisempiä materiaaleja kuten luomupuuvillaa sekä kierrätettyä polyesteriä.

Kohdeyritys B on suomalainen designyritys, joka on keskittynyt erityisesti naistenvaatteisiin sekä -koruihin. Tämän lisäksi yritys tarjoaa myös erilaisia asusteita ja unisex-tuotteita. Yritys toimii Suomessa, jossa sillä on verkkokaupan lisäksi kaksi kivijalkamyymälää. Kohdeyrityksen hankinnasta vastaa kaksi henkilöä, joista toinen vastaa vaatetuotannon ja toinen korutuotannon hankinnoista. Yrityksellä ei ole varsinaista hankintaosastoa, vaan hankinnoista vastaavat tuotantopäällikkö ja korutuotantopäällikkö yhdessä myynnin vastuuhenkilön kanssa. Ostomäärät määritellään jälleenmyyjien ennakkomyynnin perusteella myyntipäällikön kanssa sekä vahvistetaan vielä yrityksen johdon toimesta. Koru- ja vaatetuotantopaikkoja on yhteensä 14 ja materiaalien valmistajia 12, joista kaikki sijaitsee Euroopassa. Hankinnoissa painotetaan vastuullisuutta ja laatua. Tutkielmassa keskitytään vaatetuotannon hankintaan.

Kohdeyritys C on suomalainen vaatealanyritys, jonka toiminnan peruspilareina toimivat ekologisuus ja pitkäikäisyys. Yrityksellä on naistenvaatemalliston lisäksi unisex- ja lastenvaatemallisto. Yrityksellä on kaksi myymälää sekä verkkokauppa. Hankinnat suoritetaan yrityksen arvoja kunnioittaen tutuilta yhteistyökumppaneilta, joista seitsemän on materiaalintoimittajia ja seitsemän valmistavaa tehdasta. Kaikki yrityksen käyttämät tuotantolaitokset sijaitsevat Euroopassa ja lopullinen vaatteiden valmistus tapahtuu Suomessa ja Virossa. Kohdeyrityksen pienen koon takia yrityksessä ei ole varsinaista hankintaosastoa, vaan hankinnoista vastaa pääsuunnittelija, jota avustaa tarvittaessa tuotantovastaava sekä johdon assistentti. Hankinnoissa suurin painoarvo on vastuullisuudella ja sen jälkeen laadulla. Yritys ei kilpailuta tehtaan hintoja, vaan se maksaa pyydetyn hinnan, ja näin pyrkivät varmistamaan työntekijöiden asianmukaisen palkkauksen.

Kohdeyritys D on suurempi suomalainen vaate- ja asustealanyritys. Yritys myy pääasiassa naistenvaatteita, mutta tämän lisäksi myös erilaisia asusteita naisille. Yrityksellä on useita myymälöitä verkkokaupan lisäksi. Kohdeyrityksen hankinta on jaettu kahden brändin liiketoiminnan mukaan. Tutkielmassa perehdytään brändiin, joka keskittyy vaatetuotantoon. Kohdeyrityksen hankintatiimi koostuu ostajasta, suunnittelijoista, tuotekoordinaattorista, mallimestarista sekä heidän välisestä tiiviistä yhteistyöstä. Ostajan vastuulla ovat hinnat, ostotilaukset sekä toimitukset. Yrityksellä on 15 yhteistyökumppania Euroopassa, Kiinassa ja Intiassa, joiden kautta hankinnat suoritetaan. Yrityksen toimittajavalinnassa kiinnitetään huomiota kokonaisuuteen ja pyritään pitkäaikaisiin yhteistöihin.

3.3 Vastuullisuuskäytänteet kohdeyrityksissä

Tässä kappaleessa käsitellään kohdeyrityksiä ja mitä vastuullisuuskäytänteitä ne käyttävät varmistaakseen vastuullisuuden hankintaketjuissaan.

Toimittajayhteistyö

Yhtenä toistuvana teemana haastatteluissa voidaan pitää toimittajayhteistyön tärkeyden korostumista. Kaikki kohdeyritykset lasketaan pk-yrityksiksi ja toimittajien määrät ovat yrityksissä suhteellisen pienet. Tämä mahdollistaa hyvien ja jopa läheisten suhteiden ylläpitämisen toimittajien ja osto-organisaation välillä. Jokainen kohdeyritys suosii

hankinnoissaan pitkäaikaista toimittajayhteistyötä ja kokevat sen vaikutuksen olevan enemmän positiivista kuin negatiivista. Pitkien toimittajayhteistöiden tuloksena on syntynyt vahvoja luottamussuhteita toimittajayritysten ja osto-organisaatioiden välille. Yritys A kertoo luottamussuhteiden muodostuneen pitkäaikaisten toimittajien kanssa ja samalla kehitystä on tapahtunut molemmin puolin. Toimittajien sitoutuminen antaa myös lisävarmuutta yritykselle.

Yritys D näkee pitkäaikaisessa toimittajayhteistyössä ehdottomasti positiivisia vaikutuksia. Ymmärrys ja tietous kasvaa molemmin puolin ja ostajaorganisaatiolle syntyy laajempi kuva toimittajan vahvuuksista. ”Näin myös toimittaja hyötyy tilanteesta, sillä se saa paremman ymmärryksen mallistosta sekä sen laatu- ja hintatasosta”, kertoo kohdeyritys D:n edustaja. Yritys C korostaa myös asioiden jouhevaa sujuvuutta pitkissä yhteistöissä, ja yritys A avointa ja sujuvaa kommunikointia. Tämä luottamus pohjautuu pitkään yhteistyöhön ja toimittajan tuntemiseen.

Suhteiden ylläpitäminen on olennainen osa pitkäaikaisia toimittajasuhteita. Haastatteluissa esiin nousee päivittäisen kommunikaation tärkeys toimittajien ja osto-organisaation välillä. Sujuvan kommunikaation lisäksi jokainen kohdeyritys tekee toimittajavierailuita tehtailla, osa jopa useamman kerran vuodessa. Kohdeyritykset A ja D kertovat myös vierailuista toimittajien puolelta. Vierailuiden avulla pystytään valvomaan toimittajia, jotta niiden toiminta vastaa osto-organisaation odotuksia ja periaatteita ja näin pystytään varmistamaan erityisesti sosiaalinen vastuullisuus. Kohdeyrityksien tuotantolaitokset ja tehtaot sijaitsevat pääasiassa Euroopassa, joten vierailukäynnit ovat suhteellisen helppo toteuttaa lyhyen välimatkan takia. Koronavirus on tuonut toimittajavierailuille omia haasteitaan, mutta esimerkiksi yritys A kertoo pitäneen etätapaamisia vallinneiden olosuhteiden takia. Yritys A kokee myös henkilökohtaiset käynnit tehtailla yhdeksi tärkeimmäksi vastuullisuuskäytänteeksi, koska henkilökohtainen valvominen on ollut mahdollista vähäisen toimittajamäärän takia. Yritys B:n edustaja kertoo, että yhteistyö sujuu parhaiten, kun he tuntevat vaatteiden valmistajat nimeltä ja pääsevät itse näkemään hyvät työolosuhteet.

Eettiset periaatteet

Lähes kaikki kohdeyritykset kertovat käyttävänsä code of conductia tai vastaavia eettisiä toimintaperiaatteita tehdessään sopimuksia toimittajien kanssa. Yritys B kertoo aloittaneen code of conductin laatimisen vuonna 2019 ja vuoden 2020 tavoitteena on tehdä uudet sopimukset kaikkien tuotantolaitosten kanssa, joissa sitoudutaan noudattamaan niitä. Code of conductin toteutumista aiotaan valvoa vuositasolla ostajaorganisaation puolelta vierailuiden merkeissä tuotantolaitoksissa. Yritys C:llä ei ole erillistä code of conductia toimittajilleen, mutta yrityksen edustaja kertoo kaikkien tuotteidensa valmistuksen tapahtuvan Suomessa tai Virossa, jotka ovat matalan riskin maita, ja näin ollen takaa paremmat olosuhteet työntekijöille jo lain puitteissa.

Yritys A käyttää supplier code of conductia eli toimittajan code of conductia, jossa se määrittelee minimivaatimukset ja perusehdot jokaiselle yrityksen tuottajille ja niiden alihankkijoille. Kohdeyritys A kertoo haastatteluissaan tehneensä laajan vastuullisuusprojektin vastuullisuusasiantuntijoiden kanssa vuonna 2019, jossa toimittajan code of conduct kehitettiin. Yritys A:n toimittajan code of conduct on tehty kansainvälisten sopimusten pohjalta, joissa on käsitelty ihmisoikeuksia ja työntekijöiden oikeuksia. Tämä sopimus on myös avoimesti näkyvillä yrityksen nettisivuilla.

Yritys D kertoo vaativansa kaikilta tavarantoimittajiltaan sitoutumisen Amfori BSCI:n toimintaperiaatteisiin. Amfori on kansainvälinen yhdistys, joka edistää avointa ja vastuullista maailmankauppaa. Amfori BSCI auditoinnin tarkoituksena on parantaa sosiaalista suorituskykyä globaaleissa hankintaketjuissa yhdentoista periaatteen mukaan, jotka ovat kirjattu code of conductiin. Näissä periaatteissa käydään läpi muun muassa kohtuullista palkkausta, lapsityövoimaan puuttumista sekä lähestymistapoja, joiden avulla yritykset voivat seurata ja saada tukea vastuullisen liiketoiminnan edistämiseksi. (Amfori 2019)

Kohdeyrityksessä D toimittajat sitoutuvat noudattamaan Amfori BSCI:n eettisiä periaatteita, ja toimittajat ovat auditoitu Amforin periaatteiden mukaisesti. Yrityksen tavoitteena on saada myös avaintoimittajien alihankkijat BSCI auditointeihin, mutta kynnys pienemmillä toimittajina lähteä mukaan on korkeampi kustannusten ja vähempien resurssien takia. Yritys

ohjaa aina uudet toimittajat riskimaista Amfori BSCI auditointiprosessiin ja hyväksymään sen toimintaperiaatteet. Amfori BSCI on toiminut yritykselle D hyvänä tapana varmistaa ja arvioida sosiaalista vastuullisuutta hankintatoimessa. Myös yritys B kertoo käyttävänsä Amfori BSCI:n määrittelemää maiden riskiluokitusta ja toimivansa vain matalan riskin maissa. Eettisten periaatteiden avulla pystytään vaikuttamaan erityisesti sosiaalisen vastuun varmistamiseen, työntekijöiden hyvien olosuhteiden varmistamisella.

Tuotantomaiden rajaus

Jokainen kohdeyritys kertoo tekevänsä rajoituksia siinä, missä maissa tuotantolaitokset sijaitsevat. Rajoituksia tehdään haastatteluiden perusteella kahdella perusteella: tuotantomaan riskin sekä sijainnin mukaan. Sijainnilla tarkoitetaan sijainnin läheisyyttä yrityksen pääkonttoriin. Rajaamalla tuotanto matalan riskin maihin, on vastuullisuus helpompi varmistaa, sillä riskien sosiaalista vastuuta vähenee. Kohdeyritys A kertoo, että yksi tärkeimmistä vastuullisuuskäytännöistä yrityksen hankintatoimessa on tuotanto matalan riskin maissa. Riippuen luokittelusta, Eurooppaa voidaan pitää matalan riskin maina. Yrityksien A, B ja C koko tuotanto tapahtuu matalan riskin maissa Euroopassa. Suuri osa yrityksen D tuotannosta tapahtuu korkean riskin maissa, mutta he pyrkivät varmistamaan vastuullisuuden edellä mainitulla BSCI auditoinneilla sekä toimittajien sitoutumisella sen periaatteisiin.

Yritys C kertoo haastattelussa myös yhdeksi tärkeimmäksi vastuullisuuskäytännöksi lähituotannon. Yrityksen kaikki tuotanto tapahtuu Suomessa ja Virossa, joka antaa yritykselle lainsäädöllistä turvaa, jolla se voi taata hyvät olosuhteet työntekijöille. Yritys on käyttänyt tuotantolaitoksen sijainnin määrittelemisessä riskin lisäksi ajomatkan pituutta, jonka se on rajannut maksimissaan kolmeen tuntiin yrityksen toimistolta. Lyhyt matka helpottaa myös tehdasvierailuita, joilla parannetaan toimittajayhteistyötä sekä pystytään myös valvomaan tehtaan toimintatapoja. Tuotantomaiden rajoituksella on merkittäviä vaikutuksia yritysten sosiaalisen vastuullisuuden toteutumisessa. Matalariskisissä maissa työntekijöiden olosuhteet ovat yleisesti ottaen paremmat lainsäädännön asettamien ehtojen puitteissa.

Hankintaketjun läpinäkyvyys

Hankintaketjun läpinäkyvyyttä voidaan pitää yhtenä merkittävänä tekijänä vastuullisuuden varmistamisessa hankintatoimessa. Kaikkien kohdeyritysten hankintaketjuja voidaan pitää läpinäkyvinä, sillä ne ovat julkaisseet listaukset toimittajistaan ja osa myös alihankkijoistaan nettisivuillaan. Yritys B kertoo laajasti vastuullisuusraportissaan missä maissa mitenkinkin paljon tuotteista on tuotettu sekä näiden tuotantolaitosten nimet ja osoitteet. Eri materiaalien valmistajat sekä niiden osuudet kokonaistuotannosta on kerrottu raportissa erittäin tarkasti. Yritys B pystyy myös jäljittämään triasetaatti materiaalin raaka-aineen tuotannon.

Yritykset D sekä A ovat myös listanneet kaikkien toimittajien sekä alihankkijoiden tiedot nettisivuillaan ja kertoneet kuinka paljon missäkin maassa yrityksen vaatteista on tuotettu. Kohdeyritys C kertoo tuotantolaitosten ja tehtaiden kaupunkien sijainnit sekä mitä näissä valmistetaan, mutta ei halua julkaista tuotantolaitosten nimiä. Haastatteluissa yritys C:n edustaja kertoo, että alalla on kova kilpailu ja pitämällä tuotantolaitosten nimet salaisina he pyrkivät varmistamaan hankintaketjun sujuvuuden tulevaisuudessakin. Näin he myös pystyvät pitämään toimitusketjunsä mahdollisimman läpinäkyvänä ja vastuullisena.

Sertifikaatit

Niin kuin aiemmin mainittiin, erilaiset sertifikaatit ovat tapa varmistaa vastuullisuus yrityksen hankintatoimessa, ja ne ovat suosittuja erityisesti vaateteollisuudessa. Kohdeyrityksissä sertifikaatteja käytetään erityisesti erilaisten materiaalien tunnistamisessa. Näillä sertifikaateilla varmistetaan vastuulliset materiaalit yritysten tuotteissa. Sertifikaatit, jotka kohdistuvat vaatteissa käytettyihin materiaaleihin yleensä takaavat ympäristöllisesti vastuullisemman materiaalin tuotannon sekä kemikaaleista turvallisen vaatteen. Puuvillassa paljon käytettyjä sertifikaatteja kohdeyrityksissä ovat ÖKO-Tex ja GOTS sertifikaatit.

GOTS eli Global Organic Textile Standard on vuodesta 2006 asti käytössä ollut tekstiilimateriaalin standardi, jonka tavoitteena on luoda vaatimukset, jotka tunnustetaan maailmanlaajuisesti. Standardin avulla kuluttajalle voidaan varmistaa tuote, joka on tuotettu sosiaalisesti ja ympäristöllisesti vastuullisesti jo raaka-aineiden tuotannosta lopputuotteen

valmistukseen saakka. GOTS standardissa määritellään koko materiaalin tuotantoprosessin kriteerit, joissa käsitellään ympäristöllistä ja sosiaalista vastuuta. GOTS-sertifikaatti voidaan antaa puuvillalle sekä villalle, ja tuotteen materiaali pitäisi pystyä jäljittämään pellolle tai vaihtoehtoisesti eläimeen asti. (Global Organic Textile Standard 2020) ÖKO-Tex 100 standardi on kansainvälinen ympäristömerkki, joka takaa turvallisen tuotteen. ÖKO-Tex 100 standardin omaavan tuotteen jokainen komponentti esimerkiksi langat ja napit, ovat testattu haitallisilta kemikaaleilta turvallisiksi. (STANDARD 100 by OEKO-TEX 2020)

Yritys A:n kaikesta materiaalista yli 90 % on sertifioitua luomupuuvillaa ja jokainen raaka-aineerä vahvistetaan sertifioinnilla. Suurin osa materiaalista on juuri luomupuuvilla ja vain muutama prosentti yrityksen kaikista käytetyistä raaka-aineista ei omaa ympäristöystävällistä sertifikaattia. Luomupuuvillan lisäksi yritys käyttää kierrätettyä polyesteriä ja mulesing-vapaata merinovillaa. Mulesing-vapaassa villassa lampailta, joilta villa kerätään, ei ole tehty kivuliasta mulesing-toimenpidettä. Luomupuuvillaan sertifiointiin yritys käyttää ÖKO-Tex, GOTS sekä REACH sertifikaatteja. REACH on EU:n asettama asetus, joka koskee kemiallisia aineita ja varmistaa terveyden- ja ympäristönsuojelun asettamalla rajoituksia enimmäispitoisuuksille ja kemikaalien käytölle (REACH – Turvallisuus- ja kemikaalivirasto (Tukes)).

Kohdeyrityksen B materiaaleista noin viidesosa on vastuullisemmin tuotettuja eli ne omaavat jonkun materiaalisertifikaatin. Yrityksessä suurimpana osana vastuullisissa materiaaleissa on luomupuuvilla. Luomupuuvillan lisäksi yritys käyttää tuotteissaan kierrätysvillaa sekä kierrätyspolyesteriä. Yritys B perustelee vastuullisten materiaalien pienempää osuutta laatuksiteereillä, ja kokeekin vastuullisten, mutta laadukkaiden materiaalin löytämisen yhtenä haasteena vastuullisuuden varmistamisessa. Yrityksen edustaja kertoo haastatteluissa, että ”vastuullisia materiaaleja, jotka sopivat omiin käyttötarkoituksiimme, on edelleen saatavilla rajoitetusti”, ja siksi eivät ole pystyneet saavuttamaan isompaa osuutta vastuullisille materiaaleille tuotannostaan. Vastuullisuusraporteissa selviää, että yrityksessä tehdään koko ajan töitä sen eteen, että materiaaleja voitaisiin korvata vastuullisemmilla materiaaleilla. Kuitenkin löydettyissä vaihtoehdoissa esimerkiksi luomupuuvillassa, yrityksen kriteerit laadun ja pitkäikäisyyden kanssa eivät ole vielä kohdanneet. Yritys käyttää puuvillan lisäksi muita sertifioituja materiaaleja. Sen lisäksi, että merinovillalanka, jota yritys käyttää on mulesing-

vapaata, se on myös ÖKO-Tex standardin mukaista sekä yrityksen käyttämä triasetaattimateriaali on FSC sertifioitua eli raaka-aine on jäljitettävästi ja vastuullisesti tuotettua.

Yrityksen C toiminnassa on myös vahvasti mukana GOTS- ja ÖKO-Tex-sertifikaatit. Tällä hetkellä yrityksen käyttämästä materiaalista 60 % on mainittujen standardien mukaista ekologista puuvillaa. Yritys kertoo tiedostavansa puuvillan tuotannon huonot puolet, kuten veden ja energian kulutuksen määrän, ja pyrkiikin löytämään vaihtoehtoja sille. Aiemmin yritys oli pyrkinyt hankkimaan kaikki materiaalit ÖKO-Tex sertifikaatilla, mutta nykyisin he käyttävät myös paljon ylijäämämateriaaleja. Uuden puuvillan käyttämisen tilalle he ovat alkaneet käyttää kierrätys- sekä deadstock- eli ylijäämämateriaaleja. Yrityksen edustaja kertoo, että toimittajaa valitessa on tärkeää, että toimittaja jakaa samat arvot kuin kohdeyritys. Vaikka toimittaja jakaisikin samat arvot, sertifikaattien avulla yritys kokee saavansa vielä lisävarmuutta niistä.

Kohdeyrityksen D tuotteista 13 % on vastuullisemmin tuotettuja. Näissä tuotteissa vastuullisempien materiaalien määrä tulee olla vähintään 50 %. Yritys käyttää materiaalien vastuullisuuden varmistamisessa EcoVero®, BCI ja GOTS sertifikaatteja. Tämän lisäksi yritys käyttää vain merinovillaa, joka on anti-mulesing sertifioitua. Yritys käyttää tavallisen puuvillan lisäksi vaihtoehtoisia materiaaleja kuten luomu- ja kierrätyspuuvillaa, jotka ovat ympäristöystävällisempiä vaihtoehtoja. Viskoosin käytössä yritys siirtyy vuonna 2020 käyttämään EcoVero® sertifioitua viskoosia. EcoVero® viskoosin valmistukseen käytetyt raaka-aineet ovat FSC tai PEFC sertifioidut. Yrityksen käyttämä EcoVero® viskoosi kehrätään tehtaassa EU:ssa ja se on saanut EU:n ympäristömerkin, sillä sen tuottamiseen kuluu 50 % vähemmän vettä verrattuna normaaliin viskoosiin, ja sen tuotanto tapahtuu suljetussa kierrossa.

Kohdeyrityksillä on käytössään laaja valikoima eri sertifikaatteja materiaalien vastuullisuuden varmistamiseksi. Toimittajien laajemmalla arvioimisella ja materiaalien sertifioimisella yritykset ovat myös pystyneet varmistamaan vastuullisuutta hankinnoissa ja vähentämään riskejä koskien esimerkiksi laatua. Sertifikaateilla voi siis olla myös positiivinen vaikutus

muuhunkin toimintaan yrityksessä kuin vastuullisuuteen. Taulukossa 1 nähdään yhteenveto kaikista kohdeyritysten käyttämistä materiaalisertifikaateista.

Taulukko 1 Yhteenveto käytetyistä sertifikaateista kohdeyritysten materiaaleissa

Sertifikaatit	A	B	C	D
Puuvilla:				
GOTS	X		X	X
Luomupuuvilla				X
ÖKO-Tex 100	X		X	
Villa:				
Mulesing-vapaa Responsible Wool Standard	X	X		X
ÖKO-Tex 100		X		
Muut materiaalit:				
FSC		X		X
EcoVero®				X
PEFC				X

Vastuullisuuden osaaminen

Jotta vastuullisuus voidaan varmistaa hankintatoimessa, täytyy siitä olla vastuussa osaavia henkilöitä. Hankintahenkilöstöä voidaan esimerkiksi kouluttaa ja vastuullisuusosaamista voidaan painottaa rekrytoinneissa. Kohdeyritys C:n edustaja kertoo, että ”vastuullinen osaaminen on rekrytoinnissa ehdottomasti plussaa”. Yrityksellä on valmiit materiaalit uusien työntekijöiden perehdyttämistä varten ja niissä käsitellään esimerkiksi yrityksen arvoja sekä toimintatapoja. Tämän lisäksi yritys on osallistunut STJM:n eli Suomen tekstiili ja muoti ry:n sekä Eetti Ry:n järjestämiin koulutuksiin, joiden avulla yrityksen vastuullisuutta on päästy kehittämään. Yritys on STJM:n jäsen ja ovatkin saaneet sen kautta koulutuksen lisäksi vinkkejä sekä tukea toiminnan kehittämiseen myös vastuullisuuteen liittyen.

Myös yritys D on käyttänyt STJM:n sekä Muoti- ja Urheilukauppa ry:n järjestämiä koulutuksia ja seminaareja vastuullisen osaamisen lisäämiseksi. Yrityksen edustaja mainitsee myös

vastuullistyöryhmät osana koulutuksia. Yrityksen edustajan mukaan Amfori BSCI:n jäsenenä Amfori kouluttaa jäseniään jatkuvasti sosiaaliseen vastuuseen liittyvissä asioissa. Hän myös kertoo, että vastuullisuusasiat ovat nykypäivänä oleellinen osa hankintaa ja siihen liittyvä kokemus ja osaaminen on erittäin tärkeää. Vastuullisuusosaaminen otetaankin oleellisesti huomioon rekrytoinneissa.

Yritys A on myös käyttänyt STJM:n järjestämiä koulutuksia hyväkseen henkilöstönsä kouluttamisessa. Haastatteluissa yrityksen edustaja kertoo myös tulevasta koulutuksesta, johon yritys aikoo osallistua ja se käsittelee ihmisoikeuksia hankintaketjussa. Viime aikoina yrityksen hankintatiimissä ei ole ollut vaihtuvuutta, eikä näin ollen uutta henkilöstöä ole tarvinnut erillisesti kouluttaa vastuullisuudessa. Edustaja kuitenkin mainitsee, että vastuullisuus on yleisesti osana jokaisen uuden työntekijän perehdytystä. Yrityksen B edustaja kertoo, etteivät ole käyttäneet erityisesti koulutuksia hankintaan, vaan kehittyminen on tapahtunut ensisijaisesti oppimalla työtehtävissä. Hankinnan tehtäviin ei ole varsinaisesti palkattu ketään, vaan sen on hoitanut tuotepäälliköt, ja he pyrkivät toiminnallaan vastuullisuuteen.

3.4 Vastuullisuuden varmistamisen haasteet kohdeyrityksessä

Kuten todettiin, vaikka erilaisia vastuullisuuskäytänteitä on paljon, yritykset saattavat silti kokea haasteita vastuullisuuden varmistamisessa hankintatoimessaan. Vastuullisuus on kohdeyrityksissä isossa roolissa, miksi onkin erittäin tärkeää, että vastuullisuus pystytään varmistamaan myös yritysten hankintatoimessa.

Kohdeyritykset kokevat haasteita erityisesti materiaaliin liittyvissä asioissa. Kuten aiemmin mainittiin, yritys C pyrkii luomupuuvillan lisäksi käyttämään mahdollisimman paljon deadstock- eli ylijäämämateriaaleja. Yrityksen ylijäämämateriaalit ostetaan suomalaisista tekstiilituista, mutta niiden alkuperää on monesti vaikea jäljittää. Myös kankaissa, jotka ostetaan agenttien välityksellä, on välillä vaikeaa selvittää mistä ne ovat peräisin. Tuotteen alkuperän selvittämiseksi ja sen varmistamiseksi kohdeyritys kokee vastuullisuuslupaukset

sekä sertifikaatit erityisen tärkeäksi. Alihankkijoiden sitouttaminen näihin säännöksiin auttaa yritystä selviämään haasteista ja näin ollen varmistamaan vastuullisuuden.

Yritys A kertoo haastatteluissa, ettei ole kokenut erityisesti haasteita vastuullisuuden varmistamisessa päätoimittajien kanssa. Yrityksellä on kahden päätoimittajan lisäksi pienempiä toimittajia, joita he käyttävät harvemmin ja ovatkin kokeneet juuri niiden kanssa joitain vaikeuksia. Harvemmin käytetyt toimittajat eivät ole olleet täysin avoimia ja läpinäkyviä tuotantoketjuissaan, mikä on tuottanut hankaluuksia kohdeyritykselle. Jos kaikki toimittajat eivät ole avoimia, vaikeuttaa se osto-organisaation vastuullisuuden varmistamista, sillä se ei näin ollen pysty olemaan täysin läpinäkyvä hankintaketjun osalta. Myös uusien toimittajien, jotka täyttäisivät kaikki yrityksen asettamat vastuullisuuskriteerit, on vaikea löytää, ja yritys kokee sen yhtenä haasteena vastuullisuuden varmistamisen kannalta.

Yritys D käyttää toimittajien arvioinnissa Amfori BSCI auditointeja sekä code of conductia. Vaikka Amforin BSCI sertifikaatti on ollut osin toimiva tapa yritykselle sitouttaa toimittajat vastuullisiin toimintatapoihin ja arvioida niitä, pienemmille toimijoille sertifikaatti ei ole ollut niin toimiva. Pienemmät toimijat kokevat haasteellisena lähteä mukaan auditointeihin, sillä niistä syntyy lisäkustannuksia, ja niillä on myös pienemmät resurssit käytettävänä. Kohdeyritys D mainitsee myös vastuullisten materiaalien kuten GOTS tai BCI sertifioitujen lankojen minimien olevan liian suuria yrityksen tuotantoa varten.

Yritykselle B erityinen haaste on ollut löytää sen käyttötarkoitukselle sopivia materiaaleja, jotka olisivat myös vastuullisesti tuotettuja. Toimittajia on edelleen saatavilla rajoitetusti, mikä on hankaloittanut uusien toimittajien löytämistä, jotka tuottaisivat yrityksen laatukriteerit täyttäviä materiaaleja sekä olisivat samaan aikaan vastuullisia. Tämän lisäksi yritys kokee haasteita todistaa ja seurata tuotannon vastuullisuutta luotettavasti.

4. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkielman tarkoituksena oli tutkia vastuullista hankintatoimea ja käytänteitä, joilla se voidaan varmistaa yrityksissä. Tutkielmassa määriteltiin keskeiset käsitteet sekä luotiin teoreettinen viitekehys vastuullisen hankintojen johtamisen toteuttamiselle. Vastuullista hankintojen johtamista käytiin läpi ensin Elkingtonin (1997) luoman kolmen vastuullisuuden ulottuvuuden pohjalta. Tutkimuksessa keskityttiin kahteen ulottuvuuteen, jotka olivat sosiaalinen ja ympäristöllinen vastuullisuus. Tämän lisäksi tutkielmassa esiteltiin vastuullinen hankintojen johtaminen ja käytänteet, joilla vastuullisuus voidaan varmistaa yrityksen hankintatoimessa. Tutkielman empiirisessä osiossa teoreettinen osuus punottiin yhteen kerätyn aineiston kanssa, ja tutkittiin kohdeyrityksiä sekä niiden vastuullisuuskäytänteitä ja haasteita hankintatoimessa.

4.1 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen päätutkimuskysymys oli: ”Miten vastuullisuus voidaan varmistaa hankintatoimessa?”. Tutkielman toisessa luvussa pohjustettiin vastausta esittelemällä vastuullisuus ja sen kolme ulottuvuutta. Vastuullisuuden pohjalta siirryttiin vastuulliseen hankintatoimeen ja siihen, miten vastuullisuus voidaan varmistaa. Hankintatoimen vastuullisuus voidaan varmistaa vastuullisuuskäytännöillä. Hankintatoimen vastuullisuuskäytänteitä on esitelty kirjallisuudessa paljon ja tutkielma pyrki antamaan mahdollisimman laajan ja monipuolisen kuvan näistä käytännöistä. Tutkimuksen empiirinen osuus vahvisti teoreettista osuutta ja kertoi lisää vastuullisuuskäytännöistä, joilla kohdeyritykset varmistavat vastuullisuutensa. Vastuullisen hankintatoimen toteutumiseksi, tulisi taloudellisen näkökulman lisäksi ottaa huomioon sosiaaliset ja ympäristölliset tekijät.

Päätutkimuskysymyksen lisäksi tutkielmassa vastattiin alatutkimuskysymyksiin, jotka ovat: ”Millä käytännöillä yritykset varmistavat vastuullisuuden toimittajasuhteissaan?” ja ”Millaisia haasteita yritykset kohtaavat vastuullisessa hankinnassa?”. Alatutkimuskysymykset keskittyivät pääasiassa tutkielmassa käsiteltyihin kohdeyrityksiin, jotka olivat neljä suomalaista vaatebrändiä, joita oli haastateltu tutkielmaa varten. Tutkimuksessa selvisi, että kohdeyritykset käyttävät useita vastuullisuuskäytänteitä varmistaakseen vastuullisuuden

hankintatoimessaan. Taulukkoon 2 on koottu kohdeyritysten mainitsemat vastuullisuuskäytänteet. Sosiaaliseen vastuullisuuteen vaikuttavia käytänteitä ovat code of conduct ja erilaiset hankintaperiaatteet, tuotantomaiden rajaus riskin sekä sijainnin mukaan, toimittajayhteistyö, tehdasvierailut ja monitorointi sekä auditointi. Ympäristölliseen vastuullisuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat sertifikaatit sekä kierrätysmateriaalit. Molempiin vastuullisuuden ulottuvuuksiin vaikuttavia käytänteitä ovat koulutukset ja hankintaketjun läpinäkyvyys. Kohdeyritysten toiminnasta löydettiin useita vastuullisuuskäytänteitä vastuullisuuden varmistamiseen ja käytänteissä pystyttiin näkemään samoja piirteitä yritysten välillä.

Taulukko 2 Vastuullisuuskäytänteet kohdeyrityksissä

käytänne	Yritys A	Yritys B	Yritys C	Yritys D
code of conduct / hankintaperiaatteet	X	X		X
tuotantomaiden rajaus:				
riskin mukaan	X	X	X	
sijainnin mukaan			X	
koulutukset	X		X	X
sertifikaatit	X	X	X	X
toimittajayhteistyö	X	X	X	X
kierrätysmateriaali	X	X	X	X
tehdasvierailut / monitorointi	X	X	X	X
hankintaketjun läpinäkyvyys	X	X	X	X
auditointi	X	X	X	X

Toinen alakysymys käsitteli yritysten haasteita vastuullisuuden varmistamisessa hankintatoimessa. Erityisesti haasteita kohdeyritykset kohtasivat materiaaleissa sekä niiden alkuperän selvittämisessä. Vastuullisuutta ei pystytty kaikissa yrityksissä varmistamaan materiaalien osalta, sillä yritykset eivät ole löytäneet omalla mittapuullaan tarpeeksi laadukkaita materiaaleja oman malliston toteuttamiseen. Tämän lisäksi myös vastuullisten materiaalien minimi-vaatimukset ovat olleet liian suuria yritykselle. Toisena haasteena haastatteluissa esiintyi koko hankintaketjun läpinäkyvyys. Vastauksissa tuli ilmi, että joistain materiaaleista on vaikea selvittää alkuperää. Näin ollen, ei voida olla varmoja koko hankintaketjun

vastuullisuudesta, mikä asettaa haasteita yrityksille vastuullisuuden varmistamiseen. Läpinäkyvyyden ongelmat korostuivat myös pienempien toimittajien kanssa, jotka eivät olleet pystyneet olla täysin avoimia.

4.2 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksessa saatiin vastaukset kaikkiin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksessa selvisi useita käytänteitä, joilla vastuullisuus voidaan varmistaa yrityksen hankintatoimessa. Kohdeyritysten toiminnassa tuli esille useita vastuullisuuskäytänteitä ja vastauksissa voitiin nähdä paljon yhteneväisyyksiä yritysten välillä. Ylemmässä kuviossa 3 voidaan huomata, että kohdeyritykset käyttivät useita samoja vastuullisuuskäytänteitä. Tätä tulosta voitiin osaltaan odottaa, sillä kaikki kohdeyritykset toimivat vaate- ja tekstiilialalla. Yritykset olivat myös saman kokoluokkaa, joten voidaan olettaa, että yrityksillä on melko samankokoiset resurssit vastuullisuuden varmistamiseksi.

Koska tutkielmassa tutkittiin pienempiä vaatealanyrityksiä, joiden hankintaketjut olivat melko yksinkertaisia ja paikallisia, toimittajayhteistyön ja -vierailuiden asema korostui. Suuri osa yritysten käyttämistä vastuullisuuskäytänteistä kohdistui sosiaalisen vastuun varmistamiseen. Vahva toimittajayhteistyö koettiin erityisen tärkeäksi kaikissa kohdeyrityksissä ja sitä ylläpidettiin erilaisin toimittaja- ja tehdasvierailuin sekä toimittajakyselyin, joiden avulla yritykset pystyivät myös monitoroimaan sekä auditoimaan toimittajiaan. Näillä käytänteillä pystyttiin varmistamaan tuotteiden valmistusprosessi ja työntekijöiden olosuhteet, joilla on suuri merkitys sosiaaliseen vastuullisuuteen.

Jotta sosiaalinen vastuullisuus voisi toteutua täysin, tulisi kohdeyritysten ottaa myös alemman tason toimittajien ja alihankkijoiden olosuhteet huomioon, pelkkien ensimmäisen tason toimittajien lisäksi. Myös korkea riskisissä maissa toimintaa tulisi vähentää tai sitä tulisi edistää vastuullisempaan suuntaan esimerkiksi työntekijöiden olosuhteita ja oikeuksia parantamalla. Code of conducteilla oli myös vaikutuksia hankintaketjussa työskentelevien olosuhteisiin, eli sosiaalisen vastuullisuuteen. Vastuullisuuden varmistamisen kannalta olisikin tärkeää vaatia kaikkia toimittajia, myös alatason toimittajia, sitoutumaan yrityksen code of conductiin tai hankintaperiaatteisiin sekä päivittää ehtoja tulevaisuudessa.

Tuloksissa osaltaan korostui standardit ja niiden käyttäminen kohdeyrityksissä. Yritykset pitivätkin itse monesti sertifikaatteja sekä toimittajayhteistyötä yhtenä tärkeimpinä vastuullisuuskäytänteinä. Standardeilla yritykset pystyivät varmistamaan vastuulliset raaka-aineet, tuotannon sekä lopputuotteen. Standardien, sertifikaattien sekä kierrätysmateriaalien käytön avulla yritykset pystyivät varmistamaan ympäristölliseen vastuullisuuden hankinnoissaan. Osalla kohdeyrityksistä jo suurin osa tuotteista oli valmistettu vastuullisemmin ja sertifioituilla materiaaleilla. Kuitenkin yrityksellä B ja D vastuullisten materiaalien osa jäi vielä melko vähäiseksi. Sertifikaatit ja kierrätysmateriaalit ovat isossa roolissa ympäristöllisen vastuullisuuden varmistamisessa ja siksi olisikin tärkeää, että kohdeyritykset löytäisivät uusia sopivia toimittajia vastuullisten materiaalien hankintaa varten.

Vastuullisuus on melko uusi, mutta ajankohtainen aihe vaateteollisuudessa, ja monella yrityksellä onkin vielä paljon kehitettävää siinä. Monet suomalaiset vaatebrändit ovat tehneet merkittäviä parannuksia vastuullisuuden kehittämisen eteen ja onnistuneet siinä (Eetti Ry 2020). Myös tutkielman kohdeyritykset ovat tehneet parannuksia vastuullisuuden osalta ja kehitystä on tapahtunut. Vastuullisuutta kehittäessä olisikin tärkeää muistaa ottaa huomioon kaikki vastuullisuuden ulottuvuudet, jotta yritykset voisivat todellisesti olla vastuullisia.

Vaikka tutkimuksen tuloksissa saatiinkin useita käytänteitä vastuullisuuden varmistamiseen, on silti vaikeaa arvioida missä yrityksessä vastuullisuuden taso olisi kaikista korkein. Vastuullisuuskäytänteitä ei asetettu paremmuusjärjestykseen, sillä niiden konkreettista vaikutusta vastuullisuuteen ei ole tässä tutkimuksessa mitattu. Jatkotutkimuksissa olisikin mielenkiintoista mitata vastuullisuuskäytänteiden vaikutusta ja näin saada vastauksia siihen, mitkä käytänteet ovat oleellisimpia vastuullisuuden varmistamisessa hankintatoimessa. Tämän lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia, suurien vaate- ja tekstiilialan yritysten vastuullisuuskäytänteiden eroja ja yhtäläisyyksiä verrattuna tässä tutkimuksessa saatuihin pienempien paikallisten yritysten tuloksiin.

Lähdeluettelo

Ageron, B., Gunasekaran, A., Spalanzani, A. (2012) Sustainable supply management: An empirical study. *International journal of production economics*. [Online] vol. 140, no 1, 168–171, 176-178.

Amfori 2019: Amfori BSCI [verkkodokumentti]. [Viitattu 1.12.2020]. Saatavilla: <https://www.amfori.org/content/amfori-bsci>

Amutha K. (2017) Sustainable Practices in Textile Industry: Standards and Certificates. In: Muthu S. (eds) *Sustainability in the Textile Industry*. Textile Science and Clothing Technology. Springer, Singapore. https://link-springer-com.ezproxy.cc.lut.fi/chapter/10.1007%2F978-981-10-2639-3_5 , 79–80, 107

Anisul Huq, F., Stevenson, M. & Zorzini, M. (2014) Social sustainability in developing country suppliers: An exploratory study in the ready made garments industry of Bangladesh. *International journal of operations & production management*. [Online] 34 (5), 610–638.

Beske, P. & Seuring, S. (2014) Putting sustainability into supply chain management. *Supply chain management*. [Online] vol. 19, no. 3, 325.

Boyd, D.E., Spekman, R.E., Kamauff, J.W. & Werhane, P. (2007) Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains: A Procedural Justice Perspective. *Long range planning*. [Online] vol. 40, no. 3, 343.

Brammer, S., Hoejmose, S.U. & Millington, A. (2011) *Managing Sustainable Global Supply Chains: A Systematic Review of the Body of Knowledge*. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 28.11.2020]. Saatavilla: <http://nbs.net/wp-content/uploads/NBS-Systematic-Review-SupplyChains.pdf> 37–38

Cai, Y.-J. & Choi, T.-M. (2020) A United Nations' Sustainable Development Goals perspective for sustainable textile and apparel supply chain management. *Transportation research. Part E, Logistics and transportation review*. [Online] vol 141, 4–9

Caniato, F., Caridi, M., Crippa, L., & Moretto, A. (2012) Environmental sustainability in fashion supply chains: An exploratory case based research, *International Journal of Production Economics*. [Online] vol. 135, no. 2, 659-670

Carter, C.R. & Rogers, D.S. (2008) A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International journal of physical distribution & logistics management*. [Online] vol. 38, no. 5, 363–365

Corcione, A. (2020) What is Greenwashing? [verkkodokumentti]. [Viitattu 5.1.2021]. Saatavilla: <https://www.businessnewsdaily.com/10946-greenwashing.html>

Eetti Ry (2020) Moni suomalainen vaateyritys petrasi ränkkää brändi vastuullisuusvertailussa [verkkodokumentti]. [Viitattu 12.11.2020]. Saatavilla: <https://eetti.fi/2020/09/22/11626/>

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

Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N.M.P. & Hultink, E.J. (2017) The Circular Economy – A new sustainability paradigm? *Journal of cleaner production*. [Online] vol.143. 758, 766.

Giunipero, L. C., Hooker, R., Denslow, D. (2012) Purchasing and supply management sustainability: Drivers and barriers. *Journal of purchasing and supply management*. [Online] vol. 18, no. 4, 259-260.

Glavič, L. & Lukman, R. (2007) Review of sustainability terms and their definitions. *Journal of cleaner production*. [Online] vol. 15, no. 18, 1884.

Global Organic Textile Standard (2020) General Description [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.12.2020]. Saatavilla: <https://www.global-standard.org/the-standard/general-description.html>

Gualandris, G., Golini, R., Kalchschmidt M. (2014) "Do supply management and global sourcing matter for firm sustainability performance?: An international study", Supply chain management. [Online] vol. 19, no. 3, 267–268

Goworek, H., Fisher, T., Cooper, T., Woodward, S. & Hiller, A. (2012) The sustainable clothing market: an evaluation of potential strategies for UK retailers. International journal of retail & distribution management. [Online] 40 (12), 947.

Hallikas, J., Lintukangas, K. & Kähkönen A.-K. (2020) The effects of sustainability practices on the performance of risk management and purchasing. Journal of Cleaner Production. [Online] vol. 263, 2

Hanikka, K., Korpela, P., Mähönen, A. & Nyman, C. (2007) Yrityksen yhteiskuntavastuu ja sosiaalinen yritystoiminta [verkkodokumentti]. [Viitattu 7.11.2020] Saatavilla: http://www.vates.fi/media/tyollistamisen_ammattilaiset/kirjat/yrityksenyhteiskuntavastuu.pdf s. 13

Hollos, B., Blome, C. & Foerstl, K. (2012) Does sustainable supplier co-operation affect performance? Examining implications for the triple bottom line. International journal of production research. [Online] vol. 50, no. 11, 2979–2982.

Johnsen, T.E., Howard, M. & Miemczyk, J. (2014) Purchasing and supply chain management: A sustainability perspective. New York, Routledge. 480 [Verkkodokumentti] [Viitattu: 28.11.2020] Saatavilla: <http://60.28.60.6:85/books/6756aa05-fe78-4ba4-ac08-545db856fc66.pdf>

Johnston, P., Everard, M., Santillo, D., Robèrt K.-H. (2007) Reclaiming the Definition of Sustainability. *Environmental science and pollution research international*. [Online] vol. 14, no. 1, 60.

Kashmanian, R. (2015) Building a Sustainable Supply Chain: Key Elements. *Environmental quality management*. [Online] vol. 24, no. 3, 17–41.

Kashmanian, R. (2017) Building Greater Transparency in Supply Chains to Advance Sustainability. *Environmental quality management*. [Online] vol. 26, no. 3, 73–104.

Khurana, K. & Ricchetti, M. (2016) Two decades of sustainable supply chain management in the fashion business, an appraisal. *Journal of fashion marketing and management*. [Online] vol. 20, no. 1, 89–104.

Krause, D.R., Vachon, S. & Klassen, R.D. 2009, "SPECIAL TOPIC FORUM ON SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT: INTRODUCTION AND REFLECTIONS ON THE ROLE OF PURCHASING MANAGEMENT*", *Journal of Supply Chain Management*. [Online] vol. 45, no. 4, 18.

Kähkönen, A.-K., Lintukangas, K., Hallikas, J. (2018) Sustainable supply management practices: making a difference in a firm's sustainability performance. *Supply Chain Management*. [Online] vol. 23, no. 6, 519, 525–527

Larson, P. (1994) Buyer-Supplier Co-operation, Product Quality and Total Costs. *International journal of physical distribution & logistics management*. [Online] vol. 24, no. 6, 4

Mani, V., Agrawal R. & Sharma, V. (2015) Supply Chain Social Sustainability: A Comparative Case Analysis in Indian Manufacturing Industries. *Procedia -Social and Behavioral Sciences*. [Online] Vol. 189, 236-237

Marshall D., McCarthy L., Heavy C., & McGrath P. (2014) Environmental and social supply chain management sustainability practices: construct development and measurement. *Production planning & control*. [Online] vol. 26 no. 8, 673–690.

McMichael, A.J., Butler, C.D. & Folke, C. 2003, "New Visions for Addressing Sustainability", *Science* (American Association for the Advancement of Science). [Online] vol. 302, no. 5652, 1919.

Metsämuuronen, J. (2001) *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. 2. tark. p. Helsinki: International Methelp.

Miemczyk, J., Johnsen, T., Macquet, M. & Wilding, R. (2012) Sustainable purchasing and supply management: a structured literature review of definitions and measures at the dyad, chain and network levels. *Supply chain management*. [Online] vol. 17, no. 5, 478.

Oelze, N., 2017. Sustainable Supply Chain Management Implementation–Enablers and Barriers in the Textile Industry. *Sustainability*, vol.9, no. 8, 1

Pagell, M. & Wu, Z. (2009) Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 examples. *The journal of supply chain management*. [Online] vol. 45, no. 2, 38, 51–54.

REACH – Rekisteröinti, luvat ja rajoitukset (Tukes) [Verkkodokumentti]. [Viitattu 3.12.2020]. Saatavilla: <https://tukes.fi/kemikaalit/reach#2d25db94>

Seuring, S. & Müller, M. (2008) From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of cleaner production*. [Online] vol. 16, no. 15, 1699-1701.

Slaper, T. F. & Hall, T. J. (2011) The triple bottom line: what is it and how does it work? *Indiana business review*. [Online] vol. 86, no. 1, 4–5

STANDARD 100 by OEKO-TEX®, OEKO-TEX® (2020) [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.12.2020]. Saatavilla: <https://www.oeko-tex.com/en/our-standards/standard-100-by-oeko-tex>

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. (1994). Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Westpoint Oy, Kirjayhtymä Oy: Rauma, 12–13

Tilastokeskus: Pienet ja keskiuuret yritykset [verkkosivu] [viitattu 27.11.2020]. Saatavilla: http://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html

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

Walker, D. S. (2008) Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: Lessons from the public and private sectors. *Journal of purchasing and supply management*. [Online] vol. 14, no. 1, 69.

Walker, H. & Jones, N. (2012) Sustainable supply chain management across the UK private sector. *Supply chain management*. [Online] vol. 17, no. 1, 15.

Walker, H., Miemczyk, J., Johnsen, T. & Spencer, R. (2012) Sustainable procurement: Past, present and future. *Journal of purchasing and supply management*. [Online] vol. 18, no. 4, 204

Zakaria, M., Garanca, Z. & Sobeih, A. (2012) "Cultural and legal challenges in implementing code of conduct in supply chain management of mobile phone industries: Sony Ericsson case study", *Social Responsibility Journal*, [Online] vol. 8, no. 2, 227.

LIITTEET

Haastattelukysymykset

- Kerro pääpiirtein, miten yrityksen hankinta suoritetaan
- Kuka tai ketkä hoitavat yrityksenne hankinnan?
 - o Mistä henkilöistä hankintatiimi koostuu? (jos useampi kuin yksi henkilö)
 - o Onko hankinnan avainosaaja tunnistettu?
 - o Miten hankintahenkilöstöä on valmistettu vastuulliseen hankintaan?
 - Koulutuksia?
 - Huomioidaanko vastuullinen osaaminen rekryssä?
 - Uusien työntekijöiden opastaminen tehtäviin?
- Miten viestitte yrityksenne vastuullisesta hankinnasta?
- Onko yrityksellä erillinen strategia vastuulliselle hankinnalle? Onko se osa muuta strategiaa?
 - o Miten sitä kehitetään?
 - o Kuinka usein?
- Kuinka monta toimittajaa yrityksellä on?
- Millä perusteella valitsette toimittajanne yrityksessä? (Hinta, laatu, vastuullisuus yms.)
 - o Mitä kriteereitä toimittajavalinnassa käytetään?
 - o Millä on suurin painoarvo?
- Mitä vastuullisuusvaatimuksia vaaditte toimittajilta hankinnoissa?
 - o yrityksen oma code of conduct?
 - o sertifikaatit?
 - o supplier code of conduct?
- Miten mittaatte toimittajien suorituksia?
- Millä tavalla/tavoilla toimittajia valvotaan?
 - o auditointi, monitorointi
- Käytetäänkö yrityksessä pitkäaikaisia toimittajayhteistyötä?
 - o Millä tavalla pitkäaikaisia toimittajia valvotaan? Kuinka usein?
 - o Miten parannatte suhteita toimittajiin?
 - o Onko pidemmällä yhteistöllä näkynyt positiivisia vaikutuksia? Entä negatiivisia?
 - o Miten suhteita pidetään yllä?
 - o Onko yrityksellä avaintoimittajia?
 - Onko avaintoimittajille tavoitteita?
- Kerro käytänteistä, joilla varmistatte vastuullisuuden hankinnoissanne
 - o Mitkä käytänteet koette tärkeimmiksi? Miksi?
- Miten mittaatte vastuullisuuttanne hankinnoissa?
- Miten raportoitte vastuullisesta hankinnastanne?
 - o ulkoisesti, sisäisesti?

- Seurataanko yrityksen hankinnan vastuullisuutta erityisesti jollain osa-alueella tai tuotteilla?
- Kuvaile millaisia haasteita olette kohdanneet vastuullisuuden toteuttamisessa hankinnoissanne?
 - o Miksi olette kokeneet haasteita juuri näissä?
- Mitä vastuullisuusriskejä hankintatoimessanne on tunnistettu?
 - o Miten niitä huomioidaan ja/tai hallinnoidaan?
- Miten aiotte kehittää vastuullista hankintaanne?
 - o koulutus henkilöstölle/toimittajille?
 - o etenemissuunnitelma/strategia?
 - o muuta?
- Millä toimilla koette olevan suurin merkitys vastuullisessa hankinnassa? tai Mitkä toimet koette tärkeimmiksi hankinnassanne vastuullisuuden varmistamiseksi?
 - o miksi?