



LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

Hankintojen johtaminen

**Vastuullisuus ja yritysvastuu pienpaahtimon hankintaketjun loppupäässä - Case Makea
Coffee**

**Sustainability and corporate social responsibility in the supply chain of a small coffee
roastery – Case Makea Coffee**

11.5.2021

Tekijä: Elsa Simonen

Ohjaaja: Heidi Olander

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Elsa Simonen
Tutkielman nimi: Vastuullisuus ja yritysvastuu pienpaahdimon hankintaketjun loppupäässä - Case Makea Coffee
Akateeminen yksikkö: LUT-kauppariikiteet
Koulutusohjelma: Kauppatieteet, Hankintojen johtaminen
Ohjaaja: Heidi Olander
Hakusanat: vastuullisuus, yritysvastuu, sosiaalinen vastuullisuus, ympäristö vastuullisuus, vastuullinen hankintaketjun johtaminen

Tämän kandidittutkielman tarkoituksena on selvittää kuinka vastuullisuus ja yritysvastuu otetaan huomioon pienpaahdimon hankintaketjussa etenkin sosiaalisen vastuullisuuden ja ympäristö vastuullisuuden näkökulmasta. Tavoitteena on löytää proaktiivisia keinoja, joilla yritykset voivat ennaltaehkäistä mahdollisia ongelmia ja huomioida vastuullisuuden hankintaketjussa. Lisäksi tutkitaan kuinka pienpaahdimon voi kehittää vastuullisuutta hankintaketjussa. Tutkielma toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jossa case-yrityksenä toimi Makea Coffee. Tutkimuksen aineisto koostui verkkosivuilta kerätystä informaatiosta ja haastatteluista yrityksen omistajan kanssa. Aineiston analyysissä hyödynnettiin sisällönanalyysimenetelmää.

Vastuullisuus ja yritysvastuu ovat tärkeä osa yritysten liiketoimintaa ja jatkuvasti enemmän huomiota kerääviä aiheita. Vastuullisuus on osa yrityksen kaikkia toimintoja, mutta erityisesti hankinnassa vastuullisuudella on suuri rooli. Se on yksi kriteereistä, joiden avulla määritetään hankintojen onnistuminen. Hankintaketjun loppupään yrityksillä on vastuu vastuullisuuden kaikkien osa-alueiden huomioimisesta hankintaketjussa, jotta mahdolliset ongelmat, kuten logistiikan päästöt ja ilmastovaikutukset sekä kehittyvissä maissa mahdollinen lapsityövoima ja alipalkkaus, pystyttäisiin ennaltaehkäisemään. Tutkimustuloksien perusteella voidaan sanoa Makea Coffeen noteeraavan hankintaketjussaan mahdollisesti syntyvät sosiaaliseen ja ympäristö vastuullisuuteen liittyvät ongelmat. Makea Coffee on ottanut omassa toiminnassaan askeleita ongelmien ennaltaehkäisemiseen huomioimalla vastuullisuuden esimerkiksi eri kriteerien, kunnollisten kompensatioiden ja yhteistyön avulla. Lisäksi yritys toimii läpinäkyvästi ja vaatii samaa kaikilta hankintaketjun jäseniltä. Tutkimuksen lopuksi pohditaan kuinka yritys voisi vielä parantaa vastuullisuustoimintaansa.

ABSTRACT

Author: Elsa Simonen
Title: Sustainability and corporate social responsibility in the supply chain of a small coffee roastery – Case Makea Coffee
School: School of Business and Management
Degree programme: Business Administration, Supply Management
Supervisor: Heidi Olander
Keywords: Sustainability, Corporate Social Responsibility, CSR, Social sustainability, Environmental sustainability, Sustainable supply chain management

The aim of this Bachelor's thesis is to examine how sustainability and corporate social responsibility is implemented in the supply chain of a small coffee roastery. Focusing especially on social- and environmental sustainability. The goal is to find proactive practices for companies to prevent possible problems in the supply chain and means for implementing sustainability to the supply chain. In addition, the thesis examines the different sustainability development possibilities of a small coffee roastery. The thesis study is a qualitative case study in which the case company is Makea Coffee. The research material consists of information gathered from company websites and two interviews with a company representative. The method of which the research material was analyzed was content analysis.

Sustainability and corporate social responsibility are a crucial part of companies' business and a topic that keeps gaining attention. Sustainability is a part of companies all functions but plays a crucial role in supply management as it is a part of the criteria used to determine how successful the supply chain is. Companies at the end of the supply chain have a responsibility of implementing sustainability in the supply chain to prevent the rise of different problems such as pollution from logistics and child labor in developing countries. According to the findings of this study the case company has identified different problems in their raw coffee supply chain. Makea Coffee has taken steps in the company's functions to address these problems by implementing sustainability by using different terms and criteria, good compensations, and working together with the companies in the supply chain. In addition, full transparency in their actions and business is important and this is also something expected from other companies in the supply chain. Different ways to develop the company's sustainability are also discussed.

SISÄLLYSLYETTELO

1 JOHDANTO	1
1.1 Aihe, tavoitteet ja tutkimuskysymykset	3
1.2 Keskeiset käsitteet	4
1.3 Rajaukset	5
1.4 Tutkielman rakenne ja tutkimusmenetelmät	6
2 VASTUULLISUUS JA YRITYSVASTUU	7
2.1 Vastuullisuus	9
2.1.1 Sosiaalinen vastuullisuus	11
2.1.2 Ympäristövastuullisuus	11
2.2 Yritysvastuu	12
2.3 Vastuullisuus ja yritysvastuu hankintaketjussa	14
2.3.1 Vastuullisuus ja yritysvastuu pk-yritysten hankintaketjuissa	15
2.3.2 Sosiaalinen vastuullisuus hankinnassa	17
2.3.3 Ympäristövastuullisuus hankinnassa	18
2.3.4 Vastuullisen hankinnan käytänteet	19
3 VASTUULLISUUS JA YRITYSVASTUU CASE-YRITYKSESSÄ	21
3.1 Tutkimusmenetelmät ja -aineisto	21
3.2 Raakakahvi hankinta	23
3.3 Case-yritys Makea Coffee Oy	25
3.4 Vastuullisuuden huomioiminen case-yrityksen hankintaketjussa	26
3.4.1 Sosiaalinen vastuullisuus case-yrityksen hankinnassa	30
3.4.2 Ympäristövastuullisuus case-yrityksen hankinnassa	32
3.5 Yritysvastuu case-yrityksen hankintaketjussa	33
3.6 Vastuullisen hankinnan kehittäminen ja hyödyt case-yrityksessä	35
4 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	38
4.1 Tutkimuksen yhteenveto	39
4.2 Johtopäätökset	44
4.3 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimukset	45
LÄHTEET	49
LIITTEET	

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1 Vastuullisen hankinnan käytänteitä

Taulukko 2 Makea Coffeen vastuullisuuskäytänteitä

Taulukko 3 Kehitysehdotuksia Makea Coffeelle

KUVIOLUETTELO

Kuva 1 Teoreettinen viitekehys

1 JOHDANTO

Nykyään yritysten on vaikea pärjätä yksin. Tästä syystä ne ovat osa liiketoimintaverkostoja ja ovat kasvaneen kilpailun takia riippuvaisia globaaleista hankintaketjuista ja toimittajista (Nieminen 2016; Reuter, Foerstl, Hartmann & Blome 2010). Globalisaatio on muuttanut yritystoimintaa niin, että hankintaverkostot ovat monimutkaistuneet ja lukuisat länsimaiset yritykset ovat siirtäneet hankintansa kehittyviin maihin kasvaneen kilpailun takia. Tämä on johtanut siihen, että markkinoilla kilpailukykyä tavoittelevat yritykset ovat riippuvaisia kehitysmaissa toimivista toimittajista. (Reuter, Foerstl, Hartmann & Blome 2010; Kaufmann & Carter 2002)

Hankinnasta on tullut tärkeä osa toimintaa yrityksissä, jotka pyrkivät menestymään ja hankintojen osuus koko liiketoiminnasta on keskimäärin 50 prosenttia. Hankintojen tehtävänä on parantaa yrityksen liiketoimintaa eli parantaa kilpailukykyä sekä suoriutumista. (Nieminen 2016) Hankinnan onnistumisen arvioinnissa tärkeä kriteeri on vastuullisuus. Heikko vastuullisuus hankinnoissa ja hankintaketjussa voi johtaa yrityksen vaikeuksiin, sillä usein jostakin hankintaketjussa tapahtuneesta virheestä, esimerkiksi tuottajien huonosta kohtelusta, syytetään yritystä (Hartmann & Moeller 2014). Yrityksiltä vaaditaan läpinäkyvyyttä koko hankintaketjun matkalta, minkä toteuttaminen on liiketoimintaverkostojen monimutkaistuessa vaikeampaa (Villena & Gioia 2018). Huolimattoman toiminnan riskien ja sidosryhmien vaatimusten takia hankintojen vastuullisuuden arvo on noussut yrityksissä, ja yritykset pyrkivät sisällyttämään enemmän vastuullisuutta jokapäiväisiin toimintoihinsa (Ahi & Searcy, 2015).

Vastuullisuus voi vaikuttaa epäselvältä termiltä johtuen sen lukuisista spesifeistä käyttötarkoituksista. Vastuullisuuden idea ilmestyi akateemiseen maailmaan 1980-luvulla, ja siitä lähtien vastuullisuuden idean on muuttunut jatkuvasti. (Portney 2015) YK:n ympäristön ja kehityksen maailmankomissio määritteli kestävän kehityksen vuonna 1987 seuraavasti ”ihmiskunnan nykyisten tarpeiden tyydyttämiseksi riskeeraamatta tulevaisuuden sukupolvien vastaavaa mahdollisuutta” (Portney 2015; Rajeev, Pati, Padhi & Govindan 2017). Tämän määritelmän jäljiltä kiinnostus vastuullisuuteen liittyviin tutkimuksiin eri liiketalouden aloilla on kasvanut ja tutkimusten määrä aiheesta on lisääntynyt. (Rajeev et al. 2017) Tutkimusten synnyttämän kiinnostuksen pohjalta on syntynyt vastuullisuuteen hankinnassa liittyvä käsite. Käsite on vastuullisen hankintaketjun johtaminen (engl. Sustainable supply chain management

tai SSCR), joka on 2010 luvulla kehittynyt alan hallitsevaksi tutkimuskentäksi. (Rajeev et al. 2017)

Niin sanottu kolmen pilarin malli (engl. Triple bottom line) on toinen hyvin keskeinen vastuullisuuteen liittyvä käsite. John Elkington (1998) esitteli fraasin Triple bottom line, mikä kuvaa lähestymistapaa, jossa otetaan huomioon vastuullisuuden kolme näkökulmaa. Elkingtonin (1998) esittämät kolme vastuullisuuden arvioimisen ja tarkastelun näkökulmaa ovat sosiaalinen, taloudellinen ja ympäristönäkökulma. Näkökulmista tutkituin on selvästi ympäristönäkökulma ja vähiten huomioitu on sosiaalinen näkökulma. (Seuring & Müller 2008)

Yritysvastuu on vastuullisuuteen liittyvä tärkeä konsepti, joka lähestyy vastuullisuutta ja sen osa-alueita yrityksen näkökulmasta. Yritysvastuun (engl. corporate social responsibility tai CSR) määrittelemisen ei ole yksinkertaista. Tähän on kolme syytä ja ensimmäinen niistä on se, että konsepti on kyseenalaistettu sen eri merkitysten ja käyttötapojen vuoksi. Toisaalta yritysvastuu toimii yläkäsitteenä ja on synonyymi muille termeille. (Matten & Moore 2008, 405) Kolmanneksi kyseessä on dynaaminen ilmiö (Matten & Moore 2008, 407), ongelmat yritysvastuun piirissä muuttuvat ajan kanssa (Rasche; Morsing & Moon 2017, 6). Tutkimuksen kannalta yritysvastuun määrittelemisen on kuitenkin tärkeä. Yritysvastuu on määritelty Rasche et al. (2017) mukaan yrityksen sosiaalisen, ympäristö-, eettisen ja filantrooppisen vastuun integroimiseksi yrityksen prosesseihin, toimintaan ja ydinliiketoimintastrategiaan yhteistyössä sidosryhmien kanssa.

Vastuullisuus ja yritysvastuu liiketoiminnassa ja varsinkin hankintaketjuissa on pinnalla jatkuvasti. Nykyään vastuullisuus liitetään jokaiseen liiketoiminnan alueeseen ja se on tärkeä osa liiketoimintaa. Useat sidosryhmät, kuten kuluttajat ja kansalaisjärjestöt, näyttävät jatkuvasti enemmän kiinnostusta sosiaalisia ja ympäristöongelmia kohtaan (Andersen & Skjoett-Larsen 2009, 75). Yritysten on hyvä olla perillä ja huolehtia siitä, kuinka niiden toiminta vaikuttaa ympäristöön ja ihmisiin. Yritysvastuun toteutumisesta on tärkeä huolehtia sillä, jos vastuullisuudesta ei ole pidetty huolta, on yrityksellä riski joutua vaikeuksiin. Aihe on tärkeä tutkittava vastuullisuuden relevanssin ja yritysvastuun dynaamisen luonteen takia. Aihetta on tärkeä tutkia myös case – yrityksen kannalta. Yritys voi tutkimuksen tulosten avulla pyrkiä kehittämään hankintatoimintaansa vastuullisuuden ja yritysvastuun saralla ja parantaa vastuullisuuden toteutumista hankintaketjussa. Mahdolliset positiiviset tulokset myös avaavat case-yritykselle ovia mahdolliseen aineistoon käytettäväksi markkinoinnissa. Tutkielma

kokoaa myös yleisesti katsauksen keinoihin, joilla yritykset voivat ylläpitää ja varmistaa vastuullisuutta hankintaketjuissa.

1.1 Aihe, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämä tutkielma käsittelee yritys vastuuta ja vastuullisuutta hankintaketjussa. Empiirinen konteksti, jossa ilmiötä tarkastellaan, on suomalaisen pienpaahdmon raakakahvin hankintaketju. Työssä keskitytään varsinkin ympäristövastuun ja sosiaalisen vastuun toteutumiseen hankintaketjussa. Ympäristövastuullisuus on määritelty usealla tavalla. Se voidaan määritellä tilaksi, jossa ihmiskunta pystyy vastaamaan tarpeisiinsa ylittämättä sitä tukevien ekosysteemien kantokykyä ja heikentämättä niiden kykyä uusiutua, jotta tarpeisiin pystytään vastaamaan jatkossakin, tai tuhoamatta ja heikentämättä biodiversiteettiä (Morelli 2011). Ympäristövastuullisuus voidaan määritellä myös aktiviteeteiksi, joilla pyritään minimoimaan negatiivisia ja lisäämään ihmistoiminnan positiivisia vaikutuksia ympäristöön tuotannon, suunnittelun, käytännön, käytön ja kierrättämisen kautta tuotteen tai palvelun elinkaaren aikana (Elliot 2011). Sosiaalisella vastuulla hankintaketjussa tarkoittaa kaikkia niitä prosessiin ja tuotteeseen liittyviä toimintoja ja asioita, mitkä vaikuttavat ihmisten turvallisuuteen, yhteisöjen kehitykseen ja hyvinvointiin. (Klassen & Vereecke 2012)

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia ja tunnistaa toimivia keinoja, joilla yritykset voivat huolehtia vastuullisuuden toteutumisesta ja yritys vastuusta hankintaketjuissa. Ilmiötä tarkastellaan ostaja yrityksen näkökulmasta eli hankintaketjun loppupäästä. Tutkielmassa pyritään lisäksi selvittämään, kuinka yritykset yleisesti huolehtivat vastuullisuudesta hankintaketjuissaan ja miten case-yrityksenä toimiva pienpaahdimo kehittää vastuullisista hankinnoista.

Jotta tutkimuksessa päästäisiin asetettuihin tavoitteisiin on tutkimuksessa yksi tutkimuskysymys ja kaksi alakysymystä täydentämässä tutkimuskysymystä. Tutkimuskysymys tiivistää tutkimuksen tavoitteet ja alakysymykset tarkentavat tutkimusta case-yrityksen osalta.

Päätutkimuskysymys:

Miten yritykset voivat proaktiivisesti ennaltaehkäistä mahdollisia ongelmia hankintaketjuissaan erityisesti sosiaalisen ja ympäristövastuullisuuden osalta?

Alatutkimuskysymykset:

Kuinka yritysvastuu ja vastuullisuus huomioidaan pienpaahhtimon raakakahvi hankintaketjussa?

Miten pienpaahhtimo vastuullisuutta hankintaketjussa voidaan kehittää?

Päätutkimuskysymys auttaa selvittämään, miten vastuullisuudesta pidetään huolta hankintaketjussa ja kuinka yritysvastuu otetaan huomioon hankintaketjussa tutkimalla kohdeyritykseltä saatua aineistoa sen vastuullisuudesta. Alakysymysten avulla pyritään helpottamaan päätutkimuskysymykseen vastaamista. Ne myös avaavat näkökulman case-yrityksen vastuullisuustoimintaan ja sen parantamiseen.

1.2 Keskeiset käsitteet

Tutkimuksessa on 5 keskeistä käsitettä. Nämä käsitteet ovat vastuullisuus, yritysvastuullisuus, sosiaalinen vastuullisuus, ympäristövastuu ja vastuullinen hankintojen johtaminen.

Vastuullisuudesta käytetään yleisimmin Ympäristön ja Kehityksen Maailmankomission (World Commission on Environment and Development, WCED 1987) määritelmää, jonka mukaan vastuullisuus tarkoittaa sellaista taloudellista kehitystä, joka vastaa nykyisen sukupolven tarpeisiin vaarantamatta tulevien sukupolvien tarpeisiin vastaamisen. Vastuullisuus jaetaan kolmeen osaan alueeseen taloudelliseen, ympäristölliseen ja sosiaaliseen vastuullisuuteen. (Elkington 1998)

Yritysvastuu on määritelty Rasche et al. (2017) mukaan yrityksen sosiaalisen, ympäristö-, eettisen ja filantrooppisen vastuun integroimiseksi yrityksen prosesseihin, toimintaan ja ydinliiketoimintastrategiaan yhteistyössä sidosryhmien kanssa. Yritysvastuun konseptia on kritisoitu sen eri merkitysten ja käyttötapojen vuoksi. (Matten & Moore 2008)

Ympäristövastuullisuus on määritelty usealla tavalla. Ympäristövastuu voidaan määritellä tilaksi, jossa ihmiskunta pystyy vastaamaan tarpeisiinsa ylittämättä sitä tukevien ekosysteemien

kantokykyä ja heikentämättä niiden kykyä uusiutua, jotta tarpeisiin pystytään vastaamaan jatkossakin, tai tuhoamatta ja heikentämättä biodiversiteettiä (Morelli 2011). Ympäristövastuu voidaan määritellä myös aktiviteeteiksi, joilla pyritään minimoimaan negatiivista ja lisäämään ihmistoiminnan positiivisia vaikutuksia ympäristöön tuotannon, suunnittelun, käytännön, käytön ja kierrättämisen kautta tuotteen tai palvelun elinkaaren aikana (Elliot 2011).

Sosiaalinen vastuullisuus ei ole tarkkaa määritelmää, mutta yleisesti sosiaalinen vastuu hankintaketjussa tarkoittaa kaikkia niitä prosessiin ja tuotteeseen liittyviä toimintoja ja asioita, mitkä vaikuttavat ihmisten turvallisuuteen, yhteisöjen kehitykseen ja hyvinvointiin. (Klassen & Verecke 2012.)

Vastuullinen hankintaketjun johtaminen määritellään materiaalien, informaation ja rahavirtojen hallinnaksi ja yhteistyöksi hankintaketjun yritysten välillä, samalla ottaen huomioon kaikki vastuullisuuden ulottuvuudet ja ottaen huomioon sidosryhmien ja asiakkaiden vaatimukset. Vastuullisessa hankintaketjussa ketjun jäsenten on täytettävä ympäristövastuu ja sosiaalisen vastuun kriteerit ja ketjun kilpailukyvyyn oletetaan kestävänsä vastaamalla asiakkaiden vaatimuksiin ja muihin taloudellisiin kriteereihin. (Seuring & Müller 2008)

1.3 Rajaukset

Tutkimus käsittelee yritysvastuun ja vastuullisuuden teemoja niiden ollessa relevantteja toimivalle hankinnalle. Vastuullisuuden osa-alueita ovat sosiaalinen vastuullisuus, ympäristö vastuullisuus ja taloudellinen vastuullisuus. (Elkington 1998) Samat osa-alueet voidaan liittää myös yritysvastuun tarkasteluun. Yritysvastuun käsittelyssä näkökulma on kuitenkin enemmän yritys keskeinen. Vastuullisuus lähestyy ilmiötä yleisemmin, joten tästä syystä molemmat vastuullisuus ja yritysvastuu ovat käsittelyn kohteina tutkielmassa. Tässä tutkimuksessa keskitytään näistä osa-alueista vain kahteen, ympäristövastuuseen ja sosiaaliseen vastuuseen molempien sekä vastuullisuuden että yritysvastuun kohdalla.

Maantieteellisesti tutkimus on rajattu Suomeen ja maihin, joissa kahvin tuottajat ja maahantuojayritykset toimivat. Aihetta käsitellään hankintaketjun loppupään eli ostajayrityksen näkökulmasta. Vastuullisuutta käsitellään siis hankkijan päätöksen näkökulmasta. Kahvihankinnan vastuullisuuden tutkimisessa on yleensä valittu hankintaketjun

alkupään näkökulma eli tuottajien näkökulma. Hankkijayrityksen näkökulma on siis vähemmän tutkittu, mutta mielenkiintoinen tapa lähestyä hankinnan vastuullisuutta ja yritysvastuun toteutumista.

Tutkielmassa aihetta käsitellään yhden yrityksen näkökulmasta eli case yrityksen Makea Coffee:n näkökulmasta. Tutkimus koskee vain yhden raaka-aineen hankintaa. Makea Coffeen yritystoiminta koostuu kahdesta osa-alueesta, kahvilasta ja paahtimosta. Yritystoiminnasta on rajattu käsiteltäväksi vain kahvipaahtimo. Paahtimon hankintaketjuista käsitellään raakakahvin hankintaketjua. Makea Coffeen kahvilatoimintaa ja muita hankintaketjuja ei siis työssä käsitellä.

Rajaukset on tehty yrityksen toivomuksien ja kandidaatin tutkielman laajuuden perusteella. Tutkielman aihe on pyritty pitämään tarpeeksi kapeana, jotta työ pysyy hallittavissa mitoissa. Makea Coffee yrityksenä toivoo pienpaahtimon hankintoihin keskittymistä ja tarkemmin raakakahvin hankintaan. Vastuullisuus on yritykselle tärkeää, varsinkin sosiaalinen vastuullisuus ja ympäristövastuullisuus, ja siksi hankintaketjua tarkastellaan näistä näkökulmista. Tutkimuksessa keskitytään yritysten proaktiivisiin keinoihin, joilla yritys voi varmistaa, että hankintaketju on vastuullinen ja vastuullisuutta ylläpidetään ja voi ennaltaehkäistä mahdollisia ongelmia. Vastuullisuuden epäonnistuneen implementoinnin mahdollisia seurauksia ei tutkimuksessa syvällisesti käsitellä.

1.4 Tutkielman rakenne ja tutkimusmenetelmät

Tutkielman rakenne muodostuu neljästä pääluvusta. Ensimmäinen pääluku on johdanto, jossa käytiin läpi tutkimuksen aihepiiriä, ympäröivää kontekstia aiempaan tutkimukseen perehtymisen avulla. Johdannossa käytiin läpi lisäksi tutkimuksen aihe ja tavoitteet, sekä esiteltiin tutkimuskysymykset. Tutkimuksen keskeiset käsitteet määriteltiin, tutkimuksen rajaukset ja tutkimuksen rakenne myös käytiin läpi johdannossa. Toinen tutkimuksen pääluvusta on teorialuku, joka sisältää tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja teoreettisen perustan. Teorialuvussa käsitellään ensiksi vastuullisuutta yleisesti. Sen jälkeen perehdytään tarkemmin kahteen tutkimuksessa oleelliseen vastuullisuuden osa-alueeseen ympäristövastuullisuuteen ja sosiaaliseen vastuullisuuteen. Tämän jälkeen perehdytään vastuullisuuteen läheisesti liittyvään yritysvastuun konseptiin ja teoriaosan lopuksi perehdytään vielä vastuulliseen hankintaketjun johtamiseen pienissä ja keskikokoisissa yrityksissä.

Kolmas pääluke koostaa tutkielman empiriaosan. Empiriaosassa käydään aluksi läpi käytetty tutkimusmenetelmä ja tutkimuksessa käytetty aineisto. Tämän jälkeen esitellään case yritys ja tarkemmin esitellään empiirinen konteksti, jossa ilmiötä tutkitaan. Seuraavana empiriaosassa keskitytään vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Ensin vastataan päätutkimuskysymykseen eli tutkitaan miten yritykset voivat proaktiivisesti ennaltaehkäistä mahdollisia ongelmia hankintaketjuissaan erityisesti sosiaalisen ja ympäristövastuun osalta. Tämän jälkeen käsitellään vielä alatutkimuskysymysten aiheita case-yrityksen näkökulmasta eli tutkitaan kuinka case-yritys huomioi yritys vastuun ja vastuullisuuden hankintaketjussa ja miten vastuullisuutta hankintaketjussa voidaan kehittää. Viimeinen pääluke koostuu tutkimuksen tulosten yhteenvedosta ja johtopäätöksistä. Luvussa lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja pohditaan mahdollisia aiheita jatkotutkimuksiin.

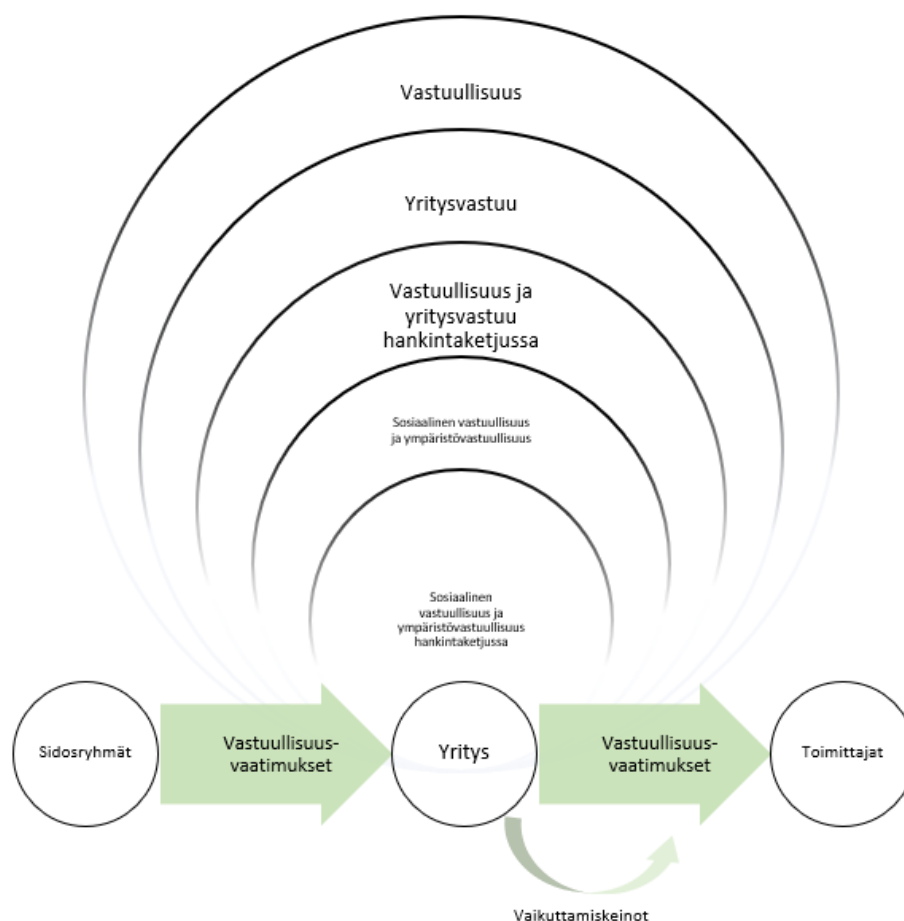
Tutkielmaan valittu tutkimusmenetelmä on tapaus- eli case tutkimus. Case-tutkimus on yksi yleisimmistä kvalitatiivisista tutkimusmenetelmistä taloustieteellisessä tutkimuksessa. Tapaustutkimus soveltuu tilanteisiin, joissa halutaan tutkia yhtä tiettyä tapahtumaa tai vaikka yhden yrityksen toimintaa. Näin ollen tutkimusmenetelmä sopii tähän tutkimukseen, sillä tarkoituksena on tutustua vastuullisuuteen ja yritys vastuuseen hankintaketjussa yhden tietyn yrityksen näkökulmasta. (Koskinen, Peltonen & Alasuutari 2005, 154)

Tutkimuksen aineisto koostuu sekä primääri- että sekundääri aineistosta. Primääriaineisto kerätään haastatteluilla ja sekundäärilähteinä toimii julkinen aineisto, kuten yrityksen ja yhteistyökumppaneiden verkkosivut. Aineistoa analysoidaan lukemalla ja erottamalla käytänteet ja keinot mitä yrityksellä on käytössään vastuullisuuden ja yritys vastuun varmistamiseen.

2 VASTUULLISUUS JA YRITYSVASTUU

Tässä pääluvussa käsitellään teorioita, joiden pohjalle tutkimus perustuu. Ensiksi avataan vastuullisuuden käsitettä ja vastuullisuuden kahta eri osa-aluetta, sosiaalista vastuuta ja ympäristövastuuta, joihin tutkimuksessa keskitytään enemmän. Tämän jälkeen avataan vielä yritys vastuun käsitettä, sekä perehdytään vastuullisen hankintaketjun johtamiseen. Tämän

jälkeen keskitytään tutkielman pääaiheeseen eli vastuullisuuteen ja yritys vastuuseen pienten ja keskikokoisten yritysten hankintaketjussa. Tutkielman teoreettinen viitekehys on esitelty kuviossa 1. Tutkimuksen lähtökohtina toimivat toimitusketjun hallinnan teoria ja vastuullisuus hankintojen näkökulmasta.



Kuvio 1 Teoreettinen viitekehys

Kuvio 1 havainnollistaa tutkielman teoriakehyksen kehitystä. Teoreettinen viitekehys perustuu vastuullisuuden käsitteen pohjalta kirjallisuudessa kehittyneeseen yritys vastuun käsitteeseen ja vastuullisuuden osa-alueiden erittelyyn. Tässä viitekehyksessä otetaan huomioon vastuullisuuden osa-alueista sosiaalinen ja ympäristö osa-alueet. Viitekehykseen on liitetty tässä tutkimuksessa lisäksi hankintojen johtaminen sekä ympäristövastuullisuus ja sosiaalinen vastuullisuus hankintaketjussa.

2.1 Vastuullisuus

Vastuullisuuden idea on ollut käsittelyssä akateemisessa maailmassa 1980-luvulta lähtien ja on muuttunut jatkuvasti. (Portney 2015 1–2) Vastuullisuuden ajatus on ottanut monia muotoja ja yksi vastuullisuuteen liittyvistä käsitteistä on kestävä kehitys. YK:n ympäristön ja kehityksen maailmankomissio määritteli vuonna 1987 kestävä kehityksen ”ihmiskunnan nykyisten tarpeiden tyydyttämiseksi riskeeraamatta tulevaisuuden sukupolvien vastaavaa mahdollisuutta” (Portney 2015; Rajeev, Pati, Padhi & Govindan 2017). Tätä määritelmää on kuitenkin kritisoitu ja sen on sanottu olevan liian suppea kuvaamaan vastuullisuuden oikeaa luontoa. (Seuring & Müller 2008) Starik ja Rands (1995) osoittavat, että tämä määritelmä ei juurikaan ohjaa yrityksiä käytännössä ja näin määritelmä on vaikeasti sovellettava. Määritelmä voidaan nähdä myös antroposentrisenä eli määritelmä korostaa ihmisten asemaa. Lisäksi se mitkä tarpeet ja kenen tarpeet ovat tärkeimmässä asemassa jää epäselväksi. Määritelmä ei myöskään huomioi teknologiamuutoksia, resurssien laatua ja jakautumista eikä ole selvä sukupolvien välisien uhrauksien ja niiden siirtymisen hyödyistä, kustannuksista ja strategioista. (Starik & Rands 1995) Kriittikistä huolimatta YK:n ympäristön ja kehityksen maailmankomission määritelmä on edelleen yleisin ja hyväksytyin määritelmä vastuullisuudelle (Becker 2012). Tämän määritelmän ansiosta kiinnostus vastuullisuuteen liittyviin tutkimuksiin eri liiketalouden aloilla on lisääntynyt ja aihetta on tutkittu kasvavassa määrin (Rajeev et al. 2017)

Vastuullisuudelle on vaikea määrittellä tarkkaa selitystä käsitteen useiden käyttötarkoitusten takia. Vastuullisuus on pohjimmiltaan konsepti, joka keskittyy maapallon biofyysisen ympäristön tilaan, huomioiden etenkin luonnonvarojen ehtymisen (Portney 2015, 4). Beckerin (2012) mukaan vastuullisuutta käytetään kuitenkin laajasti eri merkityksissä. Becker (2012) esittää vastuullisuuden käsitteelle kolme erityispiirrettä, joiden avulla vastuullisuuden ydinidea voidaan määrittää. Kyseiset piirteet ovat jatkuvuus, orientoituminen ja yhteys. Perinteisesti tieteessä on viitattu vastuullisuuden näkökulmista jatkuvuuteen. Jatkuvuus tarkoittaa sitä, että ajanjakson aikana on olemassa vakaus, eli muutosten aikana on mahdollista huomata tekijöitä, jotka eivät muutu. Orientoituminen on vastuullisuuden näkemistä päämääränä, jota kohti ihmisten teot suuntautuvat pitkällä aikavälillä. Ihmisten välillä on kaksi perustavanlaatuista yhteyttä, jotka ovat yhteys eri ihmisten ja ryhmien välillä nyt vallitsevassa hetkessä sekä yhteys nykyisen ja tulevien sukupolvien välillä. Näihin yhteyksiin viitataan yhteyspiirteellä. (Becker 2012, 9–12) Vastuullisuus keskittyy löytämään tasapainotilaa, jossa maapallo tai osa siitä

pystyy kantamaan ihmispopulaatioita ja taloudellista kasvua vaarantamatta ihmisten, eläinten ja kasvien elämää ja terveyttä. Vastuullisuuden pääoletus on siis, että maailman luonnonvaroja ei voida käyttää ja tuhota lopullisesti, sillä ne tulevat loppumaan ja niiden käyttö heikentää elämän mahdollisuutta maapallolla (Portney 2015, 4).

Vastuullisuuteen liittyvä keskeinen käsite on vastuullisuuden kolmen pilarin malli (engl. Triple bottom line). John Elkington (1998) esitteli kolmen pilarin mallin, joka kuvaa lähestymistapaa, jossa otetaan huomioon vastuullisuuden kolme osa-aluetta tai näkökulmaa. Elkingtonin (1998) esittämät kolme vastuullisuuden arvioimisen ja tarkastelun näkökulmaa ovat sosiaalinen, taloudellinen ja ympäristö. Elkingtonin (1998) kolmen pilarin malli on linjassa Portneyn (2015) esittämän vastuullisuuden pääoletuksen kanssa. Malli tunnetaan myös kolmen P:n mallina. Pilareita on kuvattu kolmena P:nä, jotka ovat People, Planet ja Profit, eli ihmiset, planeetta ja tulos. (Ahi & Searcy 2015; Nieminen 2016) Vastuullisuuden näkökulmista tutkituin on selvästi ympäristönäkökulma ja vähiten tutkittu kolmesta näkökulmasta on sosiaalinen näkökulma (Seuring & Müller 2008). Taloudellinen vastuullisuus keskittyy varallisuuden lisäämiseen. (Delai & Takahashi 2013)

Mikäli yritys haluaa toimia aidosti vastuullisesti, tulee sen ottaa huomioon toiminnassaan kaikki kolme vastuullisuuden osa-aluetta (Krause, Vachon & Klassen 2009). Tällaista aidosti vastuullista yritystä ei kuitenkaan ole olemassa. Huomioimalla vastuullisuuden kaikki osa-alueet voi yritys olla huomattavasti vastuullisempi alallaan ja näin saada aikaan kilpailuedun. Vastuullisuus ei enää ole satunnainen ja vapaaehtoinen osa eri organisaatioiden liiketoimintaa, vaan siitä on tullut osa yrityksen päättävästä toiminnasta. (Pagell & Wu 2009) Ennen mietittiin, onko vastuullisuutta tärkeä huomioida, ja nyt mietitään, miten vastuullisuus huomioidaan. Vastuullisuus on tärkeä osa liiketoimintaa paikallisesti ja globaalisti. Se on osa yrityksen arvонуontia ja johtamista. Yrityksen pyrkiessä olemaan vastuullinen on vastuullisuuden oltava jokaisen asia. Kaikkien toimintojen ja työntekijöiden tulee toimia osaltaan vastuullisesti. (Nieminen 2016) Vastuullisuutta on kuitenkin vaikea mitata muihin strategisiin tavoitteisiin verrattuna, mikä luo haasteita sen sisällyttämiseen yrityksen toimintaan. Vastuullisuuden lisääminen voi hyvin lisätä myös yrityksen kokonaiskustannuksia, toisaalta on huomioitava se, että vastuullisuuden laiminlyönnistä koituvat kustannukset voivat olla vieläkin suurempia. (Krause et al. 2009)

2.1.1 Sosiaalinen vastuullisuus

Sosiaalisen vastuullisuuden keskiössä on ihminen ja ihmisten hyvinvointi. Carrollin (1979) mukaan sosiaalisen vastuullisuuden konsepti on liikkunut ja muotoutunut kirjallisuudessa jo 1930-luvulta lähtien. Hän myös ehdottaa, että yritysten tulisi ottaa huomioon sosiaalinen vastuullisuus muillakin kuin lain ja yhteiskunnan vaatimalla tavalla.

Sosiaaliselle vastuullisuudelle ei ole yhtä tiettyä määritelmää. Yleisesti sosiaalisella vastuullisuudella on kuitenkin tarkoitettu kaikkia niitä toimintoja, jotka vaikuttavat ihmisten hyvinvointiin ja turvallisuuteen, sekä yhteisön kehitykseen. Myös Seuring ja Müller (2008) mukaan sosiaaliseen vastuuseen liittyvät ongelmat liittyvät tuotteisiin ja niiden tuotanto prosesseihin ja muihin niihin liittyviin prosesseihin, jotka vaikuttavat ihmisten turvallisuuteen ja hyvinvointiin, yhteisön kehitykseen ja suojeluun vahingoilta. Tämä vastuullisuuden osa-alue on määritelty myös organisaation toiminnasta ihmisille ja yhteiskunnalle aiheutuvia vaikutuksia ja niistä huolehtimista (Nieminen 2016) Sosiaalinen vastuullisuus liittyy vahvasti elämänlaatuun ja sen kehitykseen sekä tasa-arvoon. (Delai & Takahashi 2013)

Sosiaalinen vastuullisuus on jäänyt tutkimuksissa vähemmälle huomiolle verrattuna muihin vastuullisuuden osa-alueisiin. Tämän takia yritysten tietoisuus toimintansa sosiaalisista vaikutuksesta ja kilpailuedusta, jota sosiaalinen vastuullisuus tuo voi olla heikompaa. Myös sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyvien ongelmien määrittely ja ymmärtäminen voi olla vaikeaa yrityksille. Näin ongelmiin varautuminen on myös vaikeaa. (Seuring & Müller 2008) Yrityksen toiminnot vaikuttavat kuitenkin sidosryhmiin ja niistä tärkeimpiä ovat muun muassa, henkilökunta, toimittajat, tuottajat ja asiakkaat. (Nieminen 2016) Yritysten on otettava huomioon nämä ympäristöasiat kaikissa toiminnoissaan ja hankintaketjun kaikissa vaiheissa.

2.1.2 Ympäristövastuullisuus

Ympäristövastuullisuus voidaan määritellä tilaksi, jossa ihmiskunta pystyy vastaamaan tarpeisiinsa ylittämättä sitä tukevien ekosysteemien kantokykyä ja heikentämättä niiden kykyä uusiutua, jotta tarpeisiin pystytään vastaamaan jatkossakin, tai heikentämättä biodiversiteettiä (Morelli 2011). Ympäristövastuullisuus voidaan määritellä myös aktiviteeteiksi, joilla pyritään minimoimaan ihmistoiminnan negatiivista ja lisäämään ihmistoiminnan positiivisia vaikutuksia

ympäristöön tuotannon, suunnittelun, käytännön, käytön ja kierrättämisen kautta tuotteen tai palvelun elinkaaren aikana (Elliot 2011.) Ympäristövastuullisuus tarkoittaa siis elintapojen muuttamista niin, että todennäköisyys ympäristön kyvyllä kantaa ihmisten turvallisuutta, hyvinvointia ja terveyttä ikuisesti säilyy hyvänä. Yleisemmin se siis tarkoittaa sitä, että kaikki elämän muodot pystyvät menestymään ikuisesti. (Goyal, Roytroy & Shah 2018)

Ympäristövastuullisuutta on tutkittu monella eri alalla ja tutkimuksissa on löydetty useita tekijöitä, joiden avulla ympäristövastuullisuutta voidaan edistää. Näitä tekijöitä ovat, ympäristöpanoksen jatkuva arviointi, vihreä tuotekehitys, uusiutuvien energialähteiden ja kierrätettävien materiaalien käyttö, ympäristöystävällinen kommunikaatioteknologia sekä sidosryhmien paine ja henkilökohtaiset tavoitteet parempaan ympäristöön. (Goyal et al. 2018) On selvää että, luonnonvarat eivät riitä ikuisesti ja maapallon ekosysteemien kantokyky ei ole loputon, joten toiminnan pitää pysyä näissä rajoissa. Ympäristön heikkenemisestä ihmisten toimien takia on paljon todisteita ja jos ympäristön tasapaino on vaatimus taloudelliselle ja sosiaaliselle kehitykselle on tarvetta ennaltaehkäisevälle ja korjaavalle toiminnalle. (Elliot 2011)

2.2 Yritysvastuu

Yritysvastuu on läheisesti vastuullisuuteen liittyvä tärkeä konsepti. Yritysvastuun (englanniksi Corporate Social Responsibility tai CSR) määrittelemisen ei ole helppoa tai yksinkertaista. Tähän dilemmaan esitetään kolme syytä. Konsepti on ensiksi kyseenalaistettu sen eri merkitysten ja käyttötapojen vuoksi. Toiseksi yritysvastuu toimii yläkäsitteenä monille asioille ja on myös synonyymi muille termeille. (Matten & Moon 2008, 405) Kolmanneksi yritysvastuu on dynaaminen ilmiö (Matten & Moon 2008, 407), eli ongelmat yritysvastuun piirissä muuttuvat ajan kanssa (Rasche, Morsing & Moon 2017, 6). Yritysvastuun pohjana toimii idea siitä että, se heijastaa sosiaaliset välttämättömyydet ja sosiaaliset seuraukset. Käytännössä yritysvastuu siis koostuu yrityksen selkeästi ilmaistuista ja kommunikoiduista käytännöistä ja tavoista, jotka heijastavat yrityksen vastuullisuutta jonkin suuremman yhteiskunnallisen hyvän puolesta. (Matten & Moon 2008) Nykyisin yritysvastuuta lähestytään kuten vastuullisuutta Elkingtonin (1997) kolmen pilarin mallin kautta eli yrityksen on arvioitava perinteisten taloudellisten tekijöiden lisäksi myös sosiaaliset ja ympäristö tekijät.

Yritysvastuuseen voidaan viitata monella muullakin käsitteellä Suomessa vastaantulevia termejä voivat olla esimerkiksi "yhteiskuntavastuu", "vastuullinen yritystoiminta" ja "kestävä kehitys". (Loikkanen, Hyytinen & Koivusalo 2007. 12) Tutkimuksen kannalta yritys vastuun määrittäminen on kuitenkin oleellista. Yritysvastuu on määritelty Rasche et al. (2017) mukaan yrityksen sosiaalisen, ympäristö-, eettisen ja filantrooppisen vastuun integroimiseksi yrityksen prosesseihin, toimintaan ja ydin liiketoimintastrategiaan yhteistyössä sidosryhmien kanssa. Yritysvastuu sisältää taloudelliset, lailliset, eettiset ja harkinnanvaraiset vaatimukset, joita yhteiskunnalla on yritykselle tietynä ajan hetkenä (Carroll 1979).

Archie B. Carroll esitti artikkelissaan vuonna 1991 mallin jonka avulla yritys vastuun voidaan jakaa neljään kategoriaan, jotka voidaan esittää hierarkkisessa järjestyksessä pyramidin muodossa. Eri kategoriat ovat taloudellinen, lainsäädännöllinen, eettinen ja filantrooppinen. Taloudellinen vastuu tarkoittaa yrityksen vastuuta tuottaa kannattavia tuotteita ja palveluja, vastaten asiakkaiden haluihin ja tarpeisiin. Lainsäädännöllinen vastuu on yrityksen velvollisuus tavoitella voittoa ja etua lain määräämien rajoitusten puitteissa. Eettinen ja filantrooppinen vastuu taas viittaa odotukseen siitä, että yritys tekee, mikä on oikein ja välttää vahingon aiheuttamisen. Eettiset standardit perustuvat yhteiskunnan normeihin ja arvoihin lainsäädännön sijaan. (Carroll 1991) Kategorioiden tärkeysjärjestyksestä on kuitenkin eriäviä mielipiteitä. Carroll (1999) esittää tärkeimmäksi kategorioista taloudellisen vastuun, sillä jos yritys on saavuttanut taloudellisen vastuullisuuden mahdollistaa se muiden kategorioiden saavuttamisen. Yleinen mielikuva, jonka mukaan taloudellinen vastuullisuus hyödyntäisi vain yritystä on Carrollin (1999) mukaan väärin eli hän ehdottaa että, taloudellisen vastuullisuuden tavoittelu auttaa samalla myös ympäröivää yhteiskuntaa. Matten et al. (2003) kuitenkin esittävät tärkeimmäksi kategoriaksi yritys vastuun tutkimuksen kannalta eettisen ja filantrooppisen yritys vastuun. Yritysvastuun ollessa suureksi osaksi yrityksen vapaaehtoista toimintaa, joilla se vastaa eri sidosryhmien odotuksiin, tulisi tutkimuksessa keskittyä vapaaehtoiisiin toimiin, joita yritys käyttää pyrkiessään parantamaan vastuullista toimintaansa (Matten, Crane & Chapple 2003, 110).

Vallitsevassa maailman tilassa, jossa yritys vastuun merkitys kasvaa jatkuvasti yrityksillä on paineita saavuttaa vastuullisuutta oman organisaation ulkopuolellakin. (Reuter, Foerstl, Hartmann & Blome 2010.) Paineita aiheuttavat sidosryhmät kuten kansalaisjärjestöt, hallitus ja sijoittajat, joiden trendien mukaan vaihtelevat standardit ja vaatimukset vaikuttavat yritykseen (Seuring & Müller 2008; Reuter et al. 2010) Asianmukaisesti yritysten tulee vaatimuksiin

vastaten todistaa toimintansa ja tuottajiensa vastuullinen toiminta, sillä oli kyseessä yrityksen huolimaton toiminta tai toimittajan huolimaton toiminta, toiminnan vaikutukset vaikuttavat molempiin yrityksiin. Jos toimittaja on vastuuton voi se saada aikaan negatiivisen vaikutuksen, huonoa julkisuutta ja mainetta, sekä pahimmassa tapauksessa kalliita oikeudellisia velvoitteita. (Reuter et al. 2010)

Yritysvastuun merkityksen taso yrityksissä on kuitenkin vaihtelevaa. Eri toimialoilla ja eri kokoisissa yrityksissä on havaittu eroavaisuuksia yritysvastuun merkityksessä ja siinä, miten se huomioidaan yritystoiminnassa. Yritysten vastuupolitiikka, yritysvastuuta ohjaavat tekijät, sidosryhmien vaikutus ja yritysvastuun jakautuminen sekä vastuullisuuden kilpailukykyvaikutus paljastavat erot yritysten välillä. (Loikkanen et al. 2007, 100) Kasvavaa kiinnostusta on havaittu erityisesti monikansallisissa ja monidivisioonayrityksissä. Yrityksiä kiinnostavat yritysvastuun syyt ja seuraukset. Huomattavaa vaihtelua on kuitenkin maiden, toimialojen ja alueiden välillä yritysnormeissa ja standardeissa, lainsäädännössä ja sidosryhmien toiveissa. (McWilliams, Siegel & Wright 2006, 2)

Motiiveja ja perspektiivejä yritysvastuun adaptoimiselle yrityksen toimintaan on kirjallisuudessa esitetty monia. Normatiivinen perspektiivi tarkoittaa että, motivaattorina toimii halu tehdä hyvää ja yrityksen tulisi toimia moraalisesti vastuullisesti. Liiketoiminnallisessa perspektiivissä kyse on valveutuneesta oman edun tavoittelusta. Yritykset siis toimivat vastuullisesti koska vastuullisuus edistää yrityksen taloudellisia tavoitteita. (Smith 2003, 53) Motivaatiotekijät on jaettu myös neljään yleiseen liiketoimintamalliin (business case) joiden lähtökohtina ovat kustannusten ja riskien alentaminen, maineen ja pätevyyden kehittäminen, kilpailuedun saavuttaminen ja lisäksi synergisen arvontuottamisen kautta win-win tuloksen saavuttaminen. (Kurucz, Colbert & Wheeler 2008, 85–92)

2.3 Vastuullisuus ja yritysvastuu hankintaketjussa

Kiinnostus ja lisääntynyt tutkimus vastuullisuudesta on synnyttänyt hankintaan liittyvä vastuullisuuden käsitteen, vastuullisen hankintaketjun johtaminen (eng. Sustainable Supply Chain Management tai SSCM), joka on 2010 luvulla kehittynyt alan hallitsevaksi tutkimuskentäksi. (Rajeev et al. 2017) Konseptin pohjana toimi Elkingtonin (1997) kolmen pilarin malli (Carter, Liane & Crum 2011). Triple bottom line teoriaa ja muuta aikansa

kirjallisuutta hyödyntäen Carter ja Rogers (2008) syntetisoivat viitekehyksen, kuinka vastuullisuus voidaan ottaa osaksi hankintaketjua ja sen johtamista. Vastuullinen hankintaketjun johtaminen nähdään valinnaisen toiminnan sijaan vaatimuksena. Vastuullisuuden huomioiminen hankintaketjussa sisältää pitkän aikavälin parannusta yrityksen taloudellisessa tuloksessa. (Carter & Rogers 2008)

Itse hankintaketju määritellään koostuvaksi kaikista toiminnoista, jotka liittyvät hyödykkeen liikkumiseen ja muutokseen raakamateriaalista loppukäyttäjälle. Hankintaketjuun kuuluvat myös liikkumiseen ja muutokseen liittyvät informaatiovirrat molempiin suuntiin hankintaketjua. Hankintaketjun johtaminen (Supply Chain Management SCM) tarkoittaa parannettujen hankintaketjun suhteiden kautta käytänteiden integraatiota niin että saavutetaan kestävä kilpailuetua. (Seuring & Müller 2008) Jo aikaisemmin mainittu vastuullisen hankintatoimen johtamisen käsite voidaan määritellä seuraavalla tavalla: koordinoitun hankintaketjun luominen vapaaehtoisesti integroimalla vastuullisuuden kolme eri osa-alueita (taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristövastuullisuus) keskeisiin organisaatioiden välisiin liiketoimintajärjestelmiin tarkoituksena vastata sidosryhmien vaatimuksiin ja parantaa kannattavuutta, kilpailukykyä ja kestävyyttä yrityksessä pitkällä aikavälillä. Liiketoimintajärjestelmät, joihin vastuullisuuden integroiminen on oleellista, tarkoituksena on tehokkaasti johtaa materiaali, informaatio ja pääoma virtoja, jotka liittyvät tuotteen tai palvelun hankintaan, valmistukseen ja myymiseen. (Ahi & Searcy 2013; Carter & Rogers 2008)

Jotta hankintaketju olisi todella vastuullinen, on sen vähintään oltava vaikuttamatta negatiivisesti luonnon järjestelmiin ja sosiaalisiin järjestelmiin ja silti pystyä tuottamaan voittoa pitkällä aikavälillä. Todellisesti vastuullinen hankintaketju pystyy jatkamaan toimintaansa ikuisesti, jos asiakkaita riittää. Tällaista hankintaketjua ei kuitenkaan ole olemassa. (Pagel & Wu 2009) Vastuullisuudella hankinnoissa voidaan tarkoittaa kaikkien vastuullisuuden osa-alueiden huomioimista hankintaketjun toiminnassa, toimittajan valinnassa, arvioinnissa ja hankintaketjun eri organisaatioiden kanssa tehtävässä yhteisyyssä. (Nieminen 2016)

2.3.1 Vastuullisuus ja yritysvastuu pk-yritysten hankintaketjuissa

Pienten ja keskikokoisten yritysten (myöhemmin pk-yritykset) sektori on merkittävässä roolissa jokaisen maan taloudessa (Kot 2018) Kiinnostuksen vastuulliseen hankintaketjun

johtamiseen kasvaessa, niin sanotun normaalin hankintaketjun johtamisen muuttaminen vastuulliseksi pienissä ja keskisuurissa yrityksissä luo suuria paineita yrityksille muokata olemassa olevia hankintaketjuja vastaamaan vastuullisuustarpeita. Hankintaketjut ovat laadultaan monimutkaisia, sillä ne koostuvat useista moniportaisista fyysisesti erillään sijaitsevista yrityksistä, joiden tavoitteena on oman voittonsa maksimointi. Tämä vaikeuttaa vastuullisuuden implementointi pk-yrityksissä. (Nayak & Dhaigude 2019)

Vaikka suuri osa alan tutkimuksesta keskittyy suuriin kansainvälisiin yrityksiin, on kiinnostus pk-yritysten tutkimista kohtaan kasvussa. Pk-yritysten hankintaketjuista on useita tutkimuksia, mutta suurin osa niistä keskittyy ja käsittelee pk-yrityksiä hankintaketjujen toimittajina sen sijaan että yrityksiä käsiteltäisiin ostajina, joihin paineet implementoida vastuullisia toimintoja vaikuttavat. (Ciliberti, Pontrandolfo and Scozzi 2008) Pienten ja keksikokoisten yritysten vastuullisuuden implementointiin käytettävissä olevat resurssit ovat erilaiset verrattuna isoihin yrityksiin, joten luonnollisesti pk-yritysten tavat ja keinot vastuullisuuden implementointiin ja ylläpitoon ovat erilaiset. Pk-yrityksissä ei usein ole aikaa, resursseja tai informaatiota, joilla he voisivat arvioida toimintaansa tai taitoja kerätä ja arvioida kyseistä informaatiota. (Bourlakis, Maglaras, Aktas, Gallear & Fotopoulus 2014) Tästä syystä vastuullisuutta pk-yritysten hankinnassa on tärkeä tutkia.

Eriäviä piirteitä Pk-yritysten toiminnassa verrattuna isoihin yrityksiin on useita. Pk-yritysten keskuudessa vaikuttaa olevan vähemmän tietoisuutta olemassa olevasta yritys vastuuseen ja vastuullisuuteen liittyvästä lainsäädännöstä. (Ciliberti et al. 2008) Aikaisemman tutkimuksen mukaan pk-yrityksillä on vaikeuksia ulkoisten sidosryhmien kanssa kommunikoinnissa vastuullisuus asioista (Murillo & Lozano 2006) ja tästä syystä suurin fokus vastuullisessa käyttäytymisessä on usein kohdistunut sisäisiin sidosryhmiin (Perrini 2006). Pk-yritysten hankintaketjut ovat usein lyhyempiä ja siksi hankkijayrityksen ja muiden osapuolten välillä on suurempaa kommunikaatiota, tämä mahdollistaa läheisten toimintasuhteiden kehittymisen yhteistyökumppaneiden ja yrityksen välille sekä tekee yrityksestä osan paikallista yhteisöä. (Roininen, Arvola & Lähtenmäki 2006; Ciliberti et al. 2008)

Pk-yritysten pienempi koko usein tarkoittaa sitä, että vastuullisen hankintaketjun kehittämisellä on enemmän esteitä, kuten korkeat kustannukset ja taitavan työvoiman puute. Pk-yritykset joutuvat usein kääntymään kolmansien osapuolten, kuten hallinnon, kansainvälisten yritysten ja kansalaisjärjestöjen puoleen, jotta yritykset saisivat avustusta vastuullisuus asioissa.

(Ciliberti et al. 2008) Yritysten pieni koko voi toisaalta olla myös etu. Yritykset usein edustavat omistajien arvoja ja pienen koon ansiosta ne ovat joustavia esimerkiksi hierarkian vähäisyyden ja helpon kommunikaation ansiosta. Nämä seikat mahdollistavat yritysten nopean sopeutumisen muuttuviin olosuhteisiin ja kyvyn hyödyntää resurssejaan vihreämpien tuotteiden valmistamiseen. Toisaalta vähäiset resurssit hidastavat muutosta jatkuvasti. (Stekelorum, Laguir & ElBaz 2020) Pk-yritysten on kuitenkin myös todettu hyötyvän vastuullisuuden ja yritysvastuun implementoinnista hankintaan (Bourlakis et al. 2014)

Esimerkiksi pk-yritykset voivat luoda kilpailuetua lisäämällä vastuullisuutta ja sitä kautta tulla vetoavammaksi investointi kohteeksi suuremmille yrityksille ja lisäksi luoda vastuullisen verkoston markkinoille, joissa suuremmat yritykset eivät välttämättä ole niin menestyksekkäitä. (Hong & Jeong 2006; Moore & Manring 2009) Toimintoja, joita pk-yritykset voivat käyttää vastuullisen hankintaketjun kehittämisessä ovat esimerkiksi tuotteen laadun ja asiakaspalvelun kehittäminen, riskien ja kustannusten pienentäminen ja markkina aktiivisuuden lisääminen ja yhteistyösuhteiden kehittäminen. (Arend & Wisner 2005 ; Kot 2018) Ostajien asemassa pk-yritykset voivat painostaa yhteistyökumppaneitaan adaptoimaan tai kehittämään vastuullisia toimintatapoja hyödyntämällä vipuvoimaansa neuvotteluissa esimerkiksi toimittajan vaihdon uhalla. (Ciliberti et al. 2008) Yritykset voivat valita, jonkin vastuullisemman toimittajan ja viedä liiketoimintansa muualle.

2.3.2 Sosiaalinen vastuullisuus hankinnassa

Sosiaalisen vastuullisuuden käsitteen hankintaketjussa tutkimuksen aikaisessa vaiheessa otti esiin Poist (1989), joka määritteli oman näkemyksensä mukaisen kokonaisvaltaisemman lähestymistavan vastuullisuuteen hankintaketjussa. Tässä lähestymistavassa perinteisten taloudellisten tekijöiden lisäksi huomioon otetaan myös sosiaaliset vaikutukset. (Poist 1989) On myös huomattu, että yrityksillä, jotka panostavat sosiaalisen vastuullisuuden huomioimiseen liiketoiminnassaan, koko hankinta ketjun laatu parani. Jokaiselle hankintaketjun jäsenelle on tärkeä taata sosiaalisen tasa-arvon toteutuminen ja pitkäaikainen hyvinvointi. Pohja näille luodaan huomioimalla toimittajasuhteissa jatkuvuus ja läpinäkyvyys, materiaalien jäljitettävyyys ja hintojen läpinäkyvyys. (Pagel & Wu 2009)

Sosiaalisen vastuullisuuteen huomioiminen tuo siis kilpailuetua ja Reuter et al. (2010) argumentoivat, että mitä pidempään yritykset laiminlyövät ja eivät implementoi sosiaalista vastuullisuutta toimintaansa, vaikka yritykset olisivat sidosryhmien paineen alla, sitä pidempi matka näillä yrityksillä on saavuttaa kilpailijansa, jotka ovat implementoineet sosiaalisen vastuullisuuden liiketoimintaansa. Laiminlyönti hankintaketjun vastuullisuudessa sosiaalisen vastuullisuuden osalta lisää riskiä, jonka seurauksena yrityksen maine voi kärsiä ja maineen menetys voi aiheuttaa taloudellisia tappioita. Yritysten on siis tärkeää huomioida vastuullisuus sidosryhmien takia, mutta myös oman yrityksensä takia. (Seuring & Müller 2008) Jotta sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät saataisiin vakuuttamaan sosiaalisesti vastuullisesta toiminnasta hankintaketjussa, on kehitetty useita käytänteitä, joiden pohjana toimivat ohjeistukset ja suhteet hankintaketjussa. (Klassen & Verecke 2012) Käytänteitä käsitellään tarkemmin luvussa 2.3.4.

2.3.3 Ympäristövastuullisuus hankinnassa

Ympäristövastuullisuus on avainasemassa hankintojen vastuullisuudessa. Hankintaketjujen ollessa globaaleja ja pitkiä vaikuttavat ne ympäristöön monella tavalla. Esimerkkejä vaikutuksesta ovat tuotteiden kuljetuksesta seuraavat päästöt ja viljelyn aiheuttamat muutokset maaperään. Yritys voi lähestyä ympäristövastuullisuutta ympäristönsuojelun näkökulmasta. Ympäristönsuojelu on määritelty kahteen eri ulottuvuuteen, joita ovat ympäristöön orientoituminen, millä tarkoitetaan ympäristöongelmien tunnistamista ja ympäristöstrategia, millä tarkoitetaan ympäristöongelmien huomioon ottamista yrityksen strategiassa. (Banerjee, Iyerin & Kashyapin 2003)

Ympäristövastuullinen hankinta koostuu Zhun, Gengin, Sarkiksen ja Lain (2011) mukaan asiakasyhteistyöstä, vihreästä ostamisesta ja materiaalien kierrättämisestä. jotta yritys voi huomioida ympäristöongelmat yrityksen hankintaketjussa on yrityksen oltava ympäristötietoinen. Ympäristötietoisien yrityksen tavoite on tunnistaa hinta ja ympäristöystävällisistä toiminnasta saavutettavat hyödyt ja hyödyntää mahdollisuudet vähentääkseen jätettä (Handfield, Walton, Sroufe & Melnyk 2002). Ympäristövastuullinen hankinta vaikuttaa sekä suoriin että epäsuoriin ympäristö vaikutuksiin, joita yrityksen lopputuote ja sen hankintaketju aiheuttaa. Suoria ympäristövaikutuksia ovat esimerkiksi jätteen lisääntyminen kuljettamisesta, säilyttämisestä, käsittelystä ja tuotetta käytettäessä. Suoriin vaikutuksiin vaikuttavat ensimmäisen tason toimittajat Epäsuorat ympäristövaikutukset

syntyvät sen sijaan myöhemmän tason toimittajista. (Darnall, Jolley & Handfield 2008) Epäsuoria ympäristövaikutuksia voivat olla esimerkiksi jätehuollosta aiheutuvat ympäristövaikutukset.

2.3.4 Vastuullisen hankinnan käytänteet

Yrityksillä on useita motiiveja vastuullisen hankintatoimen hyödyntämiseen. Motiivina voi toimia sidosryhmien painostus, eri moraaliset syyt, kansallinen ja kansainvälinen lainsäädäntö, toimittajien riskienhallinta ja yrityksen kilpailukyvyyn ja imagon parantaminen. Yrityksen motivaatiolla on merkitystä siihen, kuinka paljon yrityksellä on intressejä tehdä vastuullisen hankinnan eteen töitä. (Morali & Searcy 2012; Darnall et al. 2008). Myös vastuullisuus teoria johtaa yrityksiä sisällyttämään useita eri toimintamalleja toimintaansa, mukaan lukien tuotteen palauttamista tuotantoon sen käytön lopussa, palautusten ympäristöystävällinen käsittely, ympäristöystävällisten strategioiden diffuusio jokaiselle hankintaketjun tasolle sekä läpinäkyvyyden varmentaminen, oikeudenmukaiset korvaukset ja ihmiselämän arvostaminen. (Nayak, Dhaigude, Amol & Pai 2019) Nämä erilaiset yleensä arvopohjaiset vastuullisen hankintatoimen käytänteet varmistavat vastuullisuuden ja yritysvastuun toteutumisen hankinnassa. (Beske & Seuring 2014; Kähkönen, Lintukangas & Hallikas 2018)

Monet tutkijat ovat esittäneet näitä erilaisia käytänteitä ja keinoja, joita yritykset voivat hyödyntää hankintaketjunsä vastuullisuuden kehittämisessä ja ylläpidossa. Van Hoof ja Thiell (2013) kertovat kehityksen mahdollisesti pitävän sisällään yhden yrityksen sisäisiä muutoksia, yhteistyössä hankintaketjun yhteistyökumppanin kanssa toteutettuja muutoksia ja koko hankintaketjun laajuisia muutoksia, joissa on osana myös useita sidosryhmiä. Keskityttäessä kuitenkin vain yhden yrityksen käytössä oleviin keinoihin ja käytänteisiin yleisimpiä käytänteitä vastuullisuuden edistämiseksi ovat vihreämpien tuotteiden hankkiminen, vastuulliset toimittaja valinnat, toimittajayhteistyö, toimittajille asetetut vaatimukset ja vaatimukset toteutumisen varmentaminen eri keinoin. Yritykset tekevät myös vastuullisuuteen liittyvää yhteistyötä sidosryhmien kuten asiakkaiden kanssa. (Chan, He, Chan & Wang 2012; Blomen, Holloksen & Paulrajn 2013)

Käytänteet voidaan jaotella reaktiivisiin ja proaktiivisiin. Reaktiivisten käytänteiden strateginen tärkeys uusien kykyjen kehittämiseen liittyen on pieni. Toisin on proaktiivisten

käytänteiden tapauksessa. Proaktiiviset käytänteet ovat dynaamisia ja niiden tavoitteena on kehittää uusia kykyjä. (Kähkönen et al. 2018) Kähkönen et al. (2018) mukaan reaktiivisten käytänteet eivät suoraan vaikuta yrityksen vastuullisuuteen toisin kuin proaktiiviset käytänteet, jotka vaikuttavat yrityksen vastuullisuuteen pitkällä aikavälillä. Käytänteet voidaan jakaa lisäksi sisäisiin ja ulkoisiin, käytänteen laadun mukaan ja vihreiksi ja sosiaalisiksi käytänteiksi (Galandris, Golini & Kalchschmidt 2014; Beske & Seuring 2014; Hollos, Blome & Foerstl 2012). Yritykset käyttävät lukuisia käytänteitä yritykselle sopivasti ja yrityksen omien resurssien mukaan mukauttaen ne vallitsevaan yrityskulttuuriin ja toteuttaen niitä toimintansa jokaisessa vaiheessa (Wang & Dai 2018). Taulukossa 1. esitellään joukko yleisimpiä vastuullisen hankintatoimen käytänteitä.

Taulukko 1 Vastuullisen hankinnan käytänteitä

Vastuullisen hankinnan käytänteitä		
- Sertifikaatit	- Vastuullinen toimittajavalinta	- Kierrättäminen ja kierrätysjärjestelmien kehittäminen
- Erilaiset ehdot toimittajille (supplier code of conduct)	- Toimittajien eettinen menettelyohje	- Yhteistyötoiminta sidosryhmien, kuten asiakkaiden kanssa
- Toimittajayhteistyö	- Tuotteen elinkaarianalyysi	- Standardit
- Toiminnan monitorointi ja auditoinnit	- Vastuullinen tuotesuunnittelu	- Tehostettu viestintä, informaation kulkuun panostaminen
- Toimittajien kouluttaminen	- Toimittajien pisteytysjärjestelmät	- Investoinnit mm. Parempiin materiaaleihin ja materiaalien vähennykseen
- Ympäristövaatimukset	- Vastuulliset tuotanto ja kuljetus järjestelyt	- Toimittajarekisterit
- Sosiaaliset vaatimukset	- Yhteistyö vapaaehtois- ja kansalaisjärjestöjen kanssa	- Riskimaaluokittelut esim. BSCI
- Ympäristön johtamisjärjestelmät	- Yritysten välinen yhteistyö	- riskianalysit (due diligence -arvioinnit)
- Vastuullisuuden ja läpinäkyvyyden takaaminen raportoinnin avulla		

Yritykset eivät pysty samanaikaisesti ottamaan käyttöönsä kaikkia käytänteitä ja toteuttamaan niitä käytänteiden suuren lukumäärän takia. Käytänteitä implementoidaan yrityksen resurssien puitteissa. Yritysten täytyy tarkasti arvioida omaa liiketoimintaansa, ja käytänteitä mitä olisivat kannattavimpia yrityksen oman liiketoiminnan kannalta. (Kähkönen et al. 2018) Sertifikaatit, yhteistyö asiakkaiden kanssa ja pitkäaikainen yhteistyö päätoimittajien on nostettu

kirjallisuudessa parhaimmiksi käytänteiksi vastuullisen hankintatoimen saavuttamiseksi. (Pagel & Wu 2009; Beske & Seuring 2014)

3 VASTUULLISUUS JA YRITYSVASTUU CASE-YRITYKSESSÄ

Tämä pääluke käsittää tutkimuksen empiriaosuuden. Pääluvussa käsitellään varsinaista case-tutkimusta ja paneudutaan teoriaosassa esitelyihin aiheisiin case-yrityksen Makea Coffeen näkökulmasta. Ensiksi pääluvussa esitellään tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä ja miten tutkimuksen aineisto kootaan. Tätä seuraavat katsaus raakakahvi hankintaa ja case yrityksen esittely. Tämän jälkeisissä aluvuissa analysoidaan tutkimusaineistoa tarkemmin ensin hieman yleisesti vastuullisuuden näkökulmasta ja sen jälkeen tarkemmin keskitytään sen kahteen eri osa alueeseen sosiaaliseen, ympäristönäkökulmaan. Tämän jälkeen yrityksen toimintaa tarkastellaan yritysvastuun näkökulmasta. Seuraavaksi käsitellään alatutkimuskysymystä, kuinka vastuullisuutta hankintaketjussa voidaan kehittää ja pohditaan, kuinka pienpaahtimo hyötyy vastuullisuudesta. Analyysin tuloksena pyritään tuottamaan lisää tietoa siitä, kuinka yritykset proaktiivisesti ennaltaehkäistä mahdollisia ongelmia hankintaketjuissaan erityisesti sosiaalisen ja ympäristövastuullisuuden osalta.

3.1 Tutkimusmenetelmät ja -aineisto

Kyseessä oleva tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Ominaista laadullisille tutkimuksille on, että tutkimuksessa keskitytään muutamaankin tapaukseen, jotka käsitellään hyvin perusteellisesti. Tutkimus siis toteutetaan tapaus- eli case tutkimuksena (Eskola & Suoranta 2008). Laadullinen menetelmä sopii tutkittavaan tilanteeseen, sillä tutkimuksessa keskitytään vastuullisuus ja yritysvastuukäytänteisiin hankintaketjun loppupään ostaja yrityksessä. Laadullisella tutkimuksella tutkimuksen aihetta pystytään avaamaan laajemmin. Tästä syystä tutkimus menetelmäksi valikoitui kvalitatiivisten menetelmien joukosta tapaustutkimus eli case tutkimus. Case - tutkimuksessa ilmiötä tutkitaan yhden case-yrityksen näkökulmasta ja case-tutkimus on yleisimpiä kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä taloustieteellisessä tutkimuksessa. Tutkimusmenetelmä sopii hyvin tähän tutkimukseen, sillä tarkoituksena on

tutustua yhden tietyn yrityksen, tässä tapauksessa pienpaahdimon, toimintaan hankintaketjussa vastuullisuuden näkökulmasta. (Koskinen, Peltonen & Alasuutari 2005, 154) Tapaustutkimuksessa tutkitaan nimenomaan tiettyä nykyajassa tapahtuvaa ilmiötä siinä ympäristössä missä se tapahtuu (Eskola & Suoranta 2008).

Tutkimuksessa analysoidaan vastuullisuuskäytänteitä sekä vastuullisuuden ja yritysvastuun sosiaalisen ja ympäristönäkökulman huomioimista case- yrityksessä hankintaketjun loppupäässä. Tutkimuksessa huomioidaan käytänteet, joita ostoyrityksellä on käytössään, jotka voivat kohdistua koko hankintaketjun matkalle. Tutkimuksen case yrityksenä toimii Makea Coffee, jonka yksi tärkeimmistä arvoista on vastuullisuus. Tutkimus keskittyy pienpaahdimon hankintaan ja tarkemmin raakakahvin hankintaketjuun. Voidaan olettaa, että yrityksessä ei ole valmistauduttu tutkimukseen, joten kerätty informaatio vastaa hankintaketjun vastuullisuuden todellista tilaa ja näin ollen myös tutkimuksen tulokset ovat totuus pohjaisia. Yrityksen hankintaketjusta löytyy todennäköisesti vastuullisuutta, sillä suomalaiset yritykset toimivat lähtökohtaisesti hyvin vastuullisesti. (Kuisma 2015, 10).

Tutkimuksessa käytettävä aineisto perustuu sekundääridataan ja haastatteluilla kerättyyn aineistoon. Sekundääriaineisto kerättiin julkisista lähteistä esimerkiksi case- yrityksen verkkosivuilta ja yhteistyö- ja maahantuontiyritysten verkkosivuilta. Verkkosivut tarjosivat laajan kuvan yhteistyöyritysten toiminnasta. Keskeiset yhteistyökumppanit ovat Ally coffee, Primavera Coffee, Algrano ja Falcon Coffees. Kyseiset yritykset tuovat kahvia tuotantomaista Eurooppaan eli yhdistävät raaka aineen ja ostajan. Kaikista yhteistyöyrityksistä ei kuitenkaan kerätty aineistoa tutkimukseen. Verkkosivuilta kerätty informaatio kerättiin erilliseksi tiedostoksi, jossa informaatiota ja käytänteitä jaoteltiin eri kategorioihin analyysiä helpottavalla tavalla. Tärkeimmässä roolissa tutkimuksessa oleva aineisto kerättiin haastattelemalla case- yrityksen omistajaa. Haastattelussa kerättiin informaatiota yrityksen toiminnasta, hankintamenettelyistä ja suhtautumisesta vastuullisuuteen ja vastuullisuudesta.

Tutkimusta varten yrityksen omistajaa haastateltiin kaksi kertaa. Haastattelut seurasivat suunniteltua kysymysrunkoa, mutta olivat luonteeltaan rentoja ja keskustelumaisia. Toinen haastatteluista toteutettiin henkilökohtaisesti paikan päällä ja toinen puhelimesta. Ensimmäinen haastattelu pidettiin 25.2.2021 ja toinen 6.4.2021. Omistajan kanssa käytyjä haastatteluja ei pystytty nauhoittamaan. Ensimmäinen haastattelu toteutettiin yrityksen kahvilan tiloissa ja taustääni ja keskeytykset estivät nauhoittamisen ja toinen haastattelu tapahtui puhelimesta ja

nauhoittaminen oli tässä tapauksessa vaikeaa, joten puhelua ei nauhoitettu. Aineisto nojaa tästä johtuen haastattelujen aikana kerättyihin muistiinpanoihin ja lisäksi tästä syystä empiriaosuudessa suorien lainausten hyödyntäminen oli mahdotonta. Muistiinpanot kirjoitettiin jälkikäteen auki ja jäseneltiin. Haastatteluista materiaalia kertyi noin 5 sivua. Molemmat haastattelut olivat kestoltaan noin tunnin mittaisia. Ensimmäisessä haastattelussa keskityttiin pohjatietoon yrityksestä ja käytänteisiin. Toisessa haastattelussa keskityttiin enemmän yrityksen proaktiivisiin keinoihin vastuullisuuden ja yritys vastuun toteutumisen varmistamisessa.

Kun kaikki tutkielmassa käytettävä aineisto oli saatu kerättyä, koottiin yhteen vielä aineistosta löytyneet pääkohdat ja pyrittiin luomaan kokonaisuuksia. Aineiston analysoimisessa käytettiin sisällönanalyysimenetelmää, jossa tarkoituksena on kuvata tutkittavaa ilmiötä yleisessä ja tiivistetyssä muodossa. Menetelmässä keskitytään löytämään tutkittavan aineiston merkitys ja merkitystä pyritään kuvaamaan analyysissä. (Tuomi & Sarajärvi 2018) Aineiston sisältöä luokiteltiin kokonaisuuksiin tutkimuskysymysten ja vastuullisuuden osa-alueista sosiaalisen vastuullisuuden ja ympäristövastuullisuuden mukaan, sekä yritys vastuun mukaan.

3.2 Raakakahvi hankinta

Raakakahvin eli paahtamattoman kahvin markkinat ovat globaalilla tasolla suuret ja markkinat kasvavat jatkuvasti. Yli 90 % kaikesta toimitetusta kahvista on raaka kahvia ja viimeisen 30 vuoden aikana kasvanut kysyntä on laajentanut kahvin tuotantoa ja vientiä. Koko kahvimarkkina arvioidaan yli 200 miljardiin USD vuodessa. (International Coffee Organization 2020)

Raakakahvia viljellään suurimmaksi osaksi kehittyvissä maissa kuten Honduras, Guatemala, Brasilia ja Kolumbia. Brasilia on suurin raakakahvin tuottaja maa. (International Coffee Organization 2020) Kehittyvät maat määritellään maat, joiden talous on keskitasolla, tai alempana ja joilla on kasvupotentiaalia (Meyer 2004). Raakakahvin hankinta ja tuotanto on koettu riskialttiiksi, sillä kehittyvissä maissa voi helposti olla sosiaaliseen ja ympäristövastuullisuuteen liittyviä ongelmia, kuten palkkaus, lapsityövoima, eettiset ongelmat, sukupuoli syrjintä, maaperän tuhoutuminen ja hiilipäästöt viljelystä (Paulig 2019a; Mani, Agarwal, Gunasekaran, Papadopoulous, Dupey & Childe 2016) Lisäksi kehittyvät maat ovat

valmiita uhraamaan sosiaalisia ja ympäristöllisiä standardeja auttaakseen maansa taloudellista kasvua (Meyer 2004) ja 70-80% prosenttia maailmankahvista tulee pienviljelijöistä, jotka ovat yksi syrjityimmistä ihmisryhmistä maailmassa (Fairtrade 2021a) Kahvimarkkina on suuri, joten on todennäköistä, että monessa kohtaa viljelyssä tai hankintaketjuissa on katsottu läpi sormien tai jätetty huomiotta vastuullisuuteen liittyvät asiat. Tästä syystä on tärkeää myös hankintaketjun loppupään ostaja yrityksen kiinnittää huomiota vastuullisuuteen hankintaketjun kaikilla tasoilla.

Suhteutettuna väkilukuun suomessa kulutetaan kahvia eniten maailmassa. (CBI - Centre for the Promotion of Imports from developing countries 2019) Suomeen tuotiin vuonna 2020 raakakahvia 61.229 tonnia, kahvia oli vähittäismyynnissä 47,3 tonnia minkä arvo oli 412 miljoonaa euroa (European Coffee Federation 2020). Suomen suurin raakakahvin ostaja on Paulig Oy, joka ostaa noin prosentin koko maailman kahvituotannosta. (Paulig 2021) Suomessa kuitenkin pienpahtimojen määrä kasvaa ja tämän myötä myös niiden osuus raakakahvin ostajina. Suomalaisilla ostajilla on yleista tiukat vaatimukset kahville ja tuottajille. Edes eurooppaan ei voi tuoda kahvia, ellei se vastaa vaatimuksia. (CBI 2019). Suomalaiset kahvipahtamot ja yritykset ostavat kahvinsa joko suoraan tuottajilta (Paulig 2019b) tai yhteistyössä maahantuojayritysten kanssa.

Raakakahville määrittäyty pörssissä globaali markkinahinta. Monet yritykset ostavat kuitenkin myös reilun kaupan kahvia, mikä tarkoittaa sitä, että kahvista maksetaan reilun kaupan hinta, jonka avulla pyritään saavuttamaan reilun kaupan standardien mukaiset olot ja maksamaan viljelijöille tarpeeksi kompensatiota tuotteistaan. Reilu kauppa on sertifiointi järjestelmä kehittyvissä maissa tuotetuille ja viljeltäville tuotteille (Fairtrade 2021b) Reilun kaupan hinta on kiinteä 1,4 USD yhdeltä kahvipaunalta, kun taas kahvin pörssihinta vaihtelee. (Fairtrade 2021 c) Yritykset voivat halutessaan maksaa myös muita lisäkompensatioita kahvista. Kaikilla viljelijöillä ei ole mahdollisuuksia rekisteröityä reilun kaupan järjestelmiin ja hankkia sertifikaattia ja tätä kautta saada kahveistaan reilun kaupan hintaa. Yritykset voivat vapaaehtoisesti maksaa erilaisia kompensatioita sertifiomattomistakin laadukkaista kahveista edistääkseen vastuullisuutta.

3.3 Case-yritys Makea Coffee Oy

Makea Coffee Oy on lappeenrantalainen vuonna 2019 perustettu yritys. Yritys työllistää 4-5 henkilöä. Kyseessä on siis pieni ja hyvin nuori yritys. Vuoden 2020 liikevaihdon on arvioitu jäävän alle 400 000 euron. Yritys harjoittaa monipuolista toimintaa. Yritykseen kuuluu pienpaahtimo, joka paahtaa kahvia ja lisäksi ostaa ja myy teetä. Pienpaahtimo myy tuotteitaan verkkokaupan kautta, Makea Coffee Loungen paahtimon myymälässä ja kahveja on saatavilla myös muutamissa lähiseudun kaupoissa. Paahtimon lisäksi yrityksellä on oma kahvilansa Makea Coffee Lounge, jossa tarjoillaan paahtimon omia kahveja sekä muita juomia, leivonnaisia ja syötävää. Kahvilan erikoisuus on, että kaikki siellä tarjottava on täysin kasvipohjaista. Tässä tutkielmassa keskitytään kuitenkin yrityksen kahvipaahtimo puoleen.

Yritys pyrkii toiminnallaan kääntämään suomalaista kahvikulttuuria parempaan suuntaan. Ideaali tilanteessa kahvia ostettaisiin vähemmän. Ostetun kahvin tulisi myös olla vastuullisesti tuotettua ja kestävä. Nykyisellä mallilla ostettu bulkkikahvi on epäeettistä eikä sen tuottaminen ole välttämättä vastuullista eikä kestävä. Yksi kahvin tuottamista uhkaavista tekijöistä on ilmaston muutos. Ilmastonmuutos vähentää satoja ja pienviljelijöiden on pystyttävä sopeutumaan ja kehittämään toimintaansa. Tätä varten pienviljelijät tarvitsevat pääomaa ja resursseja. Omalla toiminnallaan Makea Coffee pyrkii auttamaan pienviljelijöitä tämän ongelman kanssa.

Makea Coffee ostaa ainoastaan kahvia mikä on laadullisesti hyvää ja erinomaista ja mikä on tuotettu kestävällä tavalla. Pienpaahtimo ostaa siis pienempiä määriä parempaa kahvia eikä bulkkikahvia. Vastuullisesti tuotetun kahvin ostaminen edellyttää kuin itsestään selvästi viljelijän oman ekosysteemin arvostuksen elinalueellaan. Kun maaperä ja metsä pidetään elinvoimaisempana, on tuotekin parempi ja näin viljelijän on mahdollista saada suurempaa korvausta.

Yritys tekee yhteistyötä sidosryhmien kanssa, jotka jakavat yrityksen arvot ja tahojen kanssa, jotka arvostavat Makea Coffeen työtä samalla tavalla, kuin Makea Coffee arvostaa viljelijöiden työtä. Makea Coffee arvostaa avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Sidosryhmät voivat viedä tuotteiden ja Makea Coffeen viestiä eteenpäin.

Yrityksen hankinnasta vastaa yksi henkilö, yritys on pieni ja erilliseen pelkästään hankinnasta vastaavaan työntekijän palkkaaminen ei ole mahdollista. Suurimmat hankintaerät pienpaahtimolla ovat raakakahvi, tee ja pakkausmateriaalit. Raakakahvia ostettiin vuonna 2020 noin 6000 kiloa ja seuraavana vuonna määrän odotetaan tuplautuvan. Raakakahvi kattaa suurimman osan pienpaahtimon hankinnoista. Teen osuus kaikista hankinnoista on pientä, sitä ostetaan noin 100 kiloa vuodessa. Raaka kahvi tulee suurimmaksi osaksi pienviljelijöiltä, mutta myös muutamalta keskisuurelta viljelijältä kehittyvistä maista. Maita, joista Makea Coffee hankkii ja on kahvia hankkinut ovat Guatemala, Brasilia, Honduras, Etiopia, Panama ja Columbia.

Raakakahvin hankintaketju ei Makea Coffeen ja tuottajien välillä ole kovinkaan pitkä. Hankintaketju etenee seuraavasti: Viljelijät tuottavat kahvit, tuotantomaassa toimivat vientiyritykset tekevät yhteistyötä Makea Coffeen maahantuontikumppaneiden kanssa ja heiltä kahvi jatkaa matkaansa Makea Coffeelle. Hankintaketju koostuu siis useimmissa hankinnoissa neljästä osasta. Maahantuojat kumppanit ovat yrityksiä, jotka ostavat kahvia viljelijöistä ja vientiyrityksiltä. Maahantuontikumppaneilla on omat käytänteensä ja Makea Coffee tekee yhteistyötä useamman maahantuojan kanssa. Useampi näistä yrityksistä tuo kahvia useampaan Euroopan maahan, joten parempi nimitys olisi todennäköisesti Eurooppaan tuojien kanssa.

3.4 Vastuullisuuden huomioiminen case-yrityksen hankintaketjussa

Vastuullisuus on tärkeä osa Makea Coffee Oy:n toimintaa. Yrityksessä on tehty tietoinen päätös panostaa vastuullisuuteen. Omistajan mukaan yrityksellä ei ole varsinaista strategiaa, jos lukuun ei oteta muutamia tavoitteita, joihin vastuullisuutta voidaan sisällyttää. Vastuullisuus on kuitenkin pyritty ottamaan huomioon yrityksen toiminnoissa strategian puutteesta riippumatta. (haastattelu, 25.2.2021) Haastatteluissa selvisi, että yrityksen toiminnan tarkoitus ei ole tehdä suurta liikevoittoa, vaan yritys pyrkii toiminnallaan aikaansaamaan ja edesauttamaan muutosta kahvikulttuurissa arvojensa mukaisesti kestävämpään ja vastuullisempaan suuntaan. (haastattelu, 25.2.2021) Vastuullisen toiminnan hyödyt nähdään ja yrityksessä ollaan tietoisia siitä, kuinka yritys vaikuttaa toimintaympäristöönsä ja hankintaketjuunsa. Lisäksi yritys tiedostaa vastuunsa varmistaa, että yrityksen toiminnan mahdolliset negatiiviset vaikutukset eivät kasva liian suuriksi ja haittaa yhteiskuntaa ja ympäristöä. (haastattelu, 6.4.2021)

Makea Coffee on pieni yritys, joten käytössä olevat resurssit vastuullisuuteen panostamiseen hankintaketjussa ovat sen mukaiset. Vastuu toiminnan ja hankintaketjun vastuullisuudesta on yrityksessä yhden ihmisen harteilla (haastattelu, 25.2.2021). Omistajan mukaan resurssien koetaan olevan riittävät varmistamaan vastuullinen toiminta yrityksen toiminnan tämänhetkisessä laajuudessa, mutta voimavaroja tulisi pystyä suuntaamaan enemmän vastuullisuuden saralle. Yrityksen taloudellinen tilanne vaikuttaa myös resurssienkäytön mahdollisuuksiin. (haastattelu, 6.4.2021)

Yritys on priorisoinut vastuullisuuden osa-alueista sosiaalisen ja ympäristövuullisuuden. Toimittajien, viljelijöiden ja työntekijöiden oikeanlaista kohtelua ja kompensatiota pidetään tärkeänä. Toisaalta Makea Coffee myös vaatii viljelijöiltään ympäristön hyvää huoltoa ja huomioimista kompensatioita vastaan. Jotta laadukasta kahvia pystytään tuottamaan, on ympäristön säilyttävä hyvässä kunnossa ja siitä pidettävä huolta. (haastattelu, 6.4.2021) Esimerkiksi vastuullisesta viljelijästä, joka harjoittaa kestäväää toimintaa nousi haastatteluissa ja verkkosivuilla La Praderan kahviviljelijät, jotka pitävät maaperästä huolta ja kehittävät viljelytapoja jatkuvasti, jotta tuotanto olisi kestäväää. Tämän tilan kahveilla on Luomu, Bird Friendly ja Rainforest Alliance sertifikaatit. (Makea Coffee 2021a)

Yrityksen verkkosivuille on julkaistu manifesti, jossa kerrotaan yrityksen arvoista, toimintaperiaatteista ja läpinäkyvyydestä. Toiminnan tarkoituksena on koko kahvikulttuurin muuttaminen kestävämmäksi. Yritys uskoo myös täysin läpinäkyvään hankintaan ja kestäväään toimintaan koko hankintaketjun pituudelta. (Makea Coffee 2021b) Makea Coffee tekee yhteistyötä vain sellaisten tahojen kanssa, jotka jakavat yrityksen arvot. Samojen arvojen omaaminen on yksi eri vaatimuksista, joita Makea Coffeella on yhteistyökumppaneilleen. Omistajan mukaan yritys ostaa vain laadukasta ja erinomaista kahvia tuottajilta, joiden menetit ovat yrityksen arvojen mukaiset. Yritys myös allekirjoittaa ja sitoutuu toimialansa läpinäkyvyys sitoumukseen. (haastattelu, 25.2.2021) Sitoumus kulkee nimellä "The Pledge" ja sitoumuksessa eri kahvialan toimijat sitoutuvat läpinäkyvyyteen toiminnassaan ja hankintaketjuissa, sekä pyrkivät näyttämään esimerkkiä muille alansa toimijoille läpinäkyvyydestä. (Transparency.coffee 2021)

Haastattelujen pohjalta nousi esille samojen arvojen jakamisen lisäksi, muitakin vaatimuksia yhteistyökumppaneille. Omistaja kertoo vaatimukseen kuuluvat läpinäkyvyys toiminnassa ja kommunikaatiomahdollisuudet. Yhteistyöyritysten tulee tarjota läpinäkyvät hintatiedot ja Makea Coffeen, yhteistyöyrityksen ja viljelijöiden välillä tulee olla suora ja toimiva

kommunikaatioyhteys. Omistajan mukaan ihanteellisessa tilanteessa kommunikaatio perustuisi henkilökohtaiseen yhteyteen kaikkien viljelijöiden ja yhteistyöyritysten kanssa. Yleensä kommunikaatio kuitenkin järjestyy yhteistyökumppanien tarjoamien yhteysmahdollisuuksien avulla. (haastattelu, 25.2.2021; haastattelu 6.4.2021)

Yhteistyöyrityksistä suurin osa on raakakahvin hankintaan liittyviä yrityksiä. Tärkeimpiä ovat kahvia Eurooppaan ja sitä kautta Suomeen kahvia tuovat yritykset. Yritykset toimivat laajasti Euroopassa ja Suomeen kahvi tuodaan yhteistyössä ostajayrityksen kanssa. Näillä yrityksillä on käytössään omia standardeja ja vaatimuksia viljelijöille, joilta raakakahvia hankitaan. (haastattelu 6.4.2021) Esimerkiksi yhteistyökumppaneista Algrano tekee yhteistyötä Fairtraden kanssa, joka varmistaa Algranon toimitettavien kahvien vastaavan reilun kaupan standardeja (Algrano 2021). Makea Coffee hyötyy tästä yhteistyöstä muutenkin kuin maahantuontia avulla, sillä Makea Coffee pienenä yrityksenä sivussa hyötyy suurempien yritysten tekemästä työstä toimittajavalinnassa. Pienen ja nuoren yrityksen resurssit vastuullisuuden varmentamiseen ovat pienemmät verrattuna suuriin yrityksiin. Pk-yrityksissä ei usein ole aikaa, resursseja, informaatiota tai taitoja kerätä informaatiota. (Bourlakis, et al. 2014) Toisaalta pienen yrityksen koko voi toimia etuna uusiin tilanteisiin sopeutumisessa ja joustavuudessa. Kuten Makea Coffeen tapauksessa yritykset usein edustavat omistajien arvoja. Pienen koon ansiosta yritys on myös joustava esimerkiksi hierarkian vähäisyyden ja helpon kommunikaation ansiosta. Näistä syistä myös Makea Coffeen tapauksessa yrityksen on mahdollista sopeutua muuttuviin olosuhteisiin ja pystyy hyödyntämään resursseja vastuullisten tuotteiden valmistamiseen. Toisaalta vähäiset resurssit hidastavat muutosta jatkuvasti. (Stekelorum, Laguir & ElBaz 2020)

Makea Coffee siis kompensoi pienistä resursseista syntyvää toimintojen vajetta hyödyntämällä yhteistyökumppaneidensa vastuullisuus standardeja ja mahdollisuuksia esimerkiksi auditoida viljelijöitä varmistakseen vastuullisuuden toteutumisen hankintaketjussa. Näin Makea Coffee myös sisällyttää vastuullisuutta omiin prosesseihinsa yritys vastuun vaatimalla tavalla. Lisäksi keinoja, joita yhteistyökumppanit käyttävät ja joista Makea Coffee hyötyy ovat esimerkiksi yhteistyöyritysten erilaiset ehdot toimittajille, auditoinnit ja heidän tarjoamansa viestintäyhteys ja videoyhteys viljelijöihin. Pääkanava, jonka kautta Makea Coffee saa tietoja pienviljelijöiden ja heidän farmityöntekijöidensä oloista on yhteistyöyritykset. (haastattelu 6.4.2021) Herää kuitenkin kysymys siitä, kuinka hyvin taustaselvitykset viljelijöiden toiminnasta on tehty. Se pystyykö Makea Coffee olemaan varma hyvästä kohtelusta ja vastuullisesta toiminnasta

hankintaketjun alkupäässä on kyseenalaista. Pienten resurssien takia yritys ei voi kuin luottaa toisen yrityksen sanaan, mikä ei välttämättä takaa toiminnan todellista vastuullisuutta.

Kirjallisuudessa on nostettu esiin käytänteitä, jotka koetaan tehokkaimmiksi vastuullisuuden saavuttamiseen hankintatoimessa. Yksi näistä keinoista ovat erilaiset sertifikaatit. (Pagel & Wu 2009; Beske & Seuring 2014) Sertifikaatin saavat yritykset, joiden toiminta tai tuote vastaa tiettyjä vaatimuksia. Ne ovat yleinen keino vastuullisuuden varmistamisessa, mutta Makea Coffee ei vaadi toimittajiltaan mitään tiettyä sertifikaattia. Sertifikaatteja kuitenkin pidetään hyödyllisinä ja hyvänä asiana. Tehdessään yhteistyötä eri tahojen kanssa, ketkä vaativat sertifikaatteja on ne toimittajavalinnassa ja vastuullisuuden ylläpidossa hyödyksi. (haastattelu 6.4.2021) Todellisuudessa pienviljelijöillä ei kuitenkaan usein ole tarvittavia resursseja kuten tietoisuutta ja taloudellisia mahdollisuuksia, mikä heikentää heidän mahdollisuuttansa listautua sertifikaattien piiriin. Vaikka pienviljelijät eivät olisi sertifioineet tuotteitaan maksetaan heille omistajan mukaan silti laadukkaasta vastuullisesti tuotetusta kahvista hyvä korvaus, sillä yritys arvostaa jokaisen henkilön työpanosta, joka kuuluu kahvin tuotantoketjuun. Tämä kattaa kaikki paahtimon työntekijöistä viljelijöihin. (Makea Coffee 2021b) Sosiaalisen vastuullisuuden huomiointi näkyy erityisesti Makea Coffeen maksamissa kompensatioissa. Yritys pyrkii kompensatioiden avulla mahdollistamaan kehitys hankintaketjussa ja tekemään paahtimon omien työntekijöiden ja hankintaketjun työntekijöiden olot hyväksi ja maksaa kaikille työstään kunnollista korvausta. (Makea Coffee 2021b ; haastattelu 6.4.2021)

Toinen kirjallisuudessa nostettu keino on yhteistyö asiakkaiden kanssa (Pagel & Wu 2009; Beske & Seuring 2014). Yritys arvostaa asiakaspalautetta ja pyrkii ottamaan huomioon asiakkaiden kehitysideat sekä vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Tarpeisiin pyritään vastaamaan esimerkiksi tuottamalla vastuullisesti mahdollisimman laadukkaita tuotteita. Asiakaspalautetta yritys vastaanottaa yleisimmin henkilökohtaisilla yhteydenotoilla sähköpostitse. Käytössä ei ole varsinaista asiakaspalautteen keräys menetelmää. (haastattelu 6.4.2021) Kolmantena tehokkaana käytänteenä kirjallisuudessa on nostettu pitkäaikainen yhteistyö toimittajien kanssa (Pagel & Wu 2009; Beske & Seuring 2014). Toiminnassaan Makea Coffeen pyrkii jatkuvaan yhteistyöhön tiettyjen viljelijöiden kanssa ja pohtii tulevaisuudessa keskittävänsä hankintojaan tiettyihin Eurooppaan kahvia tuoviin yrityksiin. Yhteistyötä painotetaan sellaisiin yrityksiin, joiden toiminnassa läpinäkyvyys ja muut vastuullisuuden tärkeät osat onnistuvat parhaiten. Se kenen viljelijöistä kanssa yhteistyötä halutaan jatkaa pitkään, määräytyy viljelijän metodien ja kahvin laadun mukaan. Jos viljelijän

kahvit todetaan olevan korkeanlaatuisia ja toimintatavat todetaan tarpeeksi kestäviksi, halutaan heidän kanssaan tehdä yhteistyötä ja kehittää toimintaa. (haastattelu 25.2.2021; haastattelu 6.4.2021)

Vastuullisen hankinnan käytänteet voidaan jakaa proaktiivisiin ja reaktiivisiin käytänteisiin (Kähkönen et al. 2018) Makea Coffeen käytössä olevat käytänteet keskittyvät enemmän proaktiiviseen vastuullisuuden edistämiseen ja yritys vastuun sisällyttämiseen toimintaan. Reaktiivisia käytänteitä yrityksellä ei ole käytössään sillä yritys ei ole vielä lyhyellä toiminta ajallaan joutunut tilanteisiin, joissa olisi joutunut käyttämään reaktiivisia käytänteitä hankintaketjussaan. Taulukossa 2 esitellään jo osittain tekstissä mainittuja Makea Coffeen proaktiivisia käytänteitä ympäristövastuullisuuden ja sosiaalisen vastuullisuuden ylläpitoon ja edistämiseen hankintaketjussa.

Taulukko 2 Makea Coffeen vastuullisuuskäytänteitä

Käytänteet	
Ympäristövastuullisuus	Sosiaalinen vastuullisuus
<ul style="list-style-type: none"> - hiilineutraalius 2023 (Suodatin paahtimessa, kierrätettävät pakkausmateriaalit, uusiutuvan energian käyttö) - viestintä ja kommunikaatio osapuolten välillä - viljelijöille maksettavat korvaukset - vaatimukset yhteistyökumppaneille - vaatimukset viljelijöille - logistiikan ratkaisut hiilivyödytettyjä - sertifikaatit 	<ul style="list-style-type: none"> - The Pledge, läpinäkyvyys toiminnassa, tiedottaminen - viestintä ja kommunikaatio osapuolten välillä - viljelijöille maksettavat korvaukset - viljelijöiden oloja parantavat projektit, esimerkiksi ruoka-apu - työntekijöiden oikeanlaiset korvaukset - kahvikurssit - sertifikaatit

3.4.1 Sosiaalinen vastuullisuus case-yrityksen hankinnassa

Omistajan mukaan Makea Coffee pyrkii jokaisen raakakahvi oston kohdalla olemaan yhteydessä viljelijään (haastattelu 25.2.2021). Ennen hankintaa pyritään selvittämään viljelmien tilaa ja tilalla työskentelevien työntekijöiden oloja. (haastattelu 6.4.2021) Eli yritys

suorittaa niin sanotun "due diligence"-arvioinnin eli riskiarvioinnin. Tämä yleensä järjestyy maahantuojayrityksen avustuksella. Pienviljelijöiden ja heidän kausityöntekijöiden oloja pyritään parantamaan kunnollisilla korvauksilla viljelijöille. Viljelytapoja ja pienviljelijöiden oloja ei voida parantaa ilman taloudellista avustusta, joten on hyvin tärkeää, että työstä ja raakakahvista maksetaan viljelijöille oikealla tavalla. Korvaukset ovat joissain tapauksissa moninkertaisia verrattuna kahvin pörssihintaan ja yleensä ainakin, jonkin verran suurempia kuin kahvin reilun kaupan hinta. (haastattelu 6.4.2021) Sosiaalisen vastuullisuuden näkökulmasta tärkeä työkalu on yhteistyökumppanien tarjoaman yhteyden viljelijöihin lisäksi heidän tarjoamansa alusta, jonka kautta Makea Coffee voi osallistua erilaisiin projekteihin. Nämä projektit yleensä keskittyvät parantamaan oloja ja toimintaa hankintaketjun alkupäässä esimerkiksi kohentamalla paikallisten oloja ja lisäämällä tietoutta kahvin viljelyn ympärillä (Makea Coffee 2021b; haastattelu 6.4.2021). Vastuullinen toiminta hankintaketjun alkupäässä edesautetaan yrityksen vastuullisuus tavoitteita ja parantaa yleistä vastuullisuutta hankintaketjussa. Esimerkiksi omistajan (haastattelu 25.2.2021) mukaan Makea Coffee osallistui yhteistyökumppaniensa kanssa projektiin, jossa lähetettiin varoja Guatemalan viljelijöiden ruokakeräykseen. Yhteistyökumppaneiden kautta Makea Coffee on myös jatkuvasti epäsuorasti mukana filantrooppisessa toiminnassa. Muun muassa Makea Coffee lähettää varoja erilaisiin yhteistyökumppaneiden kehitysprojekteihin kehittyvissä maissa. (haastattelu 6.4.2021)

Kaikki hankintaketjun osana olevissa yrityksissä työskentelevät henkilöt pyritään ottamaan huomioon. (haastattelu 6.4.2021) Makea Coffee näyttää esimerkkiä maksamalla omille työntekijöilleen hyvää korvausta töistään, sekä maksamalla viljelijöille pörssihintaa ja usein reilun kaupan hintaa suuremmat korvaukset. Makea Coffeelle on hyvin tärkeää, että työntekijöille kaikissa hankintaketjun vaiheissa maksetaan oikeanlaista korvausta työstään (haastattelu 6.4.2021). Yhteistyö yritysten kanssa edellyttää sitä, että yritykset jakavat Makea Coffeen kanssa samat arvot ja tällä vaatimuksella Makea Coffee pyrkii varmistamaan myös heidän yhteistyökumppaniensa kohtelevan työntekijöitään oikein. Toiminnassa pyritään ottamaan huomioon myös muut sidosryhmät joihin hankintaketju vaikuttaa. Esimerkiksi halukkaille asiakkaille järjestetään kahvikursseja, joissa tarjotaan tietoa kahvin vastuullisesta ja kestävästä kulutuksesta. (haastattelu 6.4.2021)

Omistajan (haastattelu 25.2.2021) mukaan allekirjoittamalla ja sitoutumalla The Pledge-läpinäkyvyyyslupauksen yritys sitoutuu läpinäkyvään toimintaan ja raportointiin esimerkiksi

hinnoista. Läpinäkyvät hintatiedot auttavat kahvin hinnan nostossa, jonka kautta viljelijöille maksettuja korvauksia saadaan korotettua. Lisäksi he sitoutuvat kestävään kahvihankintaan tekemällä investointeja viljelijöiden oloihin ja tuottamaan läpinäkyvyys informaatiota, jossa esitetään tuottajat, hinnat ja kahvin laatu sekä muita ostoihin liittyvää informaatiota. (Transparency.coffee 2021)

3.4.2 Ympäristövastuullisuus case-yrityksen hankinnassa

Makea Coffeen verkkosivuilla on esitelty tärkeimpiä ympäristövastuullisuutta edistäviä käytänteitä, joita yrityksellä on käytössään. Yritys kertoo minimoivansa hiilidioksidipäästöjä eri kahvintuotannon vaiheissa. Yksi tärkeistä tavoitteista yrityksellä on hiilineutraaliuden saavuttaminen vuoteen 2023 mennessä. Tähän tavoitteeseen pyritään hiilineutraaleilla valinnoilla. Nämä eivät kuitenkaan täysin kata yrityksen hiilijalanjälkeä, joten sen osan mitä näillä keinoilla ei voida kattaa katetaan kompensatioilla. Konkreettisia toimenpiteitä, joita yritys on jo tehnyt hiilineutraaliuden eteen ovat uusiutuvien energialähteiden käyttö kiinteistön lämmityksessä, kahvit pakataan hiilineutraalisti tuotettuihin ja kierrätettäviin pakkauksiin, paahtimon omissa logistisissa ratkaisuisa valitaan hiilineutraalit vaihtoehdot, kahvipaahtimeen on asetettu SFE suodatin, jonka tehtävä on poistaa, paahtamisesta syntyviä pienhiukkaspäästöjä ja tuotannossa syntyvä jäte lajitellaan, kierrätetään ja osittain uusiokäytetään. (Makea Coffee 2021b) Lisäksi Makea Coffee on ollut yhteydessä ammattilaisiin, joiden avulla yritys pyrkii laskemaan hiilijalanjälkensä vuoden 2021 loppuun mennessä. (haastattelu 6.4.2021)

Ympäristövastuullisuutta Makea Coffee kertoo edistävänsä manifestissaan maksamalla alkuperämaahan korvauksen, joka on huomattavasti markkinahintaa korkeampi, sillä toiminnan kestävyys ja ilmastonmuutoksen kahvinviljelylle aiheuttamien rasitteiden kohtaaminen on mahdollista ainoastaan silloin kun viljelijöillä alkuperämaassa on tarpeeksi taloudellisia resursseja viljelyn uudistamiseen ja kehittämiseen (Makea Coffee 2021b) Maksetut korvaukset tuovat viljelijöille myös uusia mahdollisuuksia kehittää viljelytapojaan ja näin edesautetaan kestäviä tapoja viljellä ja taistellaan ilmastonmuutoksen vaikutuksia vastaan. Kestävä viljelytapa minimoi myös viljelyn ympäristövaikutukset ja edesauttaa viljelyalueiden maaperän ja luonnon tilaa. (haastattelu 6.4.2021)

Makea Coffeen arvoihin kuuluu siis vahvasti ympäristön suojeleminen ja kestävä käyttö. Yrityksen pyrkiessä tekemään yhteistyötä yritysten kanssa, jotka jakavat Makea Coffeen arvot ympäristöystävällisyys on luonnollisesti kriteerinä. Lisäksi paahtimon omissa kahvin kuljetuksen logistisissa ratkaisuissa pyritään valitsemaan ympäristöystävällisin tai hiilineutraali vaihtoehto. Toiminta on hieman ristiriitaista, sillä kahvi tuodaan suomeen kuitenkin hyödyntäen perinteisiä logistiikan vaihtoehtoja, joiden päästöjä ei ole hyvitetty. Ympäristövastuullisuus huomioidaan myös hankintaketjun loppupäässä sidosryhmiä huomioimalla, jo aikaisemmin mainituilla asiakkaille järjestettävillä kahvikursseilla, joilla tarjotaan tietoa kahvin vastuullisesta ja kestävästä kulutuksesta. Tietoisuuden levittämisen avulla vähennetään myös hankintaketjun loppupään epäsuoria ympäristövaikutuksia. (haastattelu 6.4.2021)

3.5 Yritysvastuu case-yrityksen hankintaketjussa

Yritysvastuusta on tässä tutkielmassa käytetty määritelmää, jonka mukaan yritysvastuu on yrityksen sosiaalisen, ympäristö- sekä eettisen ja filantrooppisen vastuun integroimista yrityksen eri prosesseihin, toimintaan ja liiketoimintastrategiaan, huomioon ottaen sidosryhmät. (Rasche et al. 2017) Makea Coffeessa vastuullisuus on sisällytetty toimintaan hyvin, ottaen huomioon pienen yrityksen vajaat resurssit. Yrityksen toiminta on perustuksesta lähtien pohjautunut vastuullisiin periaatteisiin ja toiminta on rakennettu vastuullisille arvoille. Haastattelussa nousi esille yrityksen näkemys yritysvastuussa, minkä omistaja (haastattelu 6.4.2021) kiteytti lauseeseen "Voi toimia hyvällä omatunnolla". Toiminnan on oltava siis sellaista, että kukaan tai mikään ei kärsi sen seurauksena. Filantropiaan yritys osallistuu yhteistyöyritysten avustuksella hyödyntäen heidän tarjoamiaan mahdollisuuksia osallistua projekteihin. (haastattelu 6.4.2021)

Omistajan mukaan vastuullisuus on iso osa Makea Coffeen toimintaa, mutta yrityksellä ei ole varsinaista liiketoiminta strategiaa (haastattelu 25.2.2021). Vastuullisuutta ei siis määritelmän mukaisesti olla pystytty integroimaan yrityksen liiketoimintastrategiaan. Vastuullisuus on otettu huomioon monessa yritystoiminnan prosessissa ja hankinnassa mikä on yritysvastuun toteutumista jollakin tasolla, mutta vastuullisuustoiminta vaatisi selkeämmän sisällyttämisen toimintaan ja aktiivisempaa viestintää vastuullisuutta edistävästä toiminnasta ja yrityksen

toiminnasta yleisesti. Liiketoimintastrategian puuttuessa ei yrityksellä ole myöskään yritysvastuu ja vastuullisuus strategiaa.

Yrityksen yritys vastuun toteutumista hankintaketjussa voidaan analysoida hyödyntäen Archie B. Carrolin (1991) esittämää yritys vastuun pyramidimallia. Mallin neljää kategoriala taloudellinen, lainsäädännöllinen, eettinen ja filantrooppinen (Carroll 1991) voidaan tarkastella Makea Coffeen toiminnassa. Taloudellinen vastuu täyttyy yrityksen tuottaessa vastuullisia ja kannattavia tuotteita, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeita. Omistajan mukaan Makea Coffee paahtaa vain vastuullisesti tuotettua kahvia, jonka viljelijöille on maksettu kunnolliset korvaukset, minimoi päästöt hankintaketjun varrella esimerkiksi hyödyntäen hiilivähennyksiä kuljetusmenetelmiä omissa lähetyksissään ja käyttää täysin kierrätettäviä pakkausmateriaaleja. (haastattelu 25.2.2021) Kahvi tuodaan kuitenkin Suomeen käyttäen perinteisiä kuljetusmenetelmiä, joiden hiilijalanjälkeä ei ole hyvitetty. Vaikka yrityksen tärkein tavoite ei ole taloudellisen voiton tavoittelu on se välttämätöntä liiketoiminnan mahdollistamiseksi. Taloudellista voittoa tulee lainsäädännöllisen vastuun näkökulmasta tavoitella lain määräämien rajoitusten puitteissa, mikä myös toteutuu Makea Coffeen toiminnassa. Taloudellisesta vastuullisuudesta huolehtiminen on lisäksi iso edellytys yritys vastuutoiminnalle. Eettinen ja filantrooppinen vastuu tarkoittaa sitä, että yritys tekee asioita oikeaksi koetulla tavalla ja minimoi toimintansa negatiiviset vaikutukset. Tähän Makea Coffee pyrkii toiminnassaan muun muassa hyödyntämällä edellä mainittuja vastuullisuuskäytänteitä hankintaketjussaan. Yritys pyrkii toiminnallaan huolehtimaan siitä, että kaikkia hankintaketjun varrella kohdellaan hyvin ja osallistuu filantrooppiseen toimintaan hankintaketjussa. (haastattelu 25.2.2021; haastattelu 6.4.2021)

Käytännössä yrityksen yritys vastuu koostuu yrityksen ilmaistuista ja kommunikoiduista vastuullisista tavoista ja käytänteistä, jotka on implementoitu jonkin suuren yhteiskunnallisen hyvän puolesta (Matten & Moon 2008). Hankintaketjussa tällaisia käytänteitä Makea Coffeella on esimerkiksi kriteerit yhteistyökumppaneille ja viljelijöille. Omistajan (haastattelu 25.2.2021) mukaan viljelijöiden on toimittava kestävästi ja vastuullisesti ja yhteistyön edellytyksenä yhteistyökumppaneille samojen arvojen omaaminen kuin Makea Coffeella. Muita Makea Coffeen käytössä olevia käytänteitä lueteltiin taulukossa 2 (sivu 29.). Makea Coffeen kommunikointi vastuullisuustoiminnasta on keskittynyt eniten verkkosivuille. Manifestissaan yritys esittelee muutaman käytössä olevan keinon, mutta muilla kanavilla vastuullisuudesta ei ole viestintää juurikaan. Myöskään hankintaketjun vastuullisuudesta ei viestitä aktiivisesti.

Motivaattorit yritysvastuutoiminnalle Makea Coffeessa ovat suuremmaksi osaksi normatiiviset. Vastuullisen toiminnan takana ovat eettiset periaatteet eli halu tehdä oikein ja hyvää. (Smith 2003, 53) Vastuullisesti hankintaketjussa toimien Makea Coffee luo viljelijöille mahdollisuuksia kehittyä ja yritys ei tuota paljon haittaa ympäristölle. Lisäksi taloudellinen etu motivoi vastuullisuuden implementoinnissa, mutta Makea Coffeen kohdalla vastuullisen toiminnan taloudellisesta edusta ei ole vielä näyttöä. Omistajan (haastattelu 6.4.2021) mukaan yrityksessä kuitenkin uskotaan vastuullisuuden toimivan kilpailuetuna sen erottaessa Makea Coffeen muista toimijoista. Lisäksi motivaatiotekijöitä ja tavoitteita on Kurucz et al. (2008) esittämistä yleisistä malleista riskien alentaminen, kilpailuedun tavoittaminen ja synergisen arvontuottamisen kautta etu kaikille hankintaketjun jäsenille.

3.6 Vastuullisen hankinnan kehittäminen ja hyödyt case-yrityksessä

Vastuullisuuden trendikkyuden ja kuluttajien tietoisuuden kasvaessa yritysten sosiaalisista ja ympäristövaikutuksista yrityksen vastuullisuus on yhä tärkeämpää. Voidaan olettaa, että Makea Coffee hyötyy vastuullisesta toiminnastaan, sillä yhä useammat kuluttajat suosivat ympäristöystävällisempiä ja vastuullisemmin tuotettuja vaihtoehtoja. Makea Coffee mahdollistaa vastuullisen valinnan tarjoamalla vastuullisesti tuotetun kahvin ja tarjoamalla kuluttajalle kiinnostavan informaation helposti näkyville. Varinaista tutkittua empiiristä tietoa siitä vaikuttaako esimerkiksi Makea Coffeen kahvipakkauksiin merkitty tieto kahvista maksetusta korvauksesta kuluttajan valintaan ei ole (haastattelu 6.4.2021), mutta voidaan olettaa, että tiedolla viljelijöiden oikeanlaisesta kompensatiosta ei ostajan kokemukseen ainakaan ole negatiivista vaikutusta. Vastuullinen toiminta ennaltaehkäisee mahdollisia negatiivisia reaktioita sidosryhmissä. Jos Makea Coffee ostaisi niin sanottua bulkkikahvia alhaisella hinnalla ja tulisi ilmi, että kyseisen kahvin tuotannossa on käytetty lapsityövoimaa voisi sidosryhmien reaktiot tähän olla huonot ja vaikutuksen Makea Coffeen yritystoimintaan negatiiviset. Kun kuitenkin hankinnan vastuullisuudesta pidetään huolta jo alusta lähtien, on riski tällaiselle tapatumalle hyvin pieni. Yhteiskunnassa kasvava tietoisuus vastuullisuudesta ja läpinäkyvä tiedottaminen auttavat Makea Coffeeta toimimaan alallaan esimerkkinä muille yrityksille.

Vastuullisen hankintaketjun on todettu myös olevan tehokas. Täydellisesti vastuullisen hankintaketjun tulisi pystyä toimimaan ikuisesti, jos vain asiakkaita riittää. (Pagel & Wu 2009)

On myös tärkeää ottaa huomioon vastuullisuuden vaikutukset, jokaiseen hankintaketjun jäseneseen. Kun yhteistyö sujuu kaikille osapuolille suotuisalla tavalla haluavat he todennäköisesti jatkaa yhteistyötä ja näin edelleen edistetään hankintaketjun toimivuutta, sillä pitkäaikaiset yhteistyösuhteet päätoimittajien kanssa on nostettu kirjallisuudessa yhdeksi parhaista keinoista edistää hankintaketjun vastuullisuutta (Beske & Seuring 2014). Makea Coffeen omat resurssit vastuullisuuden ja yritysvastuun ylläpitoon hankintaketjussa ovat pienet, mutta yritys hyötyy yhteistyökumppaneidensa vastuullisesta toiminnasta. Kuitenkin yritys on itse vastuussa siitä, että he valitsevat todellisesti vastuulliset yhteistyökumppanit ja toteavat heidät soveltuviksi.

Suomen kahvikulttuuri on vahva ja kuluttajat ovat tottuneet juomaan tietynlaisia kahveja. Perinteisesti kahvit ovat olleet isojen valmistajien kahvia, jotka toisinaan käyttävät niin sanottua bulkkikahvia. Suurin osa kuluttajista edelleen suosii näitä vaihtoehtoja, joten taloudelliset vastuullisuuden hyödyt eivät vielä yrityksen toiminnan ollessa näin alkuvaiheessa mitään todennäköisimmin ole kovin suuret. Kuitenkin vastuullisuudella on helppo luoda yritykselle brändi ja vastuullisuus toimii hyvin markkinoinnissa. Suomen kahvilakulttuuri on kasvussa ja pienpaahtimoiden määrä lisääntyy. Yleistymisen tuo pienpaahtimoiden kahvit useamman tietoisuuteen. Näin pienpaahtimoiden kahveja koskevat markkinat todennäköisesti laajentuvat ja kysyntä vastuullisesti toimivalle kahvinpaahtimolle ja sen tuotteille kasvaa. Vastuullisuus voi näin markkinatilanteissa tuoda kilpailuetua.

Vastuullisuutta ja yritysvastuuta tulee kehittää jatkuvasti. Haastatteluissa yrityksen omistajan kanssa nousi kehityskohteita, joihin Makea Coffee haluaa erityisesti panostaa. Yritysvastuusta ja vastuullisuudesta viestiminen on pienelle yritykselle tärkeää ja siihen haluttaisiin yrityksessä suunnata enemmän resursseja. Viestintää halutaan tehdä tiiviimmin ja näkyvämmiin. Toiminnan läpinäkyvyyttä halutaan edistää ja tuoda enemmän esille. (haastattelu 6.4.2021) Hyviä kanavia viestinnän lisäämiseen ovat verkkosivut ja sosiaalisen median alustat. Sosiaaliseen mediaan voisi lisätä julkaisuja yrityksen arvoista ja erinäisestä toiminnasta vastuullisuuteen liittyen, kuten tietoa yhteistyö projekteista, joihin Makea Coffee osallistuu. Verkkosivuille voi myös aktiivisemmin päivittää informaatiota eri vastuullisuutta edistävästä toiminnoista, joita yrityksellä on käytössään. Esimerkiksi muodostaa yrityksen olemassa olevista kriteereistä, joita ei ole koottu yhtenäiset omat ehdot ja kriteerit yhteistyökumppaneille. Selkeät ehdot ja menettelyohjeet tuovat rakennetta ja helpotusta vastuullisuuden kehitykseen.

Kuten aikaisemmin mainittiin Makea Coffee ei vaadi toimittajiltaan tiettyjä sertifikaatteja. (haastattelu 6.4.2021) Sertifikaatit ovat kuitenkin hyvä keino, jolla todistaa esimerkiksi toiminnan kestävyyttä, joten niiden vaatiminen voisi Makea Coffeen kohdalla toimia hyvänä työkaluna. Sertifikaattien vaatiminen karsisi mahdollisten toimittajien määrä, mutta ei lisäisi yritykselle koituvia kustannuksia juurikaan. Jos Makea Coffee haluaa olla täysin varma ei sertifioidun viljelijän vastuullisesta toiminnasta ja toimintatavoista täytyisi yrityksen olla suoraan yhteydessä viljelijään ja järjestää auditointi omalta taholtaan tai jonkin toisen tahon avustuksella. Toisaalta sertifikaatitkaan eivät ole täysin varma keino taata toimijoiden vastuullisuus. Toimittajavalinnassa apua ja suuntaa antavat myös erilaiset riskimaaluokittelut, kuten amfori BSCI mikä tarjoaa kuvan eri toimittajista eri tuotantomaissa (amfori 2021). Tämän lisäksi toimittajien due diligence -arviointi eli riskiarviointi ei yrityksessä ole niin korkealla tasolla kuin voisi olla, joten Makea Coffeen olisi hyvä panostaa tähän.

Omistajan (haastattelu 25.2.2021) mukaan yritys on miettinyt yhteistyökumppaneiden karsimista ja kriteerien tiukentamista. Yhteistyökumppaneiden karsimisella tarkoitetaan karsimista maahantuojayrityksistä, joiden kanssa Makea Coffee tekee yhteistyötä. Omistajan (haastattelu 25.2.2021) mukaan valittaisiin ne yritykset, jotka toimivat eniten makea Coffeen arvojen mukaisesti ja heidän kanssaan yhteistyösuhteita pystyttäisiin kehittämään paremmin. Tähän selkeät määritetyt kriteerit ja ehdot loisivat rungon, jonka puitteissa mahdollinen karsiminen tai priorisointi olisi helpompaa. Yhteistyökumppaneiden karsiminen todennäköisesti myös helpottaisi suhteiden kehittämisessä ja sitä kautta vastuullisuuden edistämässä hankintaketjussa. Pitkissä yhteistyösuhteissa vastuullisuuden edistäminen on helpompaa kuin lyhytaikaisissa yhteistyösuhteissa.

Lisäksi yleistä viestintää ja keskustelua toimittajien ja sidosryhmien, kuten asiakkaiden kanssa halutaan lisätä. (haastattelu 6.4.2021) Lisääminen edellyttää uusien kommunikaatiokanavien käyttöön ottamista viljelijöiden kanssa. Yhteistyöyritysten mahdollistamia yhteyksiä tulisi käyttää aktiivisemmin ja jos mahdollista Makea Coffeen tulisi pyrkiä ottamaan omalta taholtaan suora yhteys viljelijöihin. Keinoja asiakaspalautteen keräämiseen ovat esimerkiksi erilaiset kyselyt tai verkkosivuille lisättävä asiakaspalautteille tarkoitettu postilaatikko. Näin kerätyn asiakaspalautteen avulla sidosryhmien tarpeet voidaan ottaa paremmin huomioon ja toimintaa kehittää yhdessä vastuullisemmaksi. Epäsuorien ympäristövaikutusten ja sosiaalisten vaikutusten huomioon ottamisessa yhteistyö sidosryhmien kanssa olisi etu. Lisäksi yleisesti yhteistoiminnan lisääminen asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa on tehokas keino vastuullisuuden ja yritysvastuun toteutumisen kehittämisessä.

Yrityksen hiilijalanjäljen kartoittamisen lisäksi tuotteiden elinkaarianalyysi on yksi tehokas keino ympäristövastuullisuuden edistämiseksi. Myös aktiivisemmalla osallistumisella yhteistyökumppaneiden projekteihin, joissa viljelijöitä koulutetaan koskien kestävästä ja vastuullista viljelyä, ostaa yritys pystyisi vaikuttamaan hankintaketjun alkupäässä syntyviin ympäristövaikutuksiin.

Jos yritys haluaa toimia aidosti vastuullisesti, on sen otettava huomioon toiminnassaan kaikki kolme vastuullisuuden osa-aluetta (Krause et al. 2009) jotta yritys pystyisi huomioimaan sosiaalisen ja ympäristövastuullisuuden hankintaketjussaan tulee taloudellisen vastuullisuuden olla kunnossa. Taloudellinen vastuullisuus keskittyy varallisuuden lisäämiseen (Delai & Takahashi 2013) ja mahdollistaa yrityksen kyvyn tuottaa liikevoittoa. Taloudellinen hyvinvointi taas mahdollistaa resurssien käytön ja vastuullisuuskäytänteiden implementoinnin, jotta tässä tapauksessa keskeiset osa-alueet sosiaalinen ja taloudellinen pystytään varmistamaan. Pystyäkseen kehittää vastuullisuutta muilta osa-alueilta case-yrityksen tulee olla myös taloudellisesti kannattava. Tätä ajatusta myötäilee Carroll (1999), jonka mukaan vasta yrityksen ollessa taloudellisesti vastuullinen pystyy se saavuttamaan muutkin vastuullisuuden osa-alueet.

4 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Vastuullisuus ja yritysvastuu ovat ajankohtaisia aiheita. Pienien ja keskikokoisten yritysten mahdollisuuden vastuullisuuden implementointiin ja vastuulliseen toimintaan ovat mielenkiintoinen ja jokseenkin niukasti tutkittu aihe, varsinkin tapauksissa, jossa hankinnan kohde on luonteeltaan riskialtis. Aiheeksi tutkimukseen valikoitui pienpaahntimon vastuullisuus ja yritysvastuu raakakahvin hankintaketjussa. Vastuullisuuden ja yritysvastuun käsitteellisen laajuuden takia analyysi näkökulmaksi rajattiin kaksi osa-aluetta sosiaalinen vastuullisuus ja ympäristövastuullisuus. Lisäksi tutkimus rajattiin hankintaketjun loppupäässä käytössä oleviin keinoihin ja käytänteisiin.

Tutkimuksessa tavoitteena oli selvittää kuinka yritykset voivat proaktiivisesti ennaltaehkäistä ongelmia hankintaketjussa ja miten vastuullisuus huomioidaan pienpaahntimon raakakahvi hankintaketjussa. Lisäksi pyrittiin selvittämään keinoja, joiden avulla pienpaahntimon vastuullisuutta hankintaketjussa voidaan kehittää. Päätutkimuskysymys, johon tutkimuksessa

pyrittiin vastaamaan, oli *”Miten yritykset voivat proaktiivisesti ennaltaehkäistä mahdollisia ongelmia hankintaketjuissaan erityisesti sosiaalisen ja ympäristövastuullisuuden osalta?”* tämän lisäksi vastattiin kahteen alatutkimuskysymykseen, jotka olivat *”Kuinka yritysvastuu ja vastuullisuus huomioidaan pienpaahntimon raakakahvi hankintaketjussa?”* ja *”Miten pienpaahntimo vastuullisuutta hankintaketjussa voidaan kehittää?”*

4.1 Tutkimuksen yhteenveto

Tutkimuksen teoriaosassa käytiin läpi tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä oleelliset osuudet tälle tutkimukselle. Teoriaosuudessa luotiin siis yleiskäsityksen tutkimuksen aiheesta. Ensiksi käsiteltiin vastuullisuutta yleisesti käsitteenä. Sitä seurasivat kahden tutkimuskysymyksissä esiintyneen osa-alueen sosiaalisen vastuullisuuden ja ympäristövastuullisuuden tarkempi käsittely. Tämän jälkeen käsiteltiin vastuullisuuteen keskeisesti liittyvää yritysvastuun käsitettä. Suurimpien käsitteiden avaamisen jälkeen teoriaosassa siirryttiin vastuullisuuden ja yritysvastuun ylläpitämiseen hankintaketjussa ja tarkemmin käsiteltiin, kuinka ne otetaan huomioon pk-yrityksissä. Lisäksi sosiaalinen ja ympäristönäkökulma käytiin läpi ja lopuksi luotiin katsaus erilaisiin vastuullisen hankinnan käytänteisiin. Empiriaosassa keskitytään teoriaosuudessa käsiteltyihin asioihin kerätyn empiirisen aineiston perusteella. Empiirisenä kontekstina toimi pienpaahntimon raakakahvin hankintaketju. Empiriassa tutkimus keskittyi hankintaketjun loppupäähän ja ostoyrityksen käytössä oleviin käytänteisiin. Empiriaosiossa ilmiöitä ei käsitelty yhtä laajasti kuin teoriaosuudessa. Teoria toimi hyvin empiriaosan tukena, joitain osin empiriaosan asiat vain sivusivat teoriaosan sisältöä. Suurimmaksi osaksi teoriaosan sisältö ja empiria vastasivat toisiaan.

Tutkielman case-yrityksenä toimi pienpaahntimo Makea Coffee. Case-yrityksestä tarkemmaksi tarkastelunkohteeksi valikoitui raakakahvihankintaketju monesta syystä. Raakakahvi on suurin ostoerä Makea Coffeelle ja raakakahvi on laadultaan riskinen tuote, johtuen siitä, että sitä viljellään suurimmaksi osaksi kehittyvissä maissa. Lisäksi vastuullisuus ja yritysvastuun toteutuminen hankinnassa ovat tärkeä asia case-yritykselle.

Tutkimuksen päätutkimuskysymystä *”Miten yritykset voivat proaktiivisesti ennaltaehkäistä mahdollisia ongelmia hankintaketjuissaan erityisesti sosiaalisen ja ympäristövastuullisuuden osalta?”* pohtiessa nousi case-yrityksen kohdalla tärkeäksi eri käytänteitä. Proaktiivisessa

ongelmien ennaltaehkäisyssä sosiaalisen vastuullisuuden ja ympäristövastuullisuuden kohdalla tärkeäksi todettiin esimerkiksi yhteistyö hankintaketjun jäsenten kanssa ja oikeanlaiset kompensatiot viljelijöille. Pienen yrityksen resurssit vastuullisuuden ylläpitoon ovat pienemmät kuin suurten (Bourlakis et al. 2014), joten on hyvin tärkeää, että case yritys toimii yhteistyöyritysten kanssa tiiviisti. Makea Coffee pystyy yhteistyön kautta luomaan kommunikaatio ja informaatio yhteyden viljelijöihin, ja yhteistyöyritykset mahdollistavat vastuullisuuden seurannan viljelijöiden taholla. Pitkäaikainen yhteistyö antaa lisäksi paremmat puitteet kehittyä vastuullisuuden saralla (Pagel & Wu 2009; Beske & Seuring 2014) Sertifikaatit nousivat esiin empiriassa hyvänä keinona varmistaa viljelijöiden toimivan vastuullisesti. Tämä tuli ilmi myös aikaisemman kirjallisuuden pohjalta, jossa sertifikaatit oli nostettu esiin toimivana keinona vastuullisuuden edistämiseksi (Pagel & Wu 2009; Beske & Seuring 2014)

Empiriaosassa myös ilmeni, että oikeansuuruisilla kompensatioilla voidaan positiivisesti vaikuttaa viljelijöiden oloihin kuten toimeentuloon ja näin parantaa elintaso ja tarjota mahdollisuuden viljelijöille kehittää toimintaansa vastuullisempaan suuntaan esimerkiksi koulutuksilla ja muutamalla viljelytoimintaa modernimmaksi. Viljelijöiden mahdollisuuksien parantuessa ennaltaehkäistään myös sosiaalisia ja ympäristöongelmia hankintaketjun alkupäässä. Kompensatioihin liittyy olennaisesti myös hintojen ja toiminnan läpinäkyvyys koko hankintaketjussa. Läpinäkyvyys on isossa roolissa vastuullisuuden ylläpidossa ja ongelmien ennaltaehkäisyssä. Ostajayrityksen täytyy tuottaa läpinäkyvää informaatiota maksamistaan korvauksistaan ja hankinta toiminnasta. Empiriassa painotettiin vahvasti läpinäkyviä hintatietoja. Haastatteluissa omistaja painotetti toiminnan läpinäkyvyyttä yhdeksi isoimmista vaatimuksista, jotka Makea Coffeen yhteistyöyritysten on täytettävä ennen kuin heidän kanssaan voidaan tehdä yhteistyötä. Vaatimukset ohjaavat myös vastuullisuutta koko hankintaketjussa, sillä jos yritys halua toimia vastuullisesti voi se olla vain niin vastuullinen kuin sen koko hankintaketju on (Delai & Takahashi 2013), näin ollen vastuullisuus koko hankintaketjun matkalta on kriittistä. Läpinäkyvyys on edellytys myös raaka-aineiden jäljitettävyydelle. Läpinäkyvyys ja eri vaatimukset toimittajille ja yhteistyötekijöille ovat siis yhteistyön ja kompensatioiden lisäksi tärkeitä keinoja proaktiivisessa ongelmien ennaltaehkäisyssä. Empiriasta sai sellaisen kuvan, että case-yrityksen vastuullisuuskäytänteiden keskiössä oli vahvasti sosiaaliseen ja ympäristövastuullisuuteen liittyvien ongelmien ennaltaehkäisy.

Ensimmäiseen alakysymykseen ” *Kuinka yritysvastuu ja vastuullisuus huomioidaan pienpaahtimon raakakahvi hankintaketjussa?* ” saadut vastaukset yhtenevät vahvasti päätutkimuskysymykseen saatuihin vastauksiin. Empiriaosassa paljastui, kuinka case-yritys on pyrkinyt toimintansa alusta asti toimimaan vastuullisesti ja yritys on perustettu hyvin vastuulliselle pohjalle. Teoriassa tuli esille pienten yritysten usein heijastavan omistajiensa arvoja (Stekelorum et al. 2020). Tämä pätee Makea Coffeen kohdalla, sillä vastuullisuus on tärkeää yrityksen omistajalle ja toiminnan tarkoitus on pyrkiä muuttamaan kahvinkulutusta kestävämpään ja vastuullisempaan suuntaan.

Makea Coffee pystyy edistämään vastuullisuutta ja yritysvastuuta hankintaketjussa erilaisilla keinoilla. Pienpaahtimo huomioi vastuullisuuden ensiksi omassa toiminnassaan. Ympäristö vastuullisuutta edistetään keinoilla, joilla pyritään pienentämään yrityksen hiilijalanjälkeä. Tavoitteena on hiilineutraalius vuoteen 2023 mennessä ja tähän tavoitteeseen pyritään muun muassa kierrätettävillä pakkausmateriaaleilla, hiilihyvitetyillä kuljetusmenetelmillä ja käyttämällä uusiutuvaa energiaa. Sosiaalinen vastuullisuus näkyy yrityksen toiminnassa yrityksen työntekijöiden hyvässä kohtelussa, sekä työntekijöille ja viljelijöille maksetuissa korvauksissa. Yritys vastuu on otettu huomioon yrityksen toiminnassa järjestämällä kahvikursseja asiakkaille ja osallistamalla erilaisiin kehitys ja hyväntekeväisyysprojekteihin yhteistyöyritysten kanssa. Yritys voi omalla toiminnallaan näyttää esimerkkiä ja siksi vastuullisuus ostajayrityksessä, sen sisällä ja ulkopuolella, on hyvin tärkeää. Toimimalla läpinäkyvästi ja tiedottamalla esimerkiksi kahvien alkuperästä ja kahveista maksetuista hinnoista huomioidaan vastuullisuus ostajayrityksen kohdalla. Lisäksi pienpaahtimo on allekirjoittanut alan yritysten läpinäkyvyys sitoumuksen, jossa sitoutuu läpinäkyvään raportointiin.

Empiriasta selvisi, että vastuullisuus on huomioitu pienpaahtimon hankintaketjussa hyödyntämällä erilaisia toimintoja ja käytänteitä. Huomattiin, että vastuullisuuteen pyritään hankintaketjun jokaisessa vaiheessa erinäisten laatuvaatimusten, kestävyysvaatimusten ja muiden kriteerien avulla. Toimittajavalinnassa kriteerit auttavat valitsemaan mahdollisten toimittajien joukosta ne, joiden tiedetään toimivan vastuullisesti. Vastuullisuus kriteerit pätevät myös muihin yhteistyöyrityksiin, kuten maahantuojia yrityksiin. Myös logistiikan valinnoissa hankintaketjussa on kriteerinsä ja case-yrityksen kohdalla kuljetukseen valitaan aina hiilihyvitetty vaihtoehto. Tämän lisäksi erilaisia vastuullisuuteen liittyviä sertifikaatteja huomioidaan toimittajavalinnassa, vaikka case-yrityksen tapauksessa niitä ei toimittajilta varsinaisesti vaadita. Yksi keskeisimmistä tavoista, joilla pienpaahtimo pystyy huomioimaan

vastuullisuuden, nousi empiriassa yhteistyö ja kommunikaatio. Pitkäkestoisella ja hyvällä yhteistyöllä vastuullisuutta pystytään ylläpitämään ja kehittämään (Pagel & Wu 2009) ja informaatiovirtojen ollessa toimivat pysyvät kaikki hankintaketjun jäsenet ajan tasalla mahdollisista ongelmista ja asioista hankintaketjussa.

Teoriaosassa esiteltiin monia keinoja, joilla vastuullisuutta ja yritys vastuuta voidaan huomioida hankinnassa. Empiriaosassa pienpaahntimon käytänteet jäivät lukumäärältään suppeaksi ja käytänteiden implementointi ei ole käytännössä kovinkaan järjestelmällistä. On otettava huomioon kuitenkin pienen yrityksen resurssit. Esimerkiksi pienen yrityksen ei ole mahdollista itse käydä auditoimassa viljelijöitä, joten heidän täytyy tässä asiassa turvautua yhteistyöyritysten tarjoamaan informaatioon ja palveluihin. Aikaisemmassa kirjallisuudessa nousi esille pk-yritysten joutuvan usein kääntymään kolmansien osapuolten puoleen, jotta yritykset saavat apua vastuullisuus asioissa (Ciliberti et al 2008) Tämä huomattiin myös Makea Coffeen kohdalla. Pienpaahntimo käyttää yhteistyöyritystensä käytänteitä hyväkseen turvatakseen vastuullisuutta ja täyttääkseen aukot, joita syntyy omien resurssien niukkuuden vuoksi. Pienpaahntimon käyttämät keinot on esitelty aiemmin empiriaosassa taulukossa 2 (sivu 30.).

Toisen alakysymyksen avulla pyrittiin selvittämään ”*Miten pienpaahntimo vastuullisuutta hankintaketjussa voidaan kehittää?*” Teoria osuudessa tähän kysymykseen liittyen käsiteltiin vastuullista hankinnan johtamista ja eri vastuullisuuskäytänteitä. Empiriassa nousi esille kehityskohteita, joihin pienpaahntimo haluaisi panostaa muun muassa vastuullisuudesta viestiminen ja läpinäkyvän toiminnan edistäminen. Ensimmäisenä keinona, on tärkeä mainita taloudellisen vastuullisuuden rooli ympäristö vastuullisuuden ja sosiaalisen vastuullisuuden kehittämiseen. Jotta yritys pystyisi panostamaan muihin vastuullisuuden osa-alueisiin on taloudellisen vastuullisuuden oltava kunnossa. Vain yrityksen taloudellisen vastuullisuuden ollessa kunnossa pystyy se tuottamaan voittoa ja tätä kautta siirtämään resurssejaan tarkempiin kehityskohteisiin. Taloudellisen vastuullisuuden tärkeydestä puhuu muun muassa Carroll (1999), jonka mukaan yrityksen saavuttaessa taloudellisen vastuullisuuden mahdollistaa se muiden vastuullisuuskategorioiden saavuttamisen.

Omistajan kertomista kehityskohteista viestintään ja keskusteluun sidosryhmien kanssa pienpaahntimo voi kehittää lisäämällä uusia kanavia, jotka mahdollistavat tehokkaamman viestinnän. Asiakaspalautetta voidaan kerätä kyselyiden avulla tai verkkosivujen kautta. Yritys voi lisäksi lisätä verkkosivuille ja sosiaaliseen mediaan enemmän julkaisuja ja informaatiota

yrittäjien vastuullisuustavoitteisiin ja läpinäkyvyyteen liittyen. Näiden kanavien kautta saatu informaatio ja palaute helpottaisi sidosryhmien vaatimusten huomioon ottamista ja näin myös yritysvastuusta huolehtiminen helpottuisi. Yritysten ja sidosryhmien esimerkiksi asiakkaiden yhteistyö vastuullisuuden parantamiseksi on yleinen vastuullisuus käytäntö (Chan et al. 2012; Blomen, et al. 2013).

Yritys on miettinyt myös kriteerien tiukentamista ja yhteistyöyritysten karsimista. Kriteerit kannattaisi ainakin koota yhdeksi kokonaisuudeksi ja lisätä esimerkiksi tarkempia vaatimuksia työntekijöiden kohtelusta. Kriteerien tiukentaminen helpottaisi vastuullisesti toimivien tuottajien löytämisen, sekä yhteistyö harvemman yrityksen kanssa antaisi enemmän mahdollisuuksia pidempia aikaisia yhteistyöhön ja vastuullisuuden kehitykseen yritysten välillä. Yrityksen olisi hyvä myös mahdollisuuksien mukaan olla aktiivisempi yhteistyökumppaneiden projekteissa ja filantrooppisessa toiminnassa. Makea Coffee ei vaadi toimittajiltaan sertifikaatteja, mutta sertifikaattien vaatiminen voisi toimia yrityksen kohdalla. Sertifioituneiden viljelijöiden kohdalla ei välttämättä tarvita niin suurta riskianalyysia ja taustatutkimusta, kuin tilanteissa, joissa viljelijä ei ole sertifioinut tuotettaan. On kuitenkin muistettava, että sertifikaatitkaan eivät ole suora varmistus vastuullisesta toiminnasta ja yritysten on paras aina suorittaa kattavat taustatutkimukset.

Hiilineutraaliustavoitteen jatkaminen hankintaketjun pituudelle olisi suotavaa Makea Coffeen tilanteessa. Yritys hyödyntää omassa toiminnassaan hiilihyvitettyä logistiikkaa, mutta kahvi kuljetetaan suomeen perinteisillä logistiikan muodoilla. Näitä muotoja ei ole hiilihyvitetty ja raakakahvin kuljetuksessa syntyy päästöjä. Huomioimalla logistiikan päästöt paremmin ja panostamalla logistiikan suunnitteluun voidaan yrityksen ympäristövastuullisuutta hankintaketjussa edistää.

Taulukkoon 3 on kerätty yhteen ja tiivistetty Makea Coffeelle annettuja kehitysehdotuksia. Kokonaisuudessaan teoriaosan ja empirian sisällöt suuremmaksi osaksi vastasivat toisiaan tältäkin osalta, joitain eroavaisuuksia lukuun ottamatta. Teoriaosiossa ei esimerkiksi käsitelty laajemmin vastuullisuusviestintää tai kriteerien tiukentamisen vaikutusta hankintaketjun vastuullisuuteen.

Taulukko 3 Kehitysehdotuksia Makea Coffeelle

Taloudellisesta vastuullisuudesta huolehtiminen	Sidosryhmien vaatimusten huomioon ottaminen	Läpinäkyvyyden lisääminen
Vain yrityksen taloudellisen vastuullisuuden ollessa kunnossa pystyy se tuottamaan voittoa ja tätä kautta siirtämään resurssejaan tarkempiin kehityskohteisiin.	Viestinnän ja keskustelun lisääminen sidosryhmien kanssa lisäämällä uusia kanavia, jotka mahdollistavat tehokkaamman viestinnän ja asiakaspalautteen keräämisen.	Verkkosivuille ja sosiaaliseen mediaan raportointi ja sisällön tuottaminen yrityksen vastuullisuustavoitteisiin, toimintaan ja läpinäkyvyyteen liittyen.
Kriteerien selkeyttäminen ja yhteistyökumppaneiden karsiminen	Aktiivisuus yhteistyökumppaneiden vastuullisuus projekteissa ja filantrooppisessa toiminnassa	Sertifikaattien vaatiminen
Kriteerien tarkentaminen/tiukentaminen helpottaisi vastuullisesti toimivien tuottajien ja yhteistyökumppaneiden löytämisessä, sekä yhteistyö harvemman yrityksen kanssa mahdollistaa pidempi aikaisen yhteistyön ja vastuullisuuden kehittämisen.	Aktiivisella filantrooppisella toiminnalla voidaan vaikuttaa positiivisesti viljelijöiden oloihin ja tätä kautta hankintaketjun vastuullisuuteen.	Tuotteensa sertifioiden viljelijöiden kohdalla ei välttämättä tarvita niin suurta riskianalyysia ja taustatutkimusta, kuin tilanteissa, joissa viljelijä ei ole sertifioidut tuotteitaan.

4.2 Johtopäätökset

Sosiaalinen vastuullisuus ja ympäristövastuullisuus on yleisesti otettu Makea Coffeen toiminnassa ja hankintaketjussa hyvin huomioon, ottaen lukuun pienen yrityksen niukemmat käytössä olevat resurssit. Vastuullisuudesta ja yritys vastuusta huolehtiminen on selvästi tärkeää Makea Coffeessa ja se heijastuu vastuullisuuden edistämisen eteen tehdyssä jatkuvassa työssä. Yritys on löytänyt keinoja, joiden avulla se pystyy huomioimaan vastuullisuuden ja yritys vastuun hankintaketjussa ja proaktiivisesti kehittämään toimintaa vastuulliseen suuntaan. Tärkeimpiä keinoja Makea Coffeelle ovat yhteistyö maahantuojayritysten kanssa, viljelijöille ja työntekijöille maksetut oikeanlaiset kompensatiot, toiminnan läpinäkyvyys ja erilaiset laatu ja toimintavaatimukset hankintaketjun jäsenille. Maksamalla oikeanlaisia korvauksia Yritys pitää huolta sosiaalisesta- sekä ympäristövastuullisuudesta. Työntekijöiden panosta arvostetaan ja viljelijöille maksetuilla korvauksilla edesautetaan hankintaketjun alkupään vastuullisuutta mahdollistamalla toiminnan kehitys. Makea Coffee hyötyy myös yhteistyökumppaneidensa käytössä olevista vastuullisuuskäytänteistä.

Proaktiivisella toiminnalla yritys pystyy ennaltaehkäisemään mahdollisia vastuullisuuteen liittyviä ongelmia. Makea Coffeen toiminnan taustalla on tahto tehdä hyvää ja muuttaa kahvikulttuuria kestävämpään suuntaan. Tämä näkyy siinä, että yritys valitsee vastuulliset toimittajat ja yhteistyökumppanit ja maksaa laadukkaista kahveista moninkertaista hintaa. Makea Coffee tekee pienenä yrityksenä vastuullisuuden eteen osin keskimääräistä enemmän. Makea Coffee toimii hyvänä esimerkkinä vastuullisesta pienpaahitimosta.

Toiminta ei kuitenkaan ole täydellistä. Yrityksellä on kriteerejä toimittajilleen ja hienoja ajatuksia vastuullisuuden edistämisestä esimerkiksi hiilineutraaliuden saavutus vuoteen 2023 mennessä, mutta toiminnan suunnittelun taso ja vastuullisuuskäytänteiden käyttö on vielä epävarmalla tasolla. Esimerkiksi yritys ei itse pysty auditoimaan viljelijöitä, joten he joutuvat luottamaan toisten yritysten luovuttamaan informaatioon ja kriteerit, joita yrityksellä on eivät ole jäsennelty kokonaisuus vaan nippu arvoja, joihin peilataan yhteistyökumppaneiden ja viljelijöiden valinnassa. Tämän lisäksi yrityksen ympäristöön ja hiilipäästöihin liittyvät tavoitteet eivät juurikaan ylety hankintaketjuun. Yritys pyrkii toimimaan hiilineutraalisti, mutta yrityksen toiminnasta silti syntyy epäsuoria päästöjä raakakahvin kuljetuksessa loppukäyttömaahan. Yrityksellä on siis vielä matkaa, toimivaan keinojen käyttöön ja vastuullisuus strategiaan, vaikka toiminta onkin saanut hyvän vastuullisen alun ja hyvän arvopohjan. Makea Coffeen pitäisi pystyä tekemään enemmän itse hankintaketjun vastuullisuuden eteen, sillä tällä hetkellä suuri paino vaikuttaa olevan yhteistyökumppaneiden harteilla.

4.3 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimukset

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kuvaavia keskeisiä käsitteitä ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Tutkimuksen voidaan sanoa olevan hyvä validiteetti, kun tutkimuksessa käytettävät tutkimusmenetelmät vastaavat mitattavaa ilmiötä. Eli menetelmillä pystytään mittaamaan asioita, mitä pyritään mittaamaan. (Mäntyneva, Heinonen & Wrange 2008) Tutkimus on taas reliabeeli silloin, kun sen tulkinnassa ei nouse ristiriitoja ja tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät tuottavat luotettavia tuloksia (Eskola & Suoranta 2008).

Tutkimuksen toteutumisessa hyvään reliabiliteettiin ja validiteettiin pyrittiin suhtautumalla tutkimukseen mahdollisimman objektiivisesti. Case- tutkimuksessa keskitytään kuitenkin vain yhteen yritykseen eli tutkimuksen otanta on hyvin pieni. Voidaan kuitenkin sanoa

tutkimusmenetelmien sopivan tutkittavan aiheen mittaamiseen tässä tutkimuksessa, sillä case-tutkimuksessa on tarkoitus tutkia tutkittavaa aihetta yhden tai muutaman yrityksen toiminnassa ja tässä tutkimuksessa keskityttiin vastuullisuus- ja yritys vastuukäytänteisiin pienapaahtimon raakakahvi hankintaketjussa. Case - tutkimuksessa ilmiötä tutkitaan yhden case-yrityksen näkökulmasta ja se on yleisimpiä kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä taloustieteellisessä tutkimuksessa (Koskinen et al. 2005)

Tutkimuksen moninäkökulmaisuutta eli triangulaatiota pohdittaessa voidaan sanoa sen olevan vähäistä. triangulaatiolla tarkoitetaan useamman näkökulman esittämistä tutkimuksessa hyödyntämällä esimerkiksi erilaisia tutkimusmenetelmiä. Triangulaation avulla pyritään saamaan aikaan monitasoista informaatiota ja yhdistämään monta näkökulmaa (Flick 2008) tässä tutkimuksessa aihetta tutkittiin hyödyntäen vain yhtä tutkimusmenetelmää ja analyysimenetelmää. Lisäksi tutkimuksen tutkimusvälineenä toimi yksi henkilö, joten tutkimuksen triangulaation voidaan todeta olevan pientä.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija toimii tutkimuksen tutkimusvälineenä. Näin ollen tutkimuksen luotettavuutta pohtiessa on huomioitava tutkijan subjektiviteetti. (Eskola & Suoranta 2008) Tutkimuksen empiirinen aineisto koostui yrityksen ja yrityksen yhteistyökumppaneiden verkkosivuilta saadusta vastuullisuutta ja yritys vastuuta käsittelevästä informaatiosta ja kahdesta yrityksen omistajan kanssa käydystä haastattelusta. Aineistona oli siis käytössä sekundääri ja primääriaineistoa. Verkkosivuille julkaistu informaatio on yrityksen itse tuottamaa, joten yrityksellä on mahdollisuus julkaista vain mitä he haluavat. Tämä mahdollistaa, joidenkin negatiivisten asioiden jättämättä kertomisen ja tästä syystä sekundääri dataan on hyvä suhtautua hieman kriittisesti. Tämä sama pätee yhteistyöyritysten verkkosivuilta kerättyyn aineistoon. Tutkimusta tehdessä ei kuitenkaan ilmennyt mitään suurta syytä epäillä informaatiota, jota verkkosivuilla oli tarjolla. Silti sekundääridataa ei voida pitää täysin objektiivisena. Tilanne on sama haastatteluista saadun informaation kohdalla. Haastateltava henkilö toimii läheisesti yrityksen kanssa ja hänellä on henkilökohtaisia intressejä yrityksen toimintaan liittyen. Haastateltavat tietoihin tulee siis myös suhtautua kriittisesti sillä ne eivät ole objektiivisia. On kuitenkin epätodennäköistä ottaen huomioon läpinäkyvän toiminnan ja suuret vastuullisuuteen asetetut panokset, että haastatteluissa annettu informaatio olisi tarkoituksella vääriä. Tämän perusteella tutkimuksessa käytetty aineisto voidaan todeta tarpeeksi luotettavaksi tämän tutkimuksen tavoitteisiin.

Tutkimusta rajaa sen laajuus, sillä tutkimus keskittyy yhden yritykseen ja sen toimintaan. Otannan pienen koon takia tutkimuksen tuloksia ei pysty yleistämään muihin yrityksiin. Tutkimus tehtiin yhteistyössä yrityksen kanssa ja tarkoituksena oli tuottaa informaatiota vain tämän yrityksen toiminnasta, joten tähän tarkoitukseen tutkimustulosten voidaan todeta olevan luotettavia. Empiriaosassa lisäksi tuli ilmi tutkimustulosten olevan suurelta osalta linjassa teoriaosan sisällön kanssa ja tutkimuksen tulokset vastasivat aiempaa tutkimusta. Kyseinen tutkimus on tapaustutkimus ja yleensä kvalitatiivisessa tutkimuksissa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan tarkoitus on tutkia yhtä tapahtumaa ja tulkita sitä. Aineiston koolla ei ole siis tässä tapauksessa suoraa vaikutusta tutkimuksen onnistumiseen. Lisäksi tapaustutkimuksien taustalla on ajatus, minkä mukaan, vaikka tutkimus keskittyy yhteen tapaukseen sen mahdollisimman monipuolinen erittely mahdollistaa yleistyksen. Tämä riippuu siitä, kuinka hyvin tapaustutkimus on pystytty käsitteellistämään. (Eskola & Suoranta 2008) Myös näiden seikkojen valossa voidaan tutkimustuloksia pitää tarpeeksi luotettavina ja tarpeeksi todenmukaisina.

Tulevaisuudessa tutkimusta olisi mielenkiintoista laajentaa tarkastelemalla useamman pk-yrityksen vastuullisuuskäytänteitä hankintaketjuissa. Näin voitaisiin saada aikaan laajempi ja selkeämpi kuva pk-yritysten mahdollisuuksista vaikuttaa vastuullisuuteen ja yritys vastuuseen hankintaketjussa ja näin luoda materiaalia, joihin esimerkiksi tätä tutkimusta voitaisiin verrata. Olisi mielenkiintoista selvittää onko yritysten käyttämien keinojen välillä suurta vaihtelua ja eroavatko tämän tutkimuksen tulokset toisista tutkimuksista. Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde olisi vastuullisuuden kehittäminen pk-yrityksissä. Olisi mielenkiintoista kehittää keinoja, joita juuri pienet ja keskikokoiset yritykset pystyisivät käyttämään hankintojen vastuullisuuden ylläpidossa. Suuri osa tutkimuksesta keskittyy suurten yritysten käytänteisiin, joten olisi mielenkiintoista selvittää, mitkä käytänteet ovat tehokkaimpia ja mahdollisia adaptoida käytäntöön pk-yrityksen pienemmällä resursseilla. Tästä aiheesta mielenkiintoista olisi myös tutkia sitä, kuinka pk-yritykset niin sanotusti joutuvat nojautumaan toisten yritysten vastuullisuuskäytänteisiin ja kuinka pk-yritykset voisivat varmistaa toisten yritysten käytänteet toimiviksi ja näin varmistaa vastuullisuutta. Tekemällä enemmän tutkimuksia ja laajentamalla tutkimusta suurentamalla case-yritysten määrää pystyttäisiin tutkimustuloksista tekemään helpommin yleistyksiä.

Tätä aiemmin mainittua turvautumista toisten yritysten vastuullisuuskäytänteisiin ei käsitelty laajasti tutkimuksen teoriaosiossa. Empiriassa huomattiin, että case-yritys pienenä yrityksenä joutuu turvautumaan yhteistyöyritysten vastuullisuuskäytänteisiin, jotta pystyy täyttämään

oman resurssivajeen aiheuttaman raon vastuullisuuskäytänteissä. Makea Coffee joutuu esimerkiksi nojaamaan yhteistyökumppaneiden suorittamiin viljelijä auditointeihin. Olisi mielenkiintoista tietää päteekö tämä myös muihin pk-yrityksiin.

LÄHTEET

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

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

Andersen, M., Skjoett-Larsen, T. & Lindgreen, A. Corporate social responsibility in global supply chains. *Supply chain management*, 14, 75-86

Amfori (2021) amfori BSCI [verkkodokumentti]. [Viitattu 7.4.2021]. Saatavilla:

<https://www.amfori.org/content/amfori-bsci>

Arend, R. & Wisner, J. (2005) Small Business and Supply Chain Management: Is There a Fit? *Journal of Business Venturing*, 20, 403-436

Banerjee, S.B., Iyer, E.S. & Kashyap, R.K. (2003) Corporate Environmentalism: Antecedents and Influence of Industry Type. *Journal of marketing*, 67, 106-122

Becker, C.U. (2011) *Sustainability Ethics and Sustainability Research*. Dordrecht: Springer Science + Business Media

Beske, P. & Seuring, S. (2014) Putting sustainability into supply chain management. *Supply chain management*, 19, 322-331

Blome, C., Hollos, D. & Paulraj, A. (2013) Green procurement and green supplier development: antecedents and effects on supplier performance. *International Journal of Production Research*, 52, 32-49

Bourlakis, M., Maglaras, G., Aktas, E., Gallear, D. & Fotopoulos, C. (2014) Firm size and sustainable performance in food supply chains: Insights from Greek SMEs. *International Journal of Production Economics* June, 152, 112-130

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*, 360-387

Carter, C.R., Easton, P.L., & Crum, M. (2011) Sustainable supply chain management: evolution and future directions. *International journal of physical distribution & logistics management*, 41, 46-62

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

Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34, 39-48.

Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of definitional construct. *Business & Society*, 38, 268-295

CBI - Centre for the Promotion of Imports from developing countries (2019) Exporting coffee to Finland [verkkodokumentti]. [Viitattu 28.3.2021]. Saatavilla: <https://www.cbi.eu/market-information/coffee/finland>

Chan, R, Y, K, He, H., Chan, H, K, & Wang, W, Y, C. (2012). Environmental orientation and corporate performance: The mediation mechanism of green supply chain management and moderating effect of competitive intensity. *Industrial marketing management*, 41, 621-630

Ciliberti, F., Pontrandolfo, P. & Scozzi, B. (2008). Investigating corporate social responsibility in supply chains: a SME perspective. *Journal of Cleaner Production*, 16, 1579-1588

Darnall, N., Jolley, G.J. & Handfield, R. (2008) Environmental management systems and green supply chain management: complements for sustainability? *Business strategy and the environment*, 17, 30-45

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

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

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

Elliot, S. (2011) Transdisciplinary Perspectives on Environmental Sustainability: A Resource Base and Framework for IT-Enabled Business Transformation. *MIS quarterly*, 35, 197-236

Eskola, J. & Suoranta, J. (2008) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere, Vastapaino

European Coffee Federation (2020) European Coffee Report 2018-2019 [verkkodokumentti]. [Viitattu 28.3.2021]. Saatavilla: <https://www.ecf-coffee.org/wp-content/uploads/2020/09/European-Coffee-Report-2018-2019.pdf>

Fairtrade (2021a) Coffee [verkkodokumentti]. [Viitattu 28.3.2021]. Saatavilla: <https://www.fairtrade.net/product/coffee>

Fairtrade (2021b) How Fairtrade works [verkkodokumentti]. [Viitattu 28.3.2021]. Saatavilla: <https://www.fairtrade.net/about/how-fairtrade-works>

Fairtrade (2021c) Fairtrade minimum price and premium information [verkkodokumentti]. [Viitattu 28.3.2021]. Saatavilla: <https://www.fairtrade.net/standard/minimum-price-info>

Flick, U. (2008) *Managing Quality in Qualitative Research*, London: SAGE Publications

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

Goyal, S., Routroy, S. & Shah, H. (2018) Measuring the environmental sustainability of supply chain for Indian steel industry: A graph theoretic approach. *Business process management journal*, 24, 517-536

Handfield, R., Walton, S.V., Sroufe, R. & Melnyk, S.A. (2002) Applying environmental criteria to supplier assessment: A study in the application of the Analytical Hierarchy Process. *European Journal of Operational Research*, 141, 70-87

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

Van Hoof, B & Thiell, M. (2014) Collaboration capacity for sustainable supply chain management: small and medium-sized enterprises in Mexico. *Journal of cleaner production*, 67, 239-248

Hollos, D., Blome, C. & Foerstl, K. (2012) Does sustainable supplier co-operation affect performance? Examining implications for the triple bottom line, *International Journal of Production Research*, 50, 2968-2986

Hong, P. & Jeong, J. (2006) Supply chain management practices of SMEs: from a business growth perspective. *Journal of Enterprise Information Management*, 19, 292–302

Kaufmann, L. & Carter, C.R. (2002) International Supply Management Systems — The Impact of Price vs. Non-Price Driven Motives in the United States and Germany. *The journal of supply chain management*, 38, 4-17

International Coffee Organization (2020) Coffee Development Report 2020 [verkkodokumentti]. [Viitattu 28.3.2021]. Saatavilla: https://5aa6088a-da13-41c1-b8ad-b2244f737dfa.filesusr.com/ugd/38d76b_4fc7b54a15f14a548b2f4a208c2eae6d.pdf

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

Koskinen, I., Peltonen, T., & Alasuutari, P. (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino

Kot, S., (2018) Sustainable Supply Chain Management in Small and Medium Enterprises. Sustainability, 10, 1143

Krause, D. R., Vachon, S. & Klassen, R. D. (2009) Special topic on sustainable supply chain management: introduction and reflections on the role of purchasing management. Journal of Supply Chain Management, 45, 18-25

Kuisma, J. (2015). Mainetta ja tulosta: Yritysvastuun johtamisen lyhyt oppimäärä. Helsinki: ST-Akatemia

Kurucz, E.;Colbert, B.;& Wheeler, D. (2008). The business case for corporate social responsibility. Teoksessa A. Crane;A. McWilliams;D. Matten;& D. Siegel, The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility (ss. 83-112). Oxford: Oxford University Press

Kähkönen, A., Lintukangas, K. & Hallikas, J. (2018) Sustainable supply management practices: making a difference in a firm's sustainability performance. Supply chain management, 23, 518-530

Loikkanen, T., Hyytinen, K. & Koivusalo, S. (2007). Yhteiskuntavastuu ja kilpailukyky suomalaisyrityksissä - Nykytila ja kehitysnäkymät. VTT Tiedotteita 2386. Espoo: 40 Valtion Teknillinen Tutkimuskeskus. 10.3.2021 Saatavilla: <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/tiedotteet/2007/T2386.pdf>

Matten, D. & Moon, J.(2008) "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. The Academy of Management review, 33 , 404-424

Matten, D., Crane, A. & Chapple, W. (2003). Behind the Mask: Revealing the true face of corporate citizenship. Journal of Business Ethics, 45, 109-120

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

McWilliams, A., Siegel, D.S. & Wright, P.M. (2006) Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. *Journal of management studies*, 43, 1-18

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

Morelli, J. (2011) Environmental sustainability: a definition for environmental professionals, *Journal of Environmental Sustainability*, 1, 1-8

Morali, O. & Searcy, C. (2012) A review of sustainable supply management practices in Canada. *Journal of Business Ethics*. 117, 635–658

Moore, S.B. & Manring, S.L. (2009) Strategy development in small and medium sized enterprises for sustainability and increased value creation. *Journal of Cleaner Production*, 17, 276–282

Murillo, D. & Lozano, J. M. (2006) SMEs and CSR: an approach to CSR in their own words. *Journal of Business Ethics*, 67, 227-40

Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Wrangé, K. (2008) *Markkinointitutkimus*. Helsinki, WSOY

Nayak, G., Dhaigude, A.S. & Pai, Y.P.(2019) A conceptual model of sustainable supply chain management in small and medium enterprises using blockchain technology, *Cogent economics & finance*, 7 , 1667184

Nieminen, S. (2016) *Hyvä hankinta - parempi bisnes*. Helsinki: Alma Talent

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*, 45, 37-56

Paulig Oy (2019a) Tutkimus: Kahvin ilmastovaikutuksesta ähes 30 prosenttia syntyy kotikeittiössä. [verkkodokumentti]. [Viitattu 28.3.2021]. Saatavilla: <https://www.paulig.fi/yritys/mediatiedotteet/tutkimus-kahvin-ilmastovaikutuksesta-lahes-30-prosenttia-synty>

Paulig Oy (2019b) Sustainability Report 2019 [verkkodokumentti]. [Viitattu 28.3.2021]. Saatavilla: https://www.pauligroup.com/sites/default/files/2020-04/Paulig_Sustainability_Report_2019.pdf

Paulig Oy (2021) Onko Pauligin kahvi eettisesti hankittua? [verkkodokumentti]. [Viitattu 28.3.2021]. Saatavilla: <https://www.paulig.fi/kahvijutut/onko-pauligin-kahvi-eettisesti-hankittua>

Perrini F. (2006). SMEs and CSR theory: evidence and implications from an Italian perspective. *J Bus Ethics*, 67, 305–16

Poist, R.F. (1989) Evolution of Conceptual Approaches to the Design of Logistics Systems: A Sequel. *Transportation journal*, 28, 35-39

Portney, K.E. (2015) *Sustainability*. Cambridge: MIT Press

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

Rasche, A., Morsing, M., & Moon, J. (2017) *Corporate social responsibility : strategy, communication, governance*. Cambridge : Cambridge University Press

Reuter, C., Foerstl, K., Hartmann, E., & Blome, C. (2010) Sustainable global supplier management: the role of dynamic capabilities in achieving competitive advantage. *The journal of supply chain management*, 46, 45-63

Roininen, K., Arvola, A. & Lähteenmäki, L. (2006) Exploring consumers' perceptions of local food with two different qualitative techniques: Laddering and word association. *Food Quality and Preference*, 17, 20–30

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

Smith, N. C. (2003). *Corporate Social Responsibility: Wheter or how?* *California Management Review*, 45, 52-76

Starik, M. & Rands, G.P. (1995) Weaving an Integrated Web: Multilevel and Multisystem Perspectives of Ecologically Sustainable Organizations. *The Academy of Management review*, 20, 908-935

Stekelorum, R., Laguir, I. & ElBaz, J. (2020) Can you hear the Eco? From SME environmental responsibility to social requirements in the supply chain. *Technological forecasting & social change*, 158, 120169-169

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

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

Wang, J. & Dai, J. (2018) Sustainable supply chain management practices and performance. *Industrial management + data systems*. 118, 2–21

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

Zhu, Q., Geng, Y., Sarkis, J. & Lai, K. (2011) Evaluating green supply chain management among Chinese manufacturers from the ecological modernization perspective. *Transportation research. Part E, Logistics and transportation review*, 47, 808-821

Haastattelut

Omistaja, Makea Coffee, Haastattelu [25.2.2021] Haastattelija Elsa Simonen

Omistaja, Makea Coffee Puhelinhaastattelu [6.4.2021] Haastattelija Elsa Simonen

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

Haastattelu 1 25.2.2021

Taustakysymykset

- Millaista yritystoimintaa Makea Coffee harjoittaa?
- Kuinka suuri on yrityksen liikevaihto?
- Kuinka monta henkilöä Makea Coffee työllistää?
- Mitkä ovat yrityksen arvot ja toiminnan takana olevat periaatteet?
- Millaista hankintaa yritys tekee?
- Kuka vastaa yrityksen hankinnasta/Miten yrityksen hankinnasta vastataan?
- Onko vastuullisuus osa yrityksen toimintastrategiaa?

Raakakahvin hankinta

- Mistä maista kahvia hankitaan?
- Millaisilta tuottajilta kahvi ostetaan?
- Kuinka pitkä ja laaja hankintaketju on kyseessä? Onko tuotteen matkalla paljon välikäsiä?
- Tehdäänkö hankinnassa yhteistyötä muiden yritysten kanssa? jos tehdään, millaiset yritykset kyseessä?
- Kuinka suuren osan paahdimon hankinnoista raakakahvi kattaa?

Haastattelu 2 6.4.2021

Vastuullisuus ja yritysvastuu hankintaketjussa

- Miten vastuullisuus otetaan huomioon raakakahvihankintaketjussa?
- Onko tiettyjä vastuullisuuden osa-alueita priorisoitu?
- Miten yritys vastuuseen suhtaudutaan yrityksessä? Raakakahvihankintaketjussa?

- Mitä toimintoja ja työkaluja yrityksellä on käytössään vastuullisuuden ja yritysvastuun ylläpidossa ja varmistamisessa hankintaketjussa? Onko erityisesti sosiaaliseen ja ympäristövastuullisuuteen liittyviä käytänteitä?
- Onko yhteistyökumppaneilla, kuten maahantuojayrityksillä keinoja ja työkaluja, joista Makea Coffee hyöttyy hankintaketjun vastuullisuuden huomioimisessa?
- Miten Makea Coffee kerää informaatiota tuottajien oloista?
- Kuinka paljon resursseja yrityksellä on vastuullisuuden ylläpitoon ja varmistamiseen hankintaketjussa?
- Mitä kehityskohteita yrityksellä on vastuullisuuden ja yritysvastuun huomioimisessa hankintaketjussa?
- Millaisilla hankintaketjuun liittyvissä yhteistyö tai filantrooppisissa projekteissa Makea Coffee on ollut mukana?
- Onko Makea Coffeella suunnitelmia hankintaketjun vastuullisuuden kehittämiseen tulevaisuudessa?
- Miten yritys kerää asiakaspalautetta ja ottaa huomioon sidosryhmien vaatimukset hankinnassa?
- Onko yritys hyötynyt vastuullisesta toiminnasta hankinnoissa? Miten yrityksen koetaan hyötävän vastuullisesta toiminnasta?