



LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Kansainvälinen liiketoiminta

**Toimittajan vastuullisuuden varmistaminen elintarviketeollisuuden
hankinnoissa**

Ensuring supplier's sustainability in food industry

24.5.2021

Tekijä: Matti Harinen

Ohjaaja: Sirpa Multaharju

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Matti Harinen
Tutkielman nimi:	Toimittajan vastuullisuuden varmistaminen elintarviketeollisuuden hankinnoissa
Akateeminen yksikkö:	LUT-kauppakorkeakoulu
Koulutusohjelma:	Kauppätieteet, Kansainvälinen liiketoiminta
Ohjaaja:	Sirpa Multaharju
Hakusanat:	Vastuullisuuden varmistaminen, hankintojen johtaminen, vastuullisuus

Tässä kandidaatintutkielmassa tutkitaan vastuullisuuden merkitystä ja toimittajan vastuullisen toiminnan varmistamista suuressa suomalaisessa elintarviketeollisuuden yrityksessä. Tutkielmassa perehdytään materiaali- ja raaka-ainetoimittajan vastuullisuuden varmistamiseen toimittajavalinnan, vastuullisuuden seurannan ja vastuullisuuden kehittämisen näkökulmista. Työssä tutkitaan yhtä suurta suomalaista elintarviketeollisuuden yritystä. Keskiössä ovat käytännön keinot, joilla yritys varmistaa toimittajiensa vastuullisuuden. Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Empiriaosuuden aineisto on kerätty puolistrukturoiduilla haastatteluilla, minkä lisäksi tutkimuksessa on hyödynnetty kohdeyrityksen vastuullisuusraportointia ja eettisiä ohjeistoja.

Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että eniten painoarvoa toimittajan vastuullisuuden varmistamiseksi kohdennetaan toimittajavalintaprosessiin. Toimittajavalinnassa käytetään vastuullisuuskäsitteitä huomioivaa arviointikriteeristöä, sekä toimittajat sitoutuvat noudattamaan eettistä ohjeistoa. Toimittajan vastuullisuutta seurataan auditoinnein ja yhteisissä Supplier Relations Management -palaverissa. Tutkimustulokset osoittavat, että yrityksessä on ymmärretty vastuullisuuden merkitys liiketoiminnalle, mutta vastuullisuuden seurantaan tehdyt toimenpiteet perustuvat pitkälti laadun ja tuoteturvallisuuden näkökulmiin. Yrityksellä on voimakas tahtotila parantaa vastuullisuuttaan ja se on omaksunut strategisen näkökulman vastuullisuuden kehittämiseksi. Kehityskohteena nähdään investoinnit jatkuvaan kehitystyöhön sosiaalisen ja ympäristöllisen vastuullisuuden parantamiseksi koko toimitusketjussa yhteistyössä toimittajien kanssa.

ABSTRACT

Author: Matti Harinen
Title: Ensuring supplier's sustainability in food industry
School: School of Business and Management
Degree programme: Business Administration, International Business
Supervisor: Sirpa Multaharju
Keywords: Ensuring sustainability, supply management, sustainability

This bachelor's thesis examines the importance of responsibility and ensuring the supplier's responsible operations in a large Finnish food industry company. The study focuses on ensuring the sustainability of the material supplier from the perspectives of supplier selection, sustainability monitoring, and development. The study examines a large Finnish food industry company. The focus is on the practical means which the company ensures the sustainability of its suppliers. The study has been conducted as a qualitative study. The material for this research has been gathered through semi-structured interviews. In addition, the target company's corporate responsibility reporting and ethical guidelines have been used in the study.

The results of the study show that most emphasis is placed on the supplier selection process to ensure supplier responsibility. Evaluation criteria which include responsibility aspects is used in the supplier selection process and suppliers undertake to follow ethical guidelines. Supplier responsibility is monitored through audits and joint Supplier Relations Management meetings. Based on the research results, the importance of sustainability for business is understood in the company, but the measures taken to monitor sustainability are largely based on quality and product safety aspects. The company has a strong view to improve its responsibility and it has adopted a strategic perspective to develop sustainability. Investments in continuous development work to improve social and environmental sustainability throughout the supply chain in cooperation with suppliers are seen as a main future target.

SISÄLLYSLUETTELO

1. Johdanto.....	1
1.1 Työn aihe ja rajaukset.....	2
1.2 Tutkimuskysymykset.....	2
1.3 Tutkimuksen rakenne.....	3
2. Vastuullisuus ja hankintatoimi.....	4
2.1 Vastuullisuus.....	4
2.1.1 Sosiaalinen vastuu.....	5
2.1.2 Ympäristöllinen vastuu.....	5
2.1.3 Taloudellinen vastuu.....	6
2.2 Vastuullinen hankinta.....	6
2.2.1 Toimittajavalinta.....	8
2.2.2 Toimittajan vastuullisuuden varmistaminen.....	9
3. Tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruu.....	15
4. Vastuullinen hankinta elintarviketeollisuudessa.....	16
4.1 Vastuullisuus kohdeorganisaatiossa.....	17
4.2 Toimittajan vastuullisuus.....	19
4.3 Toimittajan vastuullisuuden seuranta ja kehittäminen.....	22
5. Yhteenveto ja johtopäätökset.....	27
5.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset ja tutkimuskysymyksiin vastaaminen.....	27
5.2 Johtopäätökset, tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusaiheet.....	29
Lähdeluettelo.....	32

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Johdanto

Hankintatoimen vastuullisuus on tämän hetken keskeinen kysymys yritysmaailmassa. Yleisenä trendinä on ulkoistaa toimintoja, jotta yritys voi keskittyä omaan ydinliiketoimintaansa tehokkuuden kasvattamiseksi (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008). Vastuullisuuden merkityksen kasvaessa raaka-ainetoimittajien vastuullisuuteen on kiinnitettävä erityistä huomiota ja ohjattava resursseja, jotta tuotantoketjussa tapahtuvilta riskeiltä, väärinkäytöksiltä ja niiden seurauksilta pystytään välttymään (Awaysheh, Klassen 2010). Vastuulliseen toimintaan liittyvien väärinkäytösten seuraukset ovat merkittäviä, ja ne voivat realisoitua mainehaittana ja luotettavuuden puutteena, mikä voi vaarantaa koko toiminnan jatkuvuuden (Seuring, Müller 2008). Vastuullisuus ei rajoitu vain yhteen yritykseen, vaan koskee kaikkia toimijoita toimitusketjussa. Tällöin keskeiseen asemaan nousee toimittajan vastuullisuuden varmistaminen seurannan ja valvonnan avulla, mikä vaatii läpinäkyvyyttä ja kommunikaatiota yrityksen ja toimittajan välillä (Shafiq, Johnson, Klassen, Awaysheh 2017).

Aihetta on syytä tutkia lisää, koska kestävä kehitys ja vastuullisuus ovat kuluttajille ja sitä kautta erityisesti elintarvikealan yrityksille ajankohtaisia aiheita. Vastuullisuuden merkitys korostuu jatkuvasti kuluttajien kulutustottumuksissa. Elintarvikkeiden kohdalla ostopäätöksiä on helppo mukauttaa omaan arvopohjaan sopivaksi, koska ostopäätöksiä tehdään päivittäin ja vaihtoehtoisia tuotteita on runsaasti tarjolla. Elintarvikeala on myös herkkä mahdollisten vastuullisuuteen tai turvallisuuteen vaikuttavien väärinkäytösten ilmenemisessä, koska elintarvikkeiden tuoteturvallisuudella on välitön vaikutus kuluttajien terveyteen.

Elintarvikeala on murroksessa tietoisuuden ja koko ruokaketjun läpinäkyvyyden kannalta. Kuluttajat, viralliset tahot, media ja muut sidosryhmät vaativat yrityksiltä selkeää ja läpinäkyvää viestintää raaka-aineiden alkuperästä ja jäljitettävyydestä, tuoteturvallisuudesta, tuotannon ja alkutuotannon ympäristövaikutuksista ja eläinten hyvinvoinnista (Forsman-Hugg, Katajajuuri et al. 2013). Lisäksi vuonna 2020 alkanut koronaepidemia on nostanut julkiseen keskusteluun kotimaisen ruoan tuotannon ja omavaraisuuden tärkeyden mahdollisissa kriisitilanteissa, joten kotimaisen elintarvikealan vastuullisuuden varmistamisen tutkiminen on ajankohtaista.

1.1 Työn aihe ja rajaukset

Työn tavoitteena on tutkia vastuullisuutta elintarvikealan raaka-ainehankinnoissa. Tutkimus on tehty suuren pääasiassa suomalaisessa omistuksessa olevan, kansainvälisessä markkinassa toimivan elintarvikeyrityksen vastuullisuustoiminnasta. Aihetta tutkitaan vain kohdeorganisaation ja raaka-ainetoimittajan välisestä suhteesta, eikä tarkastelussa ole koko toimitusketjun vastuullisuus. Aiheena on tutustua kohdeorganisaation näkökulmasta vastuullisuuden merkitykseen liiketoiminnalle ja vastuullisen toiminnan varmistamisen keinoihin. Tutkimus on rajattu ympäristöllisen ja sosiaalisen vastuullisuuden varmistamiseen, eikä käsittele taloudellisen vastuun näkökulmaa. Tutkimus on rajattu koskemaan kohdeorganisaation konsernin ulkopuolisia raaka-ainehankintoja. Raaka-ainehankinnoilla tutkielmassa tarkoitetaan tuotannossa käytettyjen materiaalien hankintaa, joita ovat pakkausmateriaalit, etiketit, kasvipohjaiset raaka-aineet, mausteseokset ja muut tuotannossa välittömästi kuluvat raaka-aineet. Tutkimuksessa ei käsitellä kohdeorganisaation sisäistä liharaaka-aine- tai eläinhankintaa sopimustuotajiltaan.

1.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen pääkysymys on

Miten elintarviketeollisuuden yritys varmistaa toimittajan vastuullisuuden raaka-ainehankinnoissa?

Tämä toimii koko tutkielman keskeisimpänä ydinkysymyksenä, johon haetaan vastaus aiempien tutkimusten pohjalta teorian kautta sekä käytännön kautta asiantuntijahaastatteluin empiriaosiossa. Kysymyksen tavoite on selvittää konkreettisia keinoja vastuullisuuden varmistamisesta valitulla toimialalla. Aiheeseen syvennyttään seuraavin alatutkimuskysymyksiin:

Mihin yrityksen vastuullisuus perustuu?

Miten toimittajan vastuullisesta toimintatavasta varmistutaan?

Miten toimittajan vastuullisuutta seurataan ja kehitetään?

Alatutkimuskysymysten avulla on tarkoitus taustoittaa yrityksen näkemys vastuullisesta hankinnasta, tutustua käytännön tapoihin vastuullisuuden varmistamisesta, sekä

selvittää yrityksen ja toimittajan välisen suhteen piirteitä, kommunikaatiota ja yhteistyötä vastuullisuuden näkökulmasta.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksessa tutustutaan aluksi vastuullisuuteen liittyvään aikaisempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen sosiaalisen, taloudellisen ja ympäristöllisen suoriutumisen näkökulmista. Tutkielman teoreettinen viitekehys muodostuu toisessa luvussa esiteltyjen aikaisempien tutkimusten ja teorioiden pohjalta. Toisessa luvussa esitellään ensiksi vastuullisuus ja sen ulottuvuudet, jonka jälkeen perehdytään hankinnan teoriaan ja käsitteistöön. Hankinnan jälkeen perehdytään toimitusketjun johtamiseen, seurantaan ja arviointiin sekä yrityksen keinoihin varmistua toimittajien vastuullisesta toiminnasta. Kolmannessa luvussa esitellään tutkimusmenetelmä sekä aineistonkeruumenetelmä. Neljäs luku sisältää tutkimusaineiston ja sen analyysin. Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksesta saadut tulokset, keskeisimmät johtopäätökset jatkotutkimuskysymykset.

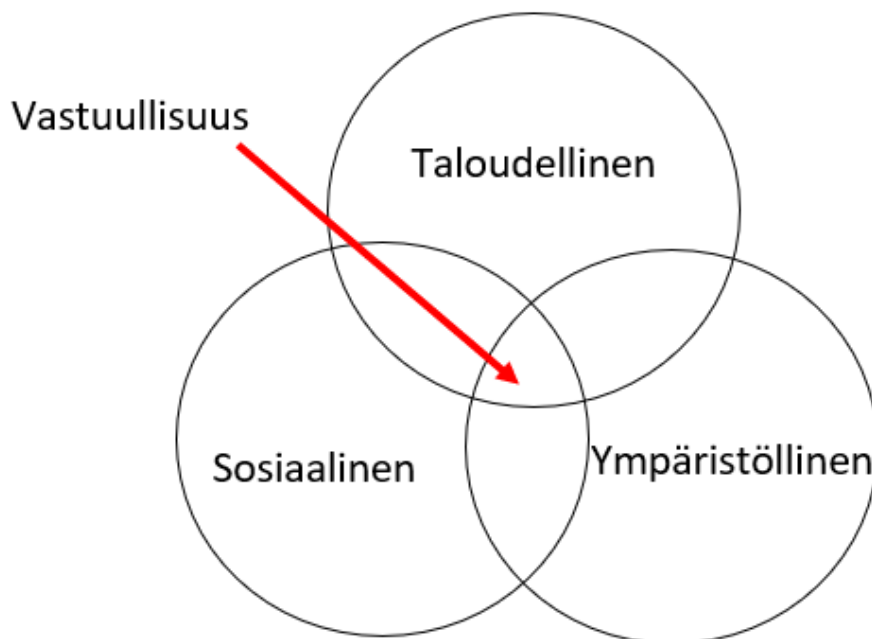
2. Vastuullisuus ja hankintatoimi

Tässä teoriaosuudessa tutustutaan vastuullisuuden ulottuvuuksiin ja merkitykseen, minkä jälkeen tarkastellaan yrityksen ja toimittajan välistä suhdetta, toimittajan valintaa ja vastuullisuutta osana tuotantoketjua. Teoriaosuuden on tarkoitus perehdyttää lukija aikaisempaan kirjallisuuteen ja tutkimuksiin ja siten vastata teoreettisesta pohjasta tutkielman empiriaosion taustaksi ja nivoa työstä eheä kokonaisuus.

2.1 Vastuullisuus

Yritysvastuuta käsitteli kirjallisuudessa ensi kerran 50-luvulla Howard Bowen, joka pohti yrityksen velvollisuutta vastata yhteisön asettamiin vaatimuksiin (Carroll 2015). Alkuun yritysvastuuta käsiteltiin sosiaalisena ulottuvuutena, mutta 80- ja 90-luvuilla vastuullisuuden käsite alkoi saada laajemmin ympäristön ja taloudellisen näkökulman, ja näkemys yrityskansalaisuudesta ja yrityksen keskeisestä roolista osana yhteiskuntaa kasvoi (Carroll 2015, Mattila 2006). Brundtland Commission (1987) määritteli vastuullisuuden kehityksenä vastata nykyisiin tarpeisiimme vaarantamatta tulevaisuuden sukupolvien kykyä vastata omiin tarpeisiinsa.

Nykyisin liiketoiminnan vastuullisuutta kuvataan usein kolmitahoisena käsitteenä, jossa yritysvastuu on jaettu yrityksen toiminnasta seuraaviin taloudellisiin, sosiaalisiin ja ympäristöllisiin vaikutuksiin (Juutinen 2016). Vastuullisuuden eri näkökulmia tutkitaan tässä työssä Elkingtonin (1998) luomasta kolmoistilinpäätöksen mallista (engl. Triple Bottom Line), joka jakaa vastuullisuuden sosiaalisiin, taloudellisiin ja ympäristöllisiin vaikutuksiin. Vastuullinen toimintatapa muodostuu yrityksen omien tavoitteiden ja sidosryhmien asettamien odotusten yhteensovittamisessa. (Forsman-Hugg, Kataja-juuri, Riipi, Mäkelä, Järvelä, Timonen 2013)



Kuvio 1. Kolmoistilinpäätös, Elkington (1998) mukaillen

2.1.1 Sosiaalinen vastuu

Sosiaalisella vastuulla tarkoitetaan työntekijöiden työhyvinvoinnin, tasavertaisuuden ja oikeuksien toteutumista. Toimitusketjun johtamisessa tämä korostuu, kun kaikkien toimittajien tulee sitoutua ja noudattaa näitä eettisiä arvoja (Wilson 2015). Rohwederin (2004) mukaan työntekijöiden tasavertaisuuden ja hyvinvoinnin lisäksi sosiaaliseen vastuullisuuteen kuuluu vastuu palveluista ja tuotteista, mikä vaikuttaa ulkoisiin sidosryhmiin. Yritys voi joutua osalliseksi sosiaalista vastuuta loukkaavaan toimintaan myös myötävaikuttajana kolmannen osapuolen kautta (Ratsula 2016).

2.1.2 Ympäristöllinen vastuu

Ympäristöllisellä vastuulla tarkoitetaan toiminnasta aiheutuvien ympäristövaikutusten huomiointia ja minimointia, jotta toiminnasta aiheutuva ympäristön kuormitus olisi mahdollisimman vähäistä (Wilson 2015). Rohweder (2004) mukaan ympäristövaikutukset voidaan jakaa välittömiin ympäristövaikutuksiin, jotka aiheutuvat yrityksen omasta toiminnasta, sekä välillisiin ympäristövaikutuksiin, jotka kattavat koko tuotteen elinkaaren

aikana aiheutuneet ympäristövaikutukset. Forsman-Hugg, Katajajuuri et. al (2013) toteavat, että suurin osuus elintarviketeollisuuden ympäristövaikutuksista ja päästöistä on peräisin alkutuotannosta, joten vastuullisuuden kehittämisessä toimitusketjun johtamisella ja kehittämisellä alkutuotannon toimittajan kanssa on merkittävä rooli tuotteen välillisten ympäristövaikutusten pienentämisessä. Ympäristöä vähän kuormittava toiminta, kuten energiatehokkuus, harkitun vähäinen pakkausmateriaalien käyttö ja jätemäärän vähentäminen vähentävät yrityksen kustannuksia ja parantavat toimitusketjun tehokkuutta, joten yritykselle on olemassa myös taloudellinen kannustin toiminnan vastuulliseen kehittämiseen lainsäädännön ja parantuneen asiakaskokemuksen lisäksi. (Chopra, Meindl 2013)

2.1.3 Taloudellinen vastuu

Taloudellisella vastuullisuudella tarkoitetaan yrityksen kilpailukyvyn, kannattavuuden ja jatkuvuuden säilyttämistä (Wilson 2015). Keskeisessä asemassa on vastuut eri sidosryhmille; työntekijöiden on saatava palkkansa, yhteiskunnalle on maksettava verot ja omistajien tuotto-odotuksiin on vastattava. Tässä kandidaatin tutkielmassa taloudellisen vastuullisuuden tarkastelu on rajattu pois, ja tutkimuksessa perehdytään vain sosiaalisen ja ympäristöllisen vastuullisuuden tutkimiseen.

2.2 Vastuullinen hankinta

Aikaisemmin hankintatoimi on nähty organisaatiossa tukitoimintona (Iloranta 2008), mutta nykyisin hankinnat nähdään strategisena toimintona, joka on merkittävä osa yrityksen tuotteen arvonluontia. Iloranta (2008) määrittelee hankinnan organisaation ulkoisten resurssien hallintana, jossa pyritään hyödyntämään toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet siten, että lopullisen asiakkaan tarpeet tulevat tyydytetyksi yrityksen kokonaisetua maksimoivalla tavalla. Hankintaketjussa muodostunut lisäarvo voi olla jopa 80 prosenttia lopputuotteen arvosta, joten toimittajasuhteet ja niiden johtaminen ovat kriittisessä roolissa menestyvää liiketoimintaa (Zimmer, Fröhling, Schultmann 2016). Tästä seuraten kilpailutilanne kahden yrityksen välillä on muuttunut enemmänkin asetelmaksi, jossa kilpailu markkinoilla tapahtuu toimitusketjujen tehokkuuden välillä (Bai, Sarkis 2014).

Vastuullisuus on noussut hankinnoissa merkittäväksi strategisia päätöksiä ohjaavaksi tekijäksi; vastuullisempaan toimintaan ohjaavat näkökulmat voidaan Chopran ja Meindlin (2013) mukaan jakaa kolmeen kategoriaan: hankintariskin vähentämiseen ja taloudellisen suorituskyvyn parantamiseen toimitusketjussa, vastuullisuutta arvostavien asiakkaiden huomion kartuttamiseen sekä vastuullisuuden ja ympäristöä vähemmän kuormittavien toimintojen lisäämiseen maailmassa. Yritysstrategioissa näistä korostuu eritoten taloudellisen suorituskyvyn parantaminen (Shou, Shao et al. 2019). Tutkimuksissa on pystytty löytämään positiivista korrelaatiota vastuullisuuden kehittämisen ja taloudellisen suorituskyvyn parantumiselle (Beske, Seuring 2014). Vastuullisuutta arvioidessaan ja kehittäessään yritysten tulee laajentaa näkökulmaansa oman toimintansa lisäksi myös omien toimitusketjujen tarkasteluun, jotta heidän tuotteidensa todelliset ympäristölliset, sosiaaliset ja taloudelliset vaikutukset tulevat ilmi. (Seuring, Müller 2008). Toimittajien toiminnasta aiheutuva ympäristöllisten ja sosiaalisten väärinkäytösten riski on saanut yritykset kiinnittämään entistä enemmän huomiota toimitusketjunsä vastuullisuuteen. (Shou, Shao et al. 2019)

Vastuullisuutta konkreettisesti edistäviä tekijöitä ovat yrityksen ylimmän johdon tuki ja näkemys vastuullisuuden merkityksestä ja kehittämisestä sekä julkishallinnon asettamat vaatimukset vastuullisten toimintatapojen noudattamisesta (Giunipero, Hooker, Denslow 2012). Myös resurssien niukkuus, omistajien vaatimukset ja asiakkaiden kasvaneet odotukset kannustavat yritystä vastuullisempaan toimintaan (Zimmer, Fröhling et al. 2016). Osa vastuullisen ja ympäristön kannalta kestävän toiminnan tuomasta lisäarvosta jää hyödyntämättä yrityksillä, joilla ei ole organisaation sisäistä motivaatiota kehittää omaa toimintaansa vastuullisemmaksi, vaan toiminnan vastuullisuus on vain lakien ja viranomaisohjeiden minimivaatimusten mukaista (Walker, Di Sisto, McBain 2008). Ilman yritysjohtajan visiota ja tavoitteita vastuullisuuden edistämiseen on organisaatiossa vaikeaa saada ohjattua resursseja kestävien toimintatapojen kehitykseen ja implementointiin. Kustannussäästöt, kehittynyt resurssienhallinta ja asiakkaiden asettamat vaatimukset myös ohjaavat ja kannustavat yrityksiä kehittämään toimintatapojaan kestävämmiksi; kilpailuetua on mahdollista saavuttaa vastuullisella toiminnalla. Samoin kilpailijoiden kehitys asettaa yrityksille paineita kehittää myös omaa toimintaansa. (Giunipero, Hooker et al. 2012, Beske, Seuring 2014). Ympäristönäkökulman

hyödyntämisellä ja kestävien toimintamallien implementoinnilla toimitusketjuun voidaan vähentää raaka-ainekustannuksia, vähentää jätteen määrää ja sen käsittelystä aiheutuvia kustannuksia sekä lisätä tuottavuutta ja kilpailuetua. (Andersen, Skjoett-Larsen 2009)

Yrityksen toimialalla ja koolla on paljon merkitystä toiminnan vastuullisuuden merkitykselle. Kookkaalla yrityksellä on usein kannustin toimia vastuullisesti, koska sen toimintaa media ja julkinen yhteisö seuraavat tarkemmin; lisäksi yritys joutuu myös ottamaan vastuuta omien toimittajiensa vastuullisuudesta, koska näiden tekemät mahdolliset väärinkäytökset voivat leimata ja vaarantaa yrityksen imagon ja luotettavuuden (Seuring, Müller 2008). Toisaalta valtasuhteiden puolesta kookkaammalla yrityksellä on mahdollisuus vaatia pienemmiltä toimittajiltaan vastuullista toimintaa, jolloin pienempi yritys joutuu mukautumaan asiakkaansa vaatimuksiin. (Walker, Di Sisto et al. 2008)

Vastuullisempaan hankintaan kannustavien näkökulmien lisäksi on aikaisemmissa tutkimuksissa pyritty tunnistamaan vastuullisten toimintamallien implementoinnin haasteita, riskejä ja kustannuksia. Merkittävimpiä vastuullisuutta hidastavia tekijöitä ovat Giunipero, Hooker et al. (2012) mukaan ostajalle ja toimittajalle aiheutuvat korkeat investointikustannukset kestävien toimintatapojen käyttöönotossa sekä huonon markkinatilanteen aiheuttama taloudellinen epävarmuus. Muita tunnistettuja hidastavia tekijöitä ovat koettu toimitusketjun monimutkaisuuden ja koordinoinnin tarpeen lisääntyminen sekä riittämätön tai puuttuva viestintä toimitusketjussa (Seuring, Müller 2008). Ylimmän johdon tuen puute hidastaa toiminnan kehittämistä, kun prosessien kehittämiseen ei osata allokoida riittävästi resursseja, tai yhtiön tavoitteet ja fokus ovat pääosin lyhyellä tähtämellä; tällöin pitkän aikavälin jatkuvuuden ja vastuullisuuden kehitys jää taustalle, eikä näiden tuomia mahdollisuuksia kyetä hyödyntämään optimaalisella tavalla.

2.2.1 Toimittajavalinta

Toimittajan valinta on merkittävä strateginen päätös, koska yrityksen oman toiminnan tehokkuus on pitkälti riippuvainen toimittajien suoriutumisesta (Khan, Kusi-Sarpong, Arhin, Kusi-Sarpong (2018). Toimitusketjun luomisessa ja tehostamisessa avainasemassa ovat sellaiset toimittajat, jotka ovat yhteistyökykyisiä ja pystyvät kehittämään

pitkäaikaisia suhteita (Chen 2011). Myös Mentzer, DeWitt, Keebler, Min, Nix, Smith ja Zacharia (2001) korostavat kaikkien osapuolten sitoutumisen merkittävyyttä osana pitkäaikaisten toimittajasuhteiden onnistumiselle; sitoutuminen mahdollistaa toimittajan kehittämisen ja yhteistyön tuottaman lisäarvon kasvattamisen. Toimittajan arviointi on osa jokaista ammattimaista hankintapäätöstä, jotta hankintaan liittyvät riskit voidaan kartoittaa ja minimoida sekä parhaat toimittajat tulevat valituksi (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008). Täten onnistunut toimittajavalinta on merkittävässä roolissa, ja keskeistä ovat ne kriteerit, joilla valinta tehdään. Haasteeksi nouseekin kriteerien määrittäminen sellaisiksi, että toimittajat voidaan asettaa paremmuusjärjestykseen.

Tutkimuksissa on todettu, että perinteisesti tärkein toimittajanvalintapäätöstä ohjaava kriteeri on hinta, jonka jälkeen merkittävimmät tekijät ovat toimitusvarmuus ja laatu (Weber, Current et al. 1991, Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008). Vastuullisuuden merkitys on kuitenkin korostunut ja se on noussut perinteisten toimittajien arviointikriteerien hinnan, toimitusvarmuuden ja laadun rinnalle arvioitavaksi tekijäksi (Shafiq, Johnson, Klassen, Awaysheh 2017). Vastuullisuuden mittaaminen on kuitenkin edellä mainittuihin kriteereihin verrattuna hankalaa ja työlästä, kun kyseessä on monitahoinen käsite ja luotettava mittaaminen ostajan näkökulmasta on hankalaa, ellei mahdotonta. Siksi hankinnoissa usein toimittajilta vaaditaan erilaisia ulkopuolisten tahojen asettamia standardeja, joilla pystytään varmistumaan toimittajan asianmukaisista toimintatavoista. Standardeja on erilaisia, mutta tavanomaisimmin käytettyjä hallintajärjestelmiä ovat teknistä laatua mittaava ISO 9001 -standardi ja ympäristöllistä laatua mittaava ISO 14001- standardi (Rohweder 2004, Seuring, Müller 2008). Standardit ovat kansainvälisten organisaatioiden luomia, ja erilaiset sertifiointialan yritykset tarjoavat asiakasyrityksille sertifikaatteja takeena standardin mukaisesta toiminnasta.

2.2.2 Toimittajan vastuullisuuden varmistaminen

Hankinnoissa on totuttu näkemään hankinnan riskit lähinnä operatiivisina kustannuksiin ja tehokkuuteen vaikuttavina riskeinä, jotka liittyvät toimittajien materiaalivirroissa tapahtuviin muutoksiin, kuten tuotteiden hinnannousuun tai epäedullisiin vaihtokursien muutoksiin, toimitusaikojen viivästymiseen tai laadullisiin puutteisiin esimerkiksi

raaka-aineissa (Ellis, Shockley, Henry 2012()); Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008). Vastuullisuuden riskit liittyvät toimittajan mahdollisiin epäonnistumisiin ja väärinkäytöksiin ympäristöllisissä tai sosiaalisissa toimintatavoissa. Näiden riskien minimoimiseksi hankinnoissa toimittajan arviointi ja seuranta on tärkeää sekä toimittajan valintavaiheessa että olemassa olevissa toimittajasuhteissa (Shafiq, Johnson et al. 2017). Toimittajan jatkuva seuranta ja suorituksen mittaaminen on tärkeää riippumatta siitä, kuinka syvä yhteistyö on (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008). Yrityksellä on muutamia tapoja varmistua toimittajan vastuullisuudesta, joita ovat Awaysheh & Klassen (2010) mukaan toimittajan jatkuva seuranta, ulkopuolisen tahon tai itse yrityksen suorittamat auditoinnit ja riippumattoman tahon myöntämät sertifikaatit. Kansainvälisten sertifiointien lisäksi jotkin yritykset kehittävät myös omia seurattavia mittareitaan, joihin toimittajan sitoutumista vaaditaan yhteistyön edellytyksenä.

Tutkimuksissa on huomattu, että vastuullisuuteen liittyvät riskit ovat korostuneet hankintaorganisaatioissa; yli puolet hankintajohtajista kokee vastuullisuuden ongelmat huolestuttaviksi. Chen (2017) mukaan epäeettisten toimittajien vastuullisuuden rikkomukset ovat joko tuotteiden materiaalisia tai tuotantoprosessiin liittyviä. Materiaaliset rikkomukset ovat löydettävissä tuoteturvallisuuden tarkastuksissa, joissa esimerkiksi käy ilmi terveydelle vaarallisen raaka-aineen käyttö tuotteessa. Prosessiin liittyvät rikkomukset eivät käy ilmi tuotteesta, vaan niiden selvittämiseksi tarvitaan toimittajan seuranta ja auditointeja, jotta vastuullisuuden vaarantavien toimintatapojen seurauksilta vältytään. Prosessiin liittyvät rikkomukset voivat kohdistua kolmoistilinpäättöksen vastuullisuuden näkökulmien mukaan sosiaalisiin rikkomuksiin, kuten huonoihin työoloihin tai lapsityövoiman käyttöön, sekä ympäristöllisiin väärinkäytöksiin kuten puuteisiin jätteiden käsittelyssä. Prosessin rikkomukset voivat käydä ilmi myös erilaisten tapahtumien seurauksena, tästä esimerkkinä työtapaturmat. Raaka-aineiden ja materiaalien jäljitettävyys on tärkeä osa vastuullista teollista toimintaa. Raaka-aineiden selkeä alkuperä ja toimitusketjun läpinäkyvyyden kasvattaminen toimittajan seurannalla johtavat toimittajan vastuullisten toimintatapojen implementointiin (Awaysheh, Klassen 2010). (Chen 2017)

Code of conduct tarkoittaa yrityksen omaa eettistä ohjeistoa, joka toimii organisaation sisäisenä ohjenuorana yhtiön yhteisistä arvoista ja oikeasta toimintatavasta. Code of

conduct toimii myös viestinä yhtiön vastuullisista toimintatavoista ja arvoista ulkoisille sidosryhmille, kuten asiakkaille, sijoittajille ja toimittajille. Nykyisin on usein tavallista, että myös yhteistyökumppaneita ja toimittajia vaaditaan sitoutumaan ja noudattamaan näihin vastuullisiin toimintaperiaatteisiin omassa toiminnassaan. Code of conductin sisällössä käsitellään usein sekä ympäristöllisen vastuullisuuden teemoja, että sosiaalisen vastuullisuuden näkökulmia, kuten ihmisoikeuksien toteutumista, työolosuhteiden turvallisuutta ja tasavertaisuutta. (Ratsula 2016)

Andersenin ja Skjoett-Larsenin (2009) mukaan Code of conductin tietoisuus ja vaikutus voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen ulottuvuuteen. Organisaation sisällä vastuullisen toimintatavan kehittämisen ja Code of conductin arvojen ja periaatteiden mukaiseen toimintaan keskeisenä tekijänä on työntekijöiden koulutus, jotta työyhteisössä vallitsee yhteinen ymmärrys ja osaaminen vastuullisen toimitusketjun johtamisessa. Ratsula (2016) korostaa myös jatkuvan sisäisen viestinnän merkitystä. Keskiössä on yksittäisen työntekijän ymmärrys siitä, kuinka tärkeää yritykselle vastuullinen toiminta on. Toisaalta ulkoisten sidosryhmien, kuten toimittajien vastuullisuuden kehittämisessä tärkeää on jatkuva vuoropuhelu ja kommunikaatio sekä toimittajan aktiivinen seuranta, jotta sovituissa vastuullisissa toimintatavoissa ei tapahdu väärinkäytöksiä. (Andersen, Skjoett-Larsen 2009). Ulkoisten sidosryhmien, kuten kuluttajien vaatimukset toiminnan vastuullisuudesta kehittyvät, joten vastuullisuuden kehittämisen strategian tulee kehittyä vaatimusten mukana. Tämä tarkoittaa toimittajayhteistyössä sitä, että eettistä ohjeistoa tulee päivittää ja toimittajien vaatimuksia kasvattaa jatkuvasti (Roberts 2003). Pitkä yhteistyö toimittajan kanssa antaa usein hyvät edellytykset toimittajan sopeutumiseen ympäristöllisiin ja sosiaalisiin vaatimuksiin. Vastuulliseksi koettujen toimittajien kanssa muodostetuilla läheisillä ja pitkäaikaisilla toimittajasuhteilla pystytään vähentämään hankintoihin liittyviä riskejä sekä parantamaan toiminnan kannattavuutta. Nykyisenä trendinä on ulkoistaa yrityksen toiminnot, jotka eivät ole sen ydinosaamista. Tällöin toimitusketjun johtaminen ja hallinta muuttuu vaikeammaksi sekä riskit kasvavat, kun ulkoistettujen toimintojen ja toimittajien määrän kasvaa. (Andersen, Skjoett-Larsen 2009)

Kansainvälisiä standardeja on luotu helpottamaan kansainvälisen tavaran- ja palveluhankinnan toimittajien toiminnan arviointia ja yritysten välistä kaupankäyntiä. Yritys voi

saada sertifikaatin standardin mukaisesta toiminnasta, mikäli sen toiminta täyttää kyseiset vaatimukset ulkopuolisen akkreditoituneen tahon tekemässä auditoinnissa. Tällä on tarkoitus vähentää itse yrityksen tekemien auditointien tarvetta, kun ulkoinen toimija on auditoinut toimittajan standardin mukaisten vaatimusten mukaan. (Castka, Balzarova 2008)

Castka ja Balzarova (2008) tutkimuksessaan selvittivät, että standardeja käyttävät organisaatiot kokivat niiden parantavan tehokkuutta ja kommunikaatiota toimittajien kanssa sekä edistävän parhaiden toimintatapojen implementointia. Tunnetuimmat standardit ovat ISO 9001 ja ISO 14001. Standardit ovat yrityksille vapaaehtoisia, mutta niiden käyttö on laajalle levinnyt siksi, että monet yritykset vaativat toimittajiltaan ja yhteistyökumppaneiltaan sitoutumista vastuullisiin arvoihin, jolloin sertifikaatti on riippumattoman tahon tarjoama tae toiminnan vastuullisuudesta. Standardit ovat saaneet osaseen myös kritiikkiä; Heras-Saizarbitoria, Dogui ja Boiral (2013) tutkimuksessaan keskittyivät sertifiointiprosessin auditointeihin, ja tulokset kyseenalaistavat auditointiprosessin tarkkuuden ja objektiivisuuden. Tarkkuuteen vaikuttavat auditoinnin rajallinen tietoisuus auditoitavasta yrityksestä, sertifikaatin vaatimusten soveltuvuus yrityksen kokoon ja toimialaan sekä eettinen näkökulma auditoinnin riippumattomuudesta. Epätarkkuus auditoinnissa vaikuttaa myös sertifiointin reaaliseen vaikutukseen toiminnan vastuullisuuden kehittämisestä, jolloin sertifikaatti toimii enemmänkin symbolisena meriittinä. Auditoinnin tulosten ja kehityskohteiden implementointi käytäntöön voi jäädä toteutumatta, mikäli sertifikaatti on hankittu vain ulkoisten sidosryhmien vaatimuksista. Castka ja Balzarova (2008) esittävät, että monella organisaatioilla sertifiointin tarkoituksena on lähinnä kasvattaa yrityksen myyntiä ja imagoa, eikä niinkään kehittää laatua ja vastuullisuutta. Lisäksi standardin soveltuvuus erilaisten toimialojen tarpeisiin on kyseenalaistettu; osa yrityksistä koki omien sisäisten laatuvaatimustensa olevan sertifiointin vaatimaa tasoa korkeammat, jolloin he suorittivat omia auditointeja toimittajilleen, ja sertifiointista aiheutuvien kulujen koettiin aiheuttavan vain lisäkustannuksia.

ISO 14001 on maailman tunnetuin ympäristöjohtamisen vastuullisuutta mittaava sertifikaatti, jolla pyritään varmistamaan auditoitavan organisaation kestävä kehitys ympäristöllisen ja taloudellisen vastuun näkökulmista. Standardin avulla voidaan hyötyä

raaka-aineresurssien, jätteen ja ympäristöllisen kuorman vähentämisenä ja mitata niihin suunnattujen toimenpiteiden vaikuttavuutta. Standardi määrittelee resurssit, prosessit ja menetelmät, jotka auttavat yritystä parantamaan ympäristön suojelua ja noudattamaan organisaatiota sitovien ympäristötavoitteiden täyttymistä (SFS ry 2021a). ISO 9001 on laadunhallintajärjestelmiä käsittelevä sertifikaatti, joka painottaa sertifioidun organisaation riskihakuisuutta, toimintaympäristöä ja laadunhallinnan työkaluja. Lähtökohta sertifioinnilla on varmistaa yrityksen täyttävän asiakkaan vaatimukset palveluillaan ja tuotteillaan. ISO 9001 on maailman tunnetuin laadunhallintasertifikaatti, jonka auditoinneista vastaavat hyväksytyt kolmannen osapuolen auditointeja tarjoavat yritykset (SFS ry 2021b). GFSI-standardi on ruoantuotannossa kansainvälisesti käytetty standardi, joka on luotu harmonisoimaan ruoan turvallisuusvaatimuksia kansainvälisissä toimitusketjuissa ja se kokoaa käytetyimmät standardit yhteen. GFSI-sertifikaatin saavuttamiseksi ulkoinen taho auditoi toimittajan, ja keskeisin elementti tässä sertifioinnissa on vaatimusten ehdoton täytyminen. GFSI-sertifikaatin saaminen edellyttää kaikkien ehtojen täyttämistä ja korjaavat toimenpiteet auditoidaan aina ennen hyväksyntää. Tämä kansainvälinen sertifiointi on elintarvikealalla hyvin tunnustettu ja se on suurilla elintarvikealan yrityksillä usein kynnysehto yhteistyölle. Tutkimuksissa on osoitettu GFSI-auditointien osin vähentävän yrityksen itse suorittamien auditointien tarvetta. (Ricke, Donaldson et al. 2015)

Toimittajan monitoroinnissa joko itse yritys tai kolmas osapuoli tarkastaa fyysisesti toimittajien toiminnan varmistuakseen sovittujen toimintatapojen käytön. Näiden tarkastusten arviointi laatu- ja suorituskriteereissä on usein yksityiskohtaisempaa kuin esimerkiksi yksittäisten sertifikaattien vaatimukset. Alwaysheh & Klassen (2010) löysivät tutkimuksessaan, että lisääntynyt auditointien määrä lisäsi toimittajan toiminnan läpinäkyvyyttä, mikä antaa mahdollisuuden myös kehittää toimitusketjun tehokkuutta. Jatkuva tehokkuuden seuranta mahdollistaa myös toiminnan kehittämisen ja tiedolla johtamisen. Jatkuva monitorointi tarkoittaa jatkuvaa toimittajien arviointia, jolloin siihen sitoutuu myös enemmän resursseja; tämän johdosta pitkäkestoisten toimittajasuhteiden arvo korostuu ja riskit pienenevät, kun toimittajan vastuullisesta toiminnasta on osoitus jo pidemmältä aikaväliltä. (Alwaysheh, Klassen 2010)

Toimittajan ja toimitusketjun suoriutumisen jatkuva monitorointi kolmoistilinpäätöksen näkökulmista voi toimia perustana toimittajan korvaamiselle, laukaisijana toimittajan

kehitystoiminnalle ja keinona toimittajan jatkuvan kehitystyön edistymisen seurantaan (Zimmer, Fröhling et al. 2016). Shafiq, Johnson et al. (2017) osoittivat, että toimittajan monitoroinnilla on positiivisia vaikutuksia toimittajan ympäristöllisen vastuun kehittymiseen. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että vastuullisiin toimintatapoihin investoineet yritykset olivat omaksuneet toimintatapoja ja siten kasvattaneet tehokkuuttaan. Käyttäytymislähtöiset lähestymistavat, kuten monitorointi, ovat tehokkaita tapoja toimittajan vastuullisuuden seurantaan ja yrityksen vastuullisuuden parantamiseen. Käyttäytymislähtöisellä seurannalla voidaan varmistua siitä, että toimittajan prosessit ovat vastuullisuuden näkökulmasta vakaita ja luotettavia. Tämä vaatii kuitenkin ostavalta organisaatiolta investointeja toimittajan seuraamisen resursseihin, eikä ostavan organisaation ole tehokasta auditoida kaikkia toimittajiaan jatkuvasti; toimitusketjun johtaminen vaatii johtajalta osaamista allokoida seurannan resursseja tehokkaasti vastuullisuuden varmistamiseksi. (Shafiq, Johnson et al. 2017)

Toimittajan vastuullisesta toimintatavasta voidaan varmistua myös toimittajayhteistyöllä. Yhteistyössä tärkeää on ostavan yrityksen aktiivinen toiminta ja kommunikaatio; sen tulee ilmaista selkeästi yhteistyön tärkeys sekä sitoutuminen sovittuihin suorituskyvyn mittareihin, eikä pelkästään luottaa toimittajan täyttävän odotukset. (Awaysheh, Klassen 2010) Operatiivisesta hankinnan laatukriteerien vertailusta on siirrytty kohti strategista näkökulmaa, jossa tavoitteena on pitkäaikaiset suhteet strategisiin toimittajiin (Andersen, Skjoett-Larsen 2009).

Toimittajan seurannalla on Awaysheh & Klassen (2010) mukaan kaksi merkittävää etua: brändin ja tuotteiden mahdollisuus kilpailuedun saavuttamiseen ja mainehaittojen riskin vähentyminen mahdollisissa toimittajan väärinkäytöksissä. Tuloslähtöisiä lähestymistapoja vastuullisuuden kehittämiseen ja seurantaan ovat esimerkiksi sopimukset, joiden mukaan toimittajat sitoutuvat toimimaan. Ne ovat ostavalle osapuolelle helpompia eivätkä vaadi paljon resursseja, mutta toisaalta ostava taho ei voi tällöin täysin varmistua toimittajan vastuullisesta suoriutumisesta, mikä voi tulevaisuudessa näkyä sopimuksen ehtojen vastaisena toimintana. (Shafiq, Johnson et al. 2017)

Toimittajan valvonta on hallintamekanismi, joka on suunniteltu tarjoamaan ostajalle tietoja ja lisäämään toiminnan läpinäkyvyyttä sekä auttaa tekemään strategisia ulkoistamis päätöksiä ja hallitsemaan väärinkäytösten riskiä toimitusketjuissa. Tiedon epäsymmetria toimittajan toimintatavasta ja prosesseista lisää hankintariskiä ja toisaalta mahdollistaa väärinkäytösten tapahtumisen. Toimittajalla voi olla houkutus käyttää opportunistisesti hyväkseen tiedon epäsymmetriaa, mikäli auditointia ei suoriteta. Yritykset, jotka ovat ulkoistaneet toimittaja-auditointinsa, täytyy huomioida, että heidän tulee seurata myös auditointeja suorittavaa yritystä (Short, Toffel et al. 2016). Yrityksen tulee reagoida toimittaja-auditoinneissa esille tuleviin epäkohtiin aktiivisesti, jotta toimintatapoja pystytään kehittämään vastuullisemmiksi ja taloudellisesti tehokkaammiksi. Välinpitämättömyys ja passiivisuus toimittajalla ilmi tulleiden virheiden tai epäkelpojen toimintatapojen käyttöön voivat johtaa tulevaisuudessa myös mainehaittoihin tai oikeudellisen vastuun siirtymiseen ostavalle organisaatiolle (Ratsula 2016).

3. Tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruu

Tutkimuksen empiirinen osio on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, joka soveltuu hyvin tutkimusaiheeseen. Metsämuurosen (2008) mukaan laadullinen tutkimus soveltuu erityisesti tilanteisiin, joissa kohteena ovat tapahtumien yksityiskohtaisten rakenteiden ja ilmiöiden ymmärtäminen. Tutkimusotteeksi on valittu case study eli tapaustutkimus. Eriksson ja Koistinen (2005) mukaan tapaustutkimuksessa tarkastellaan yhtä tai useampaa tapausta, jotka määrittelemällä, analysoimalla ja ratkaisemalla saavutetaan tapaustutkimuksen keskeinen tavoite. Tapaustutkimuksessa valittua tapahtumaa pyritään tutkimaan monipuolisilla tavoilla hankitun tiedon avulla (Metsämuuronen 2008).

Aineistonkeruumetodina on käytetty puolistrukturoitua teemahaastattelua. Siinä kysymykset ovat ennalta sovitusta aiheesta ja kysymysrunko muodostaa haastattelulle hyvän pohjan ja raamit, mutta se jättää haastattelijalle mahdollisuuden esittää tarkentavia

kysymyksiä. Haastattelumateriaalista saadaan syvällisempää, kun mielenkiintoisiin aiheisiin päästään pureutumaan syvemmin tarkentavien kysymysten avulla (Metsämuuronen 2008). Haastattelut aineistonkeruumetodina soveltuvat tähän tutkimukseen hyvin, koska tavoitteena on saada yksityiskohtaista tietoa toimittajien vastuullisuuden seurannasta valitulla teollisuudenalalla.

Tutkimuksessa haastateltiin kahta asiantuntijaa elintarviketeollisuuden kohdeyrityksestä. Tietosuoja-asetuksen mukaisesti henkilöiden nimiä tai suoria tunnistetietoja ei esitetä tutkielmassa. Haastattelut suoritettiin sähköisesti Teams-haastatteluna, jotka nauhoitettiin. Tämän jälkeen haastatteluaineisto litteroitiin sanatarkasti ja analysoitiin. Ensimmäisestä haastatellusta henkilöstä käytetään nimitystä H1, hän työskentelee kohdeorganisaatiossa hankintojen parissa. Toisesta haastatellusta henkilöstä käytetään tutkielmassa nimitystä H2, hän työskentelee laadun ja toimittaja-auditointien parissa. Haastattelujen lisäksi hyödynnettiin kohdeyrityksen sähköistä kirjallista aineistoa vuosikertomuksen vastuullisuusosioista, Supplier Guidelines -ohjeistosta, Code of Conductista sekä yrityksen vastuullisuutta ohjaavista toimintapolitiikoista.

4. Vastuullinen hankinta elintarviketeollisuudessa

Elintarvikeala on vahvasti laein ja asetuksin säännelty toimiala, jonka vaikutus ympäristöön ja kuluttajan terveyteen on ilmeinen. Lisäksi sääntelyn määrään vaikuttaa eläinten hyvinvointi ja sen merkityksen kasvu kuluttajille. Elintarvikealan vastuullisuus koskettaa meistä jokaista, minkä takia sen vastuullisuus on erittäin mielenkiintoinen tutkimusaihe. Toimitusketjun läpinäkyvyys on kuluttajille tärkeää, lisäksi se pakottaa yrityksen seuraamaan tarkasti omaa toimitusketjuaan, jolloin myös sen kehittämiseksi on hyvät edellytykset. Elintarviketeollisuudessa tärkeää tuoteturvallisuutta on helpompi ylläpitää, kun tuotteessa havaitun laatu-poikkeaman syyn tarkkaan selvittämiseen on olemassa seurantajärjestelmä ja työkalut. Silloin poikkeaman aiheuttanut juurisyy on löydettävissä, ja mahdollinen tuotteen takaisin veto pystytään toteuttamaan kohdenneusti. Kohdeyritys on kooltaan suuri elintarvikealan yritys, jonka kotimarkkinoina toimii Pohjoismaat sekä Baltia. Kohdeyrityksen liiketoiminnassa keskeisimmät tuotteet ovat

liha ja lihavalmisteet. Raaka-ainehankinnoista merkittävimpiä ovat tuotannossa kuluvat kasvipohjaiset raaka-aineet, mausteseokset sekä pakkausmateriaalit. Tuotteissa käytetty liha tulee lähes täysin konsernin omilta sopimustuottajilta, ja ulkopuoliset liha-hankinnat ovat vain promillen osuus käytetystä liharaaka-aineesta.

4.1 Vastuullisuus kohdeorganisaatiossa

Tutkimusaineistossa painotetaan vahvasti, että vastuullisuus on kohdeyrityksessä liiketoiminnan ja sen kehittämisen kulmakivi. Tämän tuovat esiin vuosikertomuksen vastuullisuusosio, Supplier Guidelines -ohjeisto, Code of Conduct, yrityksen vastuullisuutta ohjaavat vastuullisuuspolitiikat sekä haastateltavat. Vastuullisuuden rooli kasvaa jatkuvasti kuluttajatottumusten muutoksen mukana. Yritys on tunnistanut vastuullisuuden merkityksen koko toimitusketjussaan, ja sen strategiaan kuuluu keskeisenä painopistealueena vastuullisuuden johtaminen koko tuotantoketjussa aina raaka-ainevalmistajilta tuotantoon ja kuluttajilta jätteen käsittelyyn. Koko tuotteen elinkaaren vastuullisuus on kantava tema tulevaisuuden liiketoiminnan kehittämässä. Vastuullisuuden merkitys kaikessa toiminnassa korostuu myös haastateltujen vastauksissa; H1 sanoin ”*Vastuullisuus on number one. Kaikessa tulee ensimmäisenä vastuullisuus- ja laatuasiat*”. H2 toteaa ”*Keskeinen osa kaikessa, mitä tehdään. Meillä on neljä oikeestaan päätavoitetta vastuullisuusohjelmassa, ja niiden mukaan toimitaan kaikessa liiketoiminnassa.*”

Kohdeyritys linjaa vastuullisuusohjelman neljä keskeistä painopistealuetta, jotka ovat terveellinen ruoka, oma yhteisö, ympäristö sekä eläinten hyvinvointi. Kolmoistilinpäätöksen näkökulmista kohdeorganisaation vastuullisuuden painopisteet keskittyvät pääosin sosiaalisen ja ympäristöllisen vastuun teemoihin. Heikkurinen ja Forsman-Hugg (2011) tutkimuksessaan jalostivat kolmoistilinpäätöksen teoriaa vastaamaan paremmin elintarvikealan vaatimuksia ja erityispiirteitä, ja tutkimuksessa tunnistettiin seitsemän vastuullisuuden näkökulmaa. Näitä ovat taloudellinen ja ympäristöllinen vastuullisuus, ja sosiaalisen vastuullisuuden katsottiin jakautuvan tuottajan paikalliseen hyvinvointiin, tuoteturvallisuuteen, ravitsemukseen, työhyvinvointiin sekä eläinten hyvinvointiin. Kohdeorganisaation vastuullisuusstrategian painopistealueet mukailevat hyvin

näitä aikaisemmissa tutkimuksissa tunnistettuja toimialan erityispiirteitä. Vastuullisuusstrategiaa päivitetään jatkuvasti, ja työssä huomioidaan sidosryhmien odotukset organisaatiota kohtaan. Kohdeyritys suoritti kotimarkkina-alueen sidosryhmätutkimuksen nykyisten vastuullisuusstrategian painopistealueiden määrittämiseksi, minkä pohjalta strategian teemat muotoiltiin. H2 sanoin *"meillä on tahtotila olla vastuullisia, ja sillä (tutkimuksella) on saatu se, että se mitä me tehdään vastuullisuuden eteen myöskin vastaa sidosryhmien odotuksiin"*. Sidosryhmien huomiointi on merkittävä osa vastuullisuutta, kuten Forsman-Hugg et al. (2013) määrittivät.

Yritys on tunnistanut kulutustottumusten ja asiakkaiden kasvaneet vaatimukset vastuulliseen ruoantuotantoon. Nämä muuttuneet vaatimukset nähdään vastuullisuutta edistävinä tekijöinä, ja yritys pyrkii aktiivisesti vastuullisella toiminnallaan saavuttamaan kilpailuetua markkinoilla, minkä mahdollisuuden myös Giunipero et al. (2012) sekä Beske ja Seuring (2014) tutkimuksissaan havaitsivat. Vastuullinen imago on elintarvikealalla erittäin tärkeä, H1 sanoin *"näillä asioilla on tietenkin brändillekin iso merkitys, että koetaan ne miellyttäväksi ja vahvoiksi ja hyväiksi brändeiksi, joita asiakkaatkin haluaa sitten tukea ja ostaa. Et kokee, että yritys toimii siten että se on eettisesti heidänkin mielestä fiksulla tavalla hoidettu."* H2 sanoin *"Siis kyllä ilman muuta sanon, että se on meidän oma tahto ja tahtotila, että vastuullisuus on keskeinen teema, ja että meidät myöskin yhdistetään sanaan vastuullisuus tuolla kentällä"*. Yrityskuva ja imago ovat todella keskeisiä ja vaikuttavia tekijöitä elintarviketeollisuudessa, koska vaihtoehtoisia tuotteita on tarjolla, ja kulutustottumuksia on helppo suunnata vaihtoehtoiseen tuotteeseen. Vastuullisuus on yrityksessä eniten tulevaisuutta ohjaava tekijä, joka on haastateltujen mielestä elinehto nykyisessä markkinassa, ja konkreettisten muutosten ja tulosten eteen tehdään töitä jatkuvasti. H1 luonnehtii asian näin: *"Lähtökohtaisesti tietenkin pyritään vastaamaan siihen asiakkaiden vahvaan kysyntään ympäristöasioiden, vastuullisuusasioiden ja laatuasioiden perään, että se on tietenkin olennainen osa yrityksen kehittymistä ja pärjäämistä kilpailussa, jossa hinta ei ole ainoa merkittävä tekijä."*

Toimialalla hankintoja ohjaavina erityispiirteinä voidaan nähdä ruoan terveellisuuden ja turvallisuuden olevan erityisen tärkeä. Tämä ohjaa raaka-ainehankintaa vastuullisten ja turvallisten raaka-aineiden alkuperän varmistamiseen. Elintarvikeala on myös

runsaasti prosesseissa ja alkutuotannossa ihmistyötä vaativa teollisuuden ala, joten työturvallisuuteen ja työhyvinvointiin tulee kiinnittää paljon huomiota eläinten hyvinvoinnin rinnalla. Kohdeyritys on tunnistanut myös tuottajan työhyvinvoinnin ja eläinten hyvinvoinnin välisen yhteyden. Tuottajan ja työntekijän työhyvinvoinnilla on vaikutus eläinten hyvinvointiin, mikä entisestään korostaa kaikkien vastuullisuuden osa-alueiden toteutumisen tärkeyttä.

4.2 Toimittajan vastuullisuus

Kuten kappaleessa 2 todettiin, toimittajan vastuullisuudella on merkittävä vaikutus yrityksen toimintaan ja tuotantoketjun vastuullisuuteen. Toimittajan vastuullisuus vaikuttaa organisaation omaan vastuullisuuteen, ja elintarvikealalla tämä korostuu voimakkaasti varsinkin laadun, raaka-aineiden alkuperän ja vastuullisuuden osalta. Väärinkäytökset laadun osalta vaarantavat tuoteturvallisuuden, ja esimerkiksi heikkolaatuiset tai väärennetyt raaka-aineet tuotantoketjussa voivat vaarantaa kuluttajan terveyden. Vastaavasti heikkolaatuisen, vaarallisen tai vastuullisuuden periaatteista poikkeavan raaka-aineen käytön paljastuminen aiheuttaa ilmeistä mainehaittaa yritykselle; pahimmillaan koko toiminnan jatkuvuus voi olla uhattuna. Kuten teoriaosiossa todettiin, on toimittajien tekemien väärinkäytösten riski yksi keskeinen syy seurata ja varmistua toimittajan vastuullisuutta. Merkittävin vaihe toimittajan vastuullisuuden varmistamisessa on kohdeyrityksessä toimittajavalintaprosessi.

Toimittajavalinnassa kohdeyritys käyttää kriteeristöä, jossa laadulliset ja vastuullisuuden tekijät ovat ratkaisevia. Kriteeristö vaihtelee hankinnan kohteen mukaan, mutta vastuullisuuteen liittyvät vaatimukset koskevat kaikkia toimittajia. Raaka-ainehankinnoissa toimittajien valintaan ja hyväksyntään liittyvässä kriteeristössä käydään yksityiskohtaisesti läpi eri vastuullisuuden osa-alueet, sertifiointit, vastuuhenkilöt ja toimintatavat tarkasti. Sisältö on monesti vastuullisuuteen liittyvissä asioissa samankaltainen kuin mahdollisissa sertifiointeissa, eli toimittajalta vaaditaan selvitys toimintamalleista ja toimintatavoista, mikäli se ei ole sertifioitu esimerkiksi GFSI:n mukaisesti. Toimialan luonteesta johtuen laadulliset virheet materiaaleissa vaarantavat tuoteturvallisuuden, joten kriteeristö on laaja ja toimittajasuhteen aloittaminen on pitkä prosessi. Esimerkiksi uuden pakkausmateriaalin hyväksyntä sisältää testieriä, joista selvitetään materiaalin soveltuvuutta käyttötarkoitukseen laadunhallinnan laboratoriokokeilla. H1 avaa

vastuullisuustyön vaatimuksien jatkuvaa kehittymistä: *”Tätä (toimittajakriteeristöä) on viimeksi siis viime vuoden puolella päivitetty, ja edellinen oli 2019, että tarpeen mukaan sitten koska vaatimuksethan tässä koko ajan muuttuu”*. Toimittajan hyväksyntää edeltää myös yhtiön suorittama laadullinen auditointi toimittajan tuotantolaitoksille, sen yhteydessä varmistutaan myös vastuullisista toimintatavoista. Näissä auditoinneissa varmistutaan ympäristöllisten säännösten mukaisesta toiminnasta, tuotantotilojen soveltuvuudesta ja laadullisista kriteereistä. Kolmoistilinpäätöksen ympäristöllisen näkökulman lisäksi perehdytään sosiaalisen ulottuvuuden teemoihin, kuten turvalliseen työympäristöön ja henkilöstörakenteeseen esimerkiksi vuokratyövoiman määrän osalta.

Kohdeorganisaatiolla on käytössä oman sisäisen toiminnan kattava Code of Conduct, jolla taataan ympäristöllisen ja sosiaalisen vastuullisuuden näkökulman mukaiset olosuhteet työskentelyyn, kuten Ratsula (2016) määrittelee. Kohdeyritys on luonut vastaavan eettisen Supplier Guidelines -ohjeiston, joka sisältää samoja teemoja ja arvoja, joita kohdeyritys omassa toiminnassaan noudattaa. H1 ja H2 tunnistivat keskeisimmäksi toimittajan vastuullisuuden kynnysehdoksi organisaation Supplier Guidelines-ohjeiston allekirjoittamisen ja sitoutumisen. H1 toteaa *”He allekirjoittavat meidän Supplier Guidelinesit, eli siellä sitoutuvat tiettyihin vastuullisuustavoitteisiin meidän konsernin vastuullisuusstrategian mukaisesti, ja sitten seurataan tätä toteumaa myös auditoinnein. Luonnollisesti sitten kaikissa tehtävissä sopimuksissa tämän vastuullisuusstrategian mukainen Supplier Guidelines on aina mukana.”* H2 avaa aiheita sanoin *”Tavoitteenahan on se, että sata prosenttia raaka-ainetoimittajista on kirjoittanut nämä meidän Supplier Guidelinesit, eli käytännössä tää on meidän toimittajien Code of Conduct jota he ovat sitoutuneet seuraamaan”*. Supplier Guidelines -ohjeisto pitää sisällään keskeisimmät ympäristöllisen ja sosiaalisen vastuullisuuden teemat, joihin toimittaja sitoutuu. Toimittajan tulee sitoutua myös noudattamaan kansainvälisiä säännöksiä ja alueellista lainsäädäntöä. H1 sanoin *”Toimittajien tulee allekirjoittaa tämä, jotta ylipäätään heidät voidaan hyväksyä meidän toimittajiksi. Heidän tulee pitää näistä ohjeista kiinni yhtä lailla kiinni niin kuin meidän itsemmekin. Että tää on koko ketjussa läpinäkyvästi hoidettu.”* Mikäli toimittaja ei sitoudu noudattamaan ohjeistoa, niin yhteistyö puretaan. Suuren kokonsa ansiosta kohdeyrityksellä voidaan nähdä valtasuhteiden näkökulmasta olevan merkittävä toimittajien vastuullisuutta edistävä asema, kuten Walker et al. (2008) tutkimuksessaan totesivat. Kaikkia toimittajia koskevan ohjeiston

lisäksi organisaatiolla on tarkentavia ohjeistoja laadun, ruokaturvallisuuden, ympäristön, eläinten hyvinvoinnin ja eläinhankinnan osalta. Kohdeyrityksen strateginen lähestymistapa vastuullisuuden ja raaka-aineen alkuperän läpinäkyvyyden edistämiseksi on jalkautettu koko organisaatioon, mitä on vahvasti edistänyt ylimmän johdon vaatimukset, kuten myös Giunipero et al. (2012) tutkimuksessaan osoittivat.

Standardien vaikutus toimittajavalintaan ja arviointiin riippuu paljon hankittavan raaka-aineen luonteesta ja toimittajan koosta. Raaka-ainetoimittajien kenttä on todella laaja. H2 toteaa *"Tuoteturvallisuussertifiointia me vahvasti suositaan, se ei oo käytännössä mahdollista niinkun vaatia sitä, koska on vaan niin paljon pienempiä toimijoita, joilla ei niinkun ole sitä, GFSI:n mukaista standardia esimerkiksi, mutta se on määritelty silleen, että suositaan vahvasti sitä, että on tuoteturvallisuusstandardin mukaista toimintaa, muut standardin on plussaa tietenkkin."* Sertifiointit eivät siten ole ehdottomia vaatimuksia toimittajasuhteen aloittamiselle, mutta kohdeyritys vahvasti suosii toimittajia, joilta sertifiointit löytyvät. Pääosin hankitut raaka-aineet ja materiaalit tulevat sertifioiduilta toimijoilta ja haastateltavat nimesivät GFSI-sertifiointin sekä sertifikaatit ISO 9001 ja 14001. H1 sanoin *"et niinhän se menee että, kun valitset semmoisen jolla on nää järjestelmät, GFSI- standardin mukaiset järjestelmät ja standardit käytössä, niin kun nää globaalit auditorit sitten käy auditoimassa näitä yrityksiä, niin ne luonnollisesti tarkistaa ihan nää samat vastuullisuusasiat ja kysymykset siellä. Silloin ku me niiden standardien mukaisten toimijoiden kanssa tehdään yhteistyötä, niin me tiedetään, että (ulkoiset auditorit) valvoo sitä heidän tekemistään"*. Näistä sertifiointeista on etua eniten valintaprosessissa, jolloin suosimalla sertifioituja toimittajia tiedetään, että heidät on ulkopuolinen taho käynyt auditoimassa. H2 mukaan standardien mukaiset sertifiointit eivät kuitenkaan suoraan vähennä oman auditoinnin tarvetta, vaan auditointeja suoritetaan vastaavasti myös toimittajille, joilta sertifiointit löytyvät. Tarkan toimittajavalintaprosessin osana ennen yhteistyön aloitusta tehdyissä auditoinneissa harvoin löytyy puutteita toimittajien toimintatavoissa, joiden takia yhteistyötä ei toimittajan kanssa aloiteta. H2 toteaa: *"Se ehkä nyt perustuu pitkälti siihen että suositaan hyvin vahvasti, että on sertifiointit siellä laitoksella eli et sellaisia isoja yllätyksiä ei tule kyllä vastaan"*. Myös aikaisemmillä positiivisilla kokemuksilla toimittajan vastuullisuudesta ja toimintatavoista on painoarvoa toimittajan arvioinnissa.

4.3 Toimittajan vastuullisuuden seuranta ja kehittäminen

Toimittajan seurannan ja kehittämisen kannalta tärkeässä osassa on toimittajasuhteen kesto. Mahdollisesta toimittajan kehittämisestä saatavat hyödyt realisoituvat vasta pidemmän ajan mittaan, jolloin resursseja yhteistyöhön ohjataan keskeisimmille ja pitkäaikaisille toimittajille. Suuren volyymin materiaalien, kuten mausteiden ja pakkausmateriaalien, osalta kohdeyritys suosii pitkiä toimittajasuhteita, jolloin toimintaa myös vastuullisuuden osalta voidaan kehittää, kuten Andersen ja Skjoett-Larsen (2009) linjaavat. H2 toteaa: *”Kyllä meillä nyt pitkäaikaisia toimittajia on, ilman muuta, että muutamat isot maustetoimittajat joita käytetään, se on tietenkin ehkä se semmonen isoin erillinen raaka-aineryhmä mitä me taloon ostetaan, niin siellä on ne tietyt pitkäaikaiset kumppanit jota käytetään. Pakkausmateriaalit sama juttu, eli siinäkin on usein helpoin ja kannattavin ylläpitää sitä pitkäaikaista yhteistyötä, kun tunnetaan toinen toisemme prosessit ja minkälaisia ratkaisuja on tarjota.”* Raaka-ainetoimittajien kenttä on todella laaja, ja historia onnistuneesta ja tuottavasta yhteistyöstä kannustaa pitkiin toimittajasuhteisiin jatkossakin. Hyväksi ja vastuullisiksi todettujen toimittajien kanssa yhteistyötä pidetään yllä ja kehitetään jatkuvasti. Toimittajasuhteiden hallinnan jatkosta ja tulevaisuudesta H2 jatkaa: *”Mutta siis sanoisin siis, että pitkäaikaisia toimittajasuhteita on kyllä. Ja yritetään tavallaan keskittää sitä myöskin, että olisi muutamat semmoiset isommat toimittajat kenen kanssa aina tota toimitaan”.* Keskittäminen vähentää hankinnan työmäärää, ja vastuullisuuden näkökulmasta sovittujen toimintatapojen seuranta tehostuu. Tällöin vastuullisuuden kehittämiselle ja yhteistyölle on paremmat edellytykset.

Käytännön tavat toimittajan seurantaan perustuvat pitkälti toimittajien auditointeihin. Organisaatio suorittaa auditoinnit itse, eikä käytä kolmannen osapuolen tarjoamia auditointipalveluita omassa vastuullisuuden seurannassaan. Raaka-ainepuolen auditointeissa esimerkiksi maustetoimituksissa varmistutaan toimittajan omien toimittajien auditointiohjelman riittävydestä, jotta raaka-aineiden alkuperän jäljitettävyyden on vaaditun korkealla tasolla ja väärinkäytösten riskit koko ketjussa alhaiset. Toimittajan hyväksymisen yhtenä edellytyksenä on suostumus kohdeyrityksen suorittamiin auditointeihin. Auditointien tarve ja frekvenssi riippuu täysin hankinnan kohteena olevasta materiaalista. H1 toteaa: *”Toimittajia on luonnollisesti iso määrä, ja siinä on sit sen tyyppinen ohjelma, et keiden kanssa käydään läpi ja sitten ihan paikan päällä, ketkä käydään*

auditoimassa, ja siinä on sitten tietty rytmi sit siinä olemassa.” Ja jatkaa: *”Sitten riskien arvioinnin kautta tietenkin tarkasti katsoo, että missä ois semmonen, mitkä on niinku kriittisimmät ja myös sitä kautta se frekvenssi kuinka usein käydään (auditoimassa)”*. Organisaatiossa on siis tunnistettu ja järjestelmällisesti arvioitu eri komponentteihin liittyviä vastuullisuusriskejä, mikä on johtanut strategiseen lähestymistapaan auditointien tehokkuuden ja kohdistamisen suhteen. Näillä auditoinneilla selvitetään Chen (2017) määrittelemiä sellaisia väärinkäytöksen riskejä itse tuotantoprosessissa, jotka eivät selviä lopputuotteesta.

H2 kuvailee käytännön auditointiprosessin riippuvan hyvin pitkälti siitä, minkälaista toimittajaa auditoidaan. Auditointi keskittyy pitkälti laadun, tuoteturvallisuuden ja eläinten hyvinvoinnin painopistealueisiin, mutta myös esimerkiksi sosiaalisen vastuullisuuden näkökulmat työhyvinvoinnista ja työturvallisuudesta ovat keskeisessä asemassa auditointia. Lisäksi toimittajan henkilöstörakennetta tutkitaan, onko henkilöstö yrityksen omaa vai vuokratyöyhtiön kautta. H2 mukaan: *”Että tietenkin siellä käydään tuotantokierros ja jos tota siellä jotain ilmeisiä epäkohtia henkilöstöön liittyen esimerkiksi selviäisi, niin kyllä sinne raporttiin kirjataan ja pyydetään toimenpiteitä”*. Auditoinneissa ilmi käyneisiin puutteisiin tai epäkohtiin puututaan, jotta toiminta on vastuullista ja sopimuksen mukaista, kuten Ratsula (2016) tutkimuksessaan toteaa. Raaka-ainehankintojen alle kuuluvien tuotekategorioiden auditointien tarve ja luonne vaihtelevat komponentti- ja toimittajakohtaisesti. Esimerkiksi elintarvikkeisiin tulevat raaka-aineet, kuten mausteseokset, ovat laadunvalvonnan näkökulmasta erilaisia kuin pakkausmateriaalit. Laadunvalvonta raaka-aineissa on herkeämätöntä, ja elintarvikkeiden tuotantoprosessissa organisaation oma laadunvalvonta on todella tarkkaa, jolloin hankittujen raaka-aineiden laatu poikkeamat saadaan selville nopeasti. Esimerkiksi maustekomponenttien laatu varmistetaan ennen kuin komponentit pääsevät tuotantoon; tuotannon aikana ja valmiista tuotteesta puolestaan tehdään moniosaista ja järjestelmällistä laadunvalvontaa esimerkiksi maun, rakenteen, säilyvyyden ja mikrobipitoisuuksien osalta. Näiltä osin tuoteturvallisuuden näkökulmasta toimittajan seuraaminen on jatkuvaa, tarkkaa ja järjestelmällistä, jolloin kohdeyritys pystyy seuraamaan tarkasti Chen (2017) kuvaamia epäeettisen toiminnan materiaalisia väärinkäytöksiä.

H2 mukaan vastuullisuuden seurannassa on tulevaisuudessa vielä otettavana kehityskaskeleita seurannan tehokkuuden parantamiseksi. Auditointien lisäksi suunnitteilla on tulevaisuudessa seurantamalli, jolla toimittajien sitoutumista ja toteumaa Supplier Guidelines -ohjeistoon voitaisiin tehokkaasti seurata. Tällä hetkellä vastuullisuuden varmistamisen prosessissa on saatu loppusuoralle vaihe, jossa koko toimittajakanta saadaan sitoutumaan ohjeistoon. Jatkon kannalta resursseja vastuullisuuden seurantaan on lisättävä, kun toimittajien seurannan tapoja ja mittareita Supplier Guidelines -ohjelmistoon tehostetaan. Raaka-ainetoimittajien kenttä on laaja, ja yksittäisiä kriittisiksi tunnistettuja komponentteja seurataan jatkuvasti. H2 toteaa käytännön vastuullisuuden seuraamisesta: *”Jos esimerkiksi soijaa ajatellaan, niin kyllä me käyttömäärät kerätään joka vuosi toimittajilta, että varmistetaan että ne on edelleen ollut vain sertifioitua soijaa, kuten on sopimuksessa.”*

Toimittajasuhteeseen valituista raaka-ainetoimittajista ei seurannan aikana ole löytynyt sopimusten ja ohjeistojen puitteissa epäeettisesti toimineita tahoja. H1 toteaaakin: *”No yleensä tota, meillä ehkä pääpaino menee siihen, että me pidetään huolta siitä, että toimittajat valitaan lähtökohtaisesti siten, että ne toimii meidän niin kuin strategian ja periaatteiden mukaisesti. Että meillä ei ole itseasiassa tullut vastaan sellaisia toimittajia sitten yllättäen, että meidän valintojen jälkeen ei olisi näitä meidän vastuullisuusohjelman mukaisia tavoitteita täyttäneitä.”* Tarkka toimittajavalintakriteeristö on ollut toimiva työkalu vastuullisuuden näkökulmasta soveltuvimpien toimittajien löytämiseksi.

Konkreettisia toimittajan vastuullisuuden kehittämisen ja sitouttamisen keinoina tärkein oli kaikkien toimittajien sitouttaminen Supplier Guidelines -ohjeistoon ja sen sisältöön. Sitoutumisen vaatimus toimittajien vastuullisen toiminnan periaatteisiin on legitiimi, koska kohdeyritys myös itse sitoutuu noudattamaan ja valvomaan näitä periaatteita omassa toiminnassaan. Toimittajan vastuullisuutta seurataan yhteistyössä toimittajien kanssa pidettävissä palaverissa. H1 sanoin *”Joo auditointien kautta ja sitten supplier relationship management -palaverien kautta. Elikä tämmösten toimittajapalaverien kautta, jossa laatu ja vastuullisuus on yhtenä agendalla, niin silloin keskustellaan näistä asioista, miten he etenee näissä asioissa ja ovatko he havainneet jotakin poikkeavaa ylipäättään. Ja minkälaisia korjaavia toimenpiteitä jos ovat havainneet ja niin edelleen, niin niitä sit käydään.”*

Haastateltavien mukaan vastuullisuuden kehittämisen ja yhteistyön väylänä merkittävimpien toimittajien kanssa pidettävät Supplier Relations Management -palaverit ovat toimiva ja tehokas tapa kommunikaatioon toimittajan kanssa. H2 toteaa yhteistyöstä *”Tota nyt tulee äkkiseltään mieleen toi pakkausmateriaalipuoli, jossa tietenkin on myöskin niinkun vastuullisuuteen liittyviä tavoitteita, että olis sata prosenttia kierrätettävyyttä ja muovin vähentämistä ja tota. Eli et siellä on niinkun selkeät tavoitteet, niin mä sanoisin, että siellä on se niinkun yhteistyö toimittajien kanssa on myöskin tiiveintä, tässä toimittajakentässä, eli meillä on esimerkkinä isoimpien toimittajien kanssa pyritään vuosittain pitämään tälläset Supplier relations -meetingit”* ja jatkaa *”Siellä on sitten käyty niinkun meidän tavoitteet läpi ja sitten toimittaja käy läpi omia tavoitteitaan ja omia tämmösiä kehityksen alla olevia projekteja, ja mitä siellä on niinkun näköpiirissä, eli nää on tämmösiä hyviä yhteistyöpalavereita”*. Kuten teoriaosiossa todettiin, on kommunikaatio keskeinen osa vastuullisuuden kehittämistä toimittajien kanssa. Kohdeorganisaatio on luonut väylän kommunikaatiolle ja avoimelle vuoropuhelulle omien vastuullisuustavoitteidensa viestimisessä toimittajalle, jonka tärkeyttä myös Ratsula (2016) korostaa. Toimiva kommunikaatio edesauttaa toimittajan ja kohdeorganisaation yhteisten vastuullisuustavoitteiden saavuttamisen, ja H2 toteaa vastuullisuustyön näkyvän kehityksen ajurina, joka antaa tulevalle yhteistyölle raamit vastuullisuuden tavoitteiden tukemana.

Yhteistyössä ei ole pelkästään kyse toimittajan vastuullisuuden kehittämisestä, vaan koko toimitusketjun vastuullisuuden kasvattamisesta. Kohdeorganisaatio on ottanut strategisen näkökulman vastuullisuuden tarkasteluun koko toimitusketjussa selvittääkseen toiminnan todelliset vaikutukset ympäristöön ja yhteiskuntaan, kuten Seuringin ja Mullerin (2008) tutkimustulokset ohjaavat teoriaosiossa. Tästä hyvänä esimerkkinä H1 mainitsee pakkausmateriaalipuolen onnistuneen kehitysprojektin yhteistyössä raaka-ainetoimittajan kanssa: *”Löydetään ja haetaan yhdessä ratkaisuja niin kuin kärkenä, ja ensimmäisenä markkinoilla haetaan tän tyyppisiä, meillä on muutettu vaikkapa jauhelihan pakkaus kovakalvorasiasta on muutettu pehmeeseen pakkaukseen, jossa sitten muovin osuus tämmöseen pussipakkaustyyppiseen, niin jossa muovin osuus on kymmeniä prosentteja pienempi ja sitä kautta tämmönen vastuullisuus on hyvin huomioitu”*.

Raaka-aineen tarve on vähäisempi, päästöt kuljetuksissa jakelijalle, kauppoihin, kuluttajalle ja jätteenkäsittelyyn ovat vähäisemmät ja uuden pakkausmateriaalin kierrätettävyys on parempi. H1 toteaa: *”Se on joka suhteessa win-win-win, että mahdollisimman laajasti”* ja jatkaa *”Niin tän tyyppisiä meillä on koko ajan, vaikka kaikki niin kuin vastuullisuustavoitteet ja standardit sinänsä täyttyy, mutta tietenkin koko ajan on tärkeitä projekteja käynnissä, joissa pyritään vielä paremmin vielä vastuullisempaan toimintaan”*. Kohdeorganisaation toteuttamista vastuullisuushankkeista ja kehityksestä voidaan todeta löytyvän kaikki teoriaosiossa esitellyt Chopran ja Meindlin (2013) vastuulliseen kehitykseen ohjaavat näkökulmat: taloudellisen suorituskyvyn parantaminen, vastaaminen asiakkaiden vaatimuksiin vastuullisesta toiminnasta sekä ympäristöä vähemmän kuormittavien toimintatapojen implementointi.

Toimittajien kanssa tehtyjen vastuullisuuden kehittämiseen tähtäävien yhteistyöprojektien lopputulokset ovat olleet rohkaisevia, ja tällä saralla yhtiö kertoo lisäävänsä resursseja tulevaisuudessa. H2 toteaa: *”Etenkin toi pakkauspuoli, niin siellä ihan hyviä kehitysaskelaita on saatu otettua, just nimenomaan tän yhteistyön kautta”*. H1 valottaa tämänhetkistä kehitystä ja projekteja, joihin kuuluu sivuvirtatuotteiden hyödyntäminen. Tällä hetkellä esimerkiksi tuotannossa käytetty kasviöljy ohjataan edelleen käsiteltäväksi biopolttoaineiden raaka-aineeksi, ja tuotannosta kertyvä eläin- ja kasvipiperäinen jäte pyritään toimittamaan hyödynnettäväksi biokaasun tuotantoon. Vastaavasti sopimuksia on tehty biokaasurekkojen käyttöönottoon logistiikassa.

5. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen kohteena oli suuri elintarvikealalla toimiva yritys. Tutkimuksessa perehdyttiin vastuullisuuden merkitykseen kohdeorganisaatiossa, raaka-ainetoimittajien vastuullisen toimintatavan varmistamisen käytännön tapoihin ja vastuullisuuden kehittämiseen toimittajien kanssa. Kohdeorganisaation toimiala on vastuullisuuden näkökulmasta erityinen, koska sen ympäristövaikutukset ovat merkittävät ja toisaalta tuotteiden laadulla ja tuoteturvallisuudella on välitön vaikutus kuluttajan terveyteen. Nämä seikat lisäävät ulkoisten sidosryhmien tuomaa painetta ja vaatimuksia toiminnan vastuullisuuteen. Sidosryhmien vaatimuksiin vastaaminen on koko liiketoiminnan keskeinen perusta, ja siksi vastuullisuus on toimialan merkittävä trendi. Kokonsa myötä kohdeorganisaatiolla on mahdollisuus toimia toimialallaan edelläkävijänä luomassa entistä vastuullisempia toimintatapoja yrityskulttuuriin ja toimittajasuhteiden hallintaan. Siksi kohdeyrityksen strategian keskeinen painopistealue on vastuullisuus ja vastuullisuusstrategia ohjaa kaikkea tekemistä.

5.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset ja tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Vastuullisuus on kohdeyrityksen strategiassa keskeinen arvo ja hankintatoiminnan keskeinen edellytys. Yritys on määritellyt laajan kirjallisen vastuullisuusohjeistuksen, kuten Supplier Guidelines -ohjeiston, Code of Conductin ja kirjalliset vastuullisuuspolitiikat, joita päivitetään säännöllisesti, kuten esimerkiksi Ratsula (2016) ja Roberts (2003) tutkimuksissaan painottavat. Haastatteluissa korostuu sitoutuminen ohjeistuksiin kaikessa toiminnassa. Kommunikaatio ja vuorovaikutus toimittajan kanssa on tunnistettu keskeiseksi tekijäksi, jota Andersen ja Skjoet-Larsen (2009) myös korostavat. Yritys pyrkii keskittämään hankintojaan ja suosii pitkiä toimittajasuhteita, mikä Besken ja Seuringin (2014) mukaan luo hyvät edellytykset tuottavalle liiketoiminnalle. Toimittajien seurannassa toteutetaan toimittaja-auditointeja, jonka Alwaysheh ja Klassen (2010) toteavat tehokkaaksi toimittajan vastuullisuuden seurannan välineeksi.

Tutkimuksen pääkysymyksenä on ”*Miten elintarviketeollisuuden yritys varmistaa toimittajan vastuullisuuden raaka-ainehankinnoissa?*”. Kohdeyritys toteuttaa laajasti vastuullisuutta koskevan tutkimuskirjallisuuden esittämiä keinoja vastuullisuuden varmis-

tamiseksi raaka-ainehankinnoissaan. Toiminta ja ohjeistukset ovat globaaleja. Keskeistä ovat ajan tasalla oleva vastuullisuusohjeistus, vastuullisuuden painottaminen toimittajien valinnassa ja toimittajien sitouttaminen vastuullisuusohjeistukseen sopimusvaiheessa. Auditointien, kriittisten komponenttien kulutuksen ja alkuperän seuraamisen ja toimittajayhteistyöpalaverien avulla varmistetaan toimittajien toiminnan vastuullisuus sopimuksen aikana. Toimittajien kanssa tehtyjen vastuullisuuden kehittämiseen tähtäävien yhteistyöprojektien lopputulokset ovat olleet rohkaisevia, ja tähän yhtiö suunnittelee lisäävänsä resursseja tulevaisuudessa. Haastateltavat nostivat erityisesti esiin, että vastuullisuus on yrityksessä eniten tulevaisuutta ohjaava tekijä ja elinehto nykyisessä markkinassa. Konkreettisten muutosten ja tulosten saavuttamiseksi tehdään töitä jatkuvasti. Vastuullisuuden merkitys tuoteturvallisuudelle on elintarviketuotannolle aivan keskeinen vaatimus. Kilpailussa markkinassa vastuullisuus on ratkaisevan tärkeä tuotteiden kilpailutekijä.

Ensimmäinen alatutkimuskysymys on ”*Mihin yrityksen vastuullisuus perustuu?*” Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää kohdeyrityksen lähestymistapaa ja omia toimintamalleja vastuullisuuden näkökulmasta. Tutkimuksessa kävi ilmi, että vastuullisuus on yritykselle ensiarvoisen tärkeää, jota linjaavat myös yrityksen strategiaan kirjatut vastuullisuustavoitteet. Yrityksellä itsellään on koko organisaatiota koskeva Code of Conduct -ohjeisto, jonka mukaan omaa toimintaa valvotaan sisäisesti siten, ettei vastuullisuuden tapahtuvia väärinkäytöksiä pääse tapahtumaan. Kohdeyritys on itse sitoutunut toimimaan myös monien kansainvälisten standardien mukaan, ja se vaatii vastuullista toimintaa myös omilta raaka-ainetoimittajiltaan.

Toinen alatutkimuskysymys ”*Miten toimittajan vastuullisesta toimintatavasta varmistutaan?*” pureutuu toimittajan valintaan ja käytännön tapoihin varmistua raaka-ainetoimittajan vastuullisesta toiminnasta. Toimittajavalintaprosessi on keskeisessä osassa toimittajan vastuullisuuden varmistamisessa, jossa toimittajan arviointiin käytetty kriteeristö sisältää vastuullisuuden teemoja. Standardit ja sertifioinnit koettiin hyödyllisiksi ja yritys suosii toimittajavalinnassa sertifioituja toimittajia. Osaan hankittavista raaka-aineista sertifiointia käytetään vaatimuksena. Kaikki raaka-ainetoimittajat sitoutuvat yhtiön Supplier Guidelines -ohjeistoon, joka toimii toimittajien Code of Conductina. Toi-

mittajavalinnassa toimittajaa arvioidaan lisäksi toimittajakyselyn perusteella, sekä sertifioituja toimittajia suositaan vahvasti. Toimittajista merkittävä osa auditoidaan toimittajasuhteen aloittamisen edellytyksenä, tällä varmistutaan toimintatapojen vastuullisuudesta.

Kolmannella alatutkimuskysymyksellä ”*Miten toimittajan vastuullisuutta seurataan ja kehitetään?*” tutkittiin toimittajasuhteen aikaista vastuullisuuden varmistamista, seuraamista ja toimittajan vastuullisuuden kehittämistä. Yritys on konkreettisesti onnistunut toimittajan vastuullisuustyössä, sillä se ei ole seurannan aikana löytänyt sopimusten ja ohjeistojen puitteissa epäeettisesti toimineita tahoja. Auditointeja tehdään toimittajasta ja komponentista riippuen tietyllä frekvenssillä riskianalyysin ja raaka-aineen erityispiirteet huomioiden. Lisäksi keskeisimmistä raaka-aineista kerätään toteutuneita kulutusmääriä ja vaaditaan raportointia alkuperästä, jotta sopimusten mukaisesta ja vastuullisesta toiminnasta voidaan varmistua. Merkittävimpien toimittajien kanssa vastuullisuus- ja laatuasioista käydään keskustelua Supplier Relations –palaverissa, joissa tavoitteista ja yhteistyöstä sovitaan ja kehitetään. Supplier Guidelines -ohjeiston noudattamisen seurantaan ei vielä ole keskitettyä, kaikkia toimittajia kattavia mittareita, mutta se on vastuullisuuden näkökulmasta suunnitteilla oleva kohde. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että toimittajien kanssa tehdään yhteistyötä vastuullisuuden kehittämisessä, jossa pyrittiin vähentämään omasta toiminnasta johtuvia päästöjä ja ympäristövaikutuksia, luomaan uusia pakkausmateriaaleja ja pakkausmahdollisuuksia sekä sivuvirtatuotteiden jatkokäsittelyä vastuullisuuden lisäämiseksi. Kohdeyritys on omaksunut koko toimitusketjun kattavan vastuullisuuden kehittämiseen pyrkivän näkökulman, joka on Seuringin ja Mullerin (2008) ensiarvoisen tärkeää toiminnan todellisten vaikutusten parantamiseksi. Vastuullisuusprojekteilla katsottiin olevan merkittäviä saavutuksia, joilla tulevaisuuden toimintaa saadaan tehostettua, luotua uusia liiketoimintamahdollisuuksia sekä säilytettyä ja kasvatettua asemaa elintarvikealan vastuullisena toimijana.

5.2 Johtopäätökset, tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusaiheet

Elintarvikeyritys toimii aina haastavassa markkinatilanteessa: vain muutamia asioita listaten tuotteiden on oltava samaan aikaan turvallisia ja terveellisiä, brändin houkutteleva, hinnan kilpailukykyinen ja toimitusketjujen monella tapaa luotettavia.

Tutkimuskirjallisuus osoittaa ja tämä tutkimus vahvistaa käsitystä, että toiminnan vastuullisuus on strateginen valinta, joka nousee kaikissa vaiheissa ratkaisevaksi kilpailun osatekijäksi. Toimittajan vastuullisuuden varmistaminen elintarviketeollisuuden hankinnoissa on ensiarvoisen tärkeää. Se vaatii yritykseltä kommunikaatiota ja yhteistyön kehittämistä toimittajien kanssa ja samaan aikaan toimittajien tarkkaa seuranta. Perustana on ohjeistus ja sen jatkuva päivittäminen muuttuvassa markkinassa. Ratkaisevaa on ohjeistuksen mukainen toiminta, mikä vaatii aktiivisia toimenpiteitä ja kehittämishalukkuutta organisaatiolta. Yritysjohdolle sen on oltava strateginen painopiste.

Toimintansa kehittämiseksi yrityksen tulee laajentaa yksittäisten raaka-ainekomponenttien kulutuksen ja alkuperän tarkkaa seuranta koskemaan kaikkia materiaaleja nykyisten kriittisten materiaalien lisäksi. Tällöin läpinäkyvyys koko toimitusketjussa kasvaa ja hankinnan riskit eritoten vastuullisuuden näkökulmasta pienenevät. Kun koko toimittajakanta on saatu sitoutettua Supplier Guidelines -ohjeistoon, tulee näiden eettisten ohjeiden seurantaan kehittää työkalu. Tämä lisää kommunikaatiota ja toimittajasuhteen arvoa, kun yritys pystyy saavuttamaan vastuullisuustavoitteensa yhteistyössä toimittajiensa kanssa. Vastuullisuuskysymykset on syytä sisällyttää toimittaja-auditointeihin entistäkin selkeämmin laadunvarmistuksen rinnalle.

Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi organisaation vastuullisuusraportointiin, vuosikertomukseen, Code of Conductiin sekä Supplier Guidelines-ohjeistoon tutustuminen. Tutkimuksessa tarkasteltiin laajaa raaka-aineiden ja materiaalien kirjoa, mutta rajaamalla raaka-ainetoimittajat tarkemmin olisi voinut päästä yksityiskohtaisempiin tuloksiin toimittajan vastuullisuuden varmistamisen käytännöistä. Tutkimus ei ole yleistettävissä koko elintarvikealaan, koska tutkimus koski vain yhtä toimijaa, mutta se antaa kuvan käytännön vaatimuksista ja vastuullisuuden varmistamisen toiminnoista, joita alalla tehdään.

Vastuullisuuden ja sen varmistamisen osalta mielenkiintoisia tutkittavia jatkotutkimusaiheita löytyy paljon. Toimittajien sitoutumiseen suunniteltu mittaristo tai tutkimuksessa ilmi tulleiden sivuvirtatuotteiden hyödyntäminen ja sen taloudelliset vaikutukset voisivat olla aihealueita, joiden tutkimusta ei ole viety valitulla toimialalla kovinkaan pitkälle.

Sellaisen tutkimuksen tuloksista voisi olla merkittävää hyötyä yritysmaailmassa tuke-
massa vastuullisuuden seurantaan tai sivuvirtaraaka-aineiden potentiaalisen hyödyntä-
mistä.

Lähdeluettelo

ANDERSEN, M. and SKJOETT-LARSEN, T., 2009. Corporate social responsibility in global supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, **14**(2), pp. 75-86.

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

BAI, C. and SARKIS, J., 2014. Determining and applying sustainable supplier key performance indicators. *Supply chain management*, **19**(3), pp. 275-291.

BESKE, P. and SEURING, S., 2014. Putting sustainability into supply chain management. *Supply Chain Management*, **19**(3), pp. 322-331.

BRUNDTLAND COMMISSION, 1987. *Our Common Future*.

CARROLL, A.B., 2015. Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational dynamics*, **44**(2), pp. 87-96.

CASTKA, P. and BALZAROVA, M.A., 2008. The impact of ISO 9000 and ISO 14000 on standardisation of social responsibility—an inside perspective. *International Journal of Production Economics*, **113**(1), pp. 74-87.

CHEN, Y.-., 2011. Structured methodology for supplier selection and evaluation in a supply chain. *Information Sciences*, **181**(9), pp. 1651-1670.

CHOPRA, S. and MEINDL, P., 2013. *Supply chain management : strategy, planning, and operation*. 5 edn. Harlow: Pearson.

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

ELLIS, S.C., SHOCKLEY, J. and HENRY, R.M., 2011. Making sense of supply disruption risk research: A conceptual framework grounded in enactment theory. *Journal of Supply Chain Management*, **47**(2), pp. 65-96.

ERIKSSON, P. and KOISTINEN, K., 2005. *Monenlainen tapaustutkimus*. Helsinki: Kulluttajatutkimuskeskus.

FORSMAN-HUGG, S., KATAJAJUURI, J.-., RIIPI, I., MÄKELÄ, J., JÄRVELÄ, K. and TIMONEN, P., 2013. Key CSR dimensions for the food chain. *British Food Journal*, **115**(1), pp. 30-46.

GIUNIPERO, L.C., HOOKER, R.E. and DENSLOW, D., 2012. Purchasing and supply management sustainability: Drivers and barriers. *Journal of Purchasing and Supply Management*, **18**(4), pp. 258-269.

HEIKKURINEN, P. and FORSMAN-HUGG, S., 2011. Strategic Corporate Responsibility in the Food Chain. *Corporate social-responsibility and environmental management*, **18**(5), pp. 306-316.

ILORANTA, K. and PAJUNEN-MUHONEN, H., 2008. *Hankintojen johtaminen : ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan*. Helsinki: Tietosanoma.

JUUTINEN, S., 2016. *Strategisen yritysvastuun käsikirja*. Helsinki: Talentum Pro.

KHAN, S.A., KUSI-SARPONG, S., ARHIN, F.K. and KUSI-SARPONG, H., 2018. Supplier sustainability performance evaluation and selection: A framework and methodology. *Journal of Cleaner Production*, **205**, pp. 964-979.

MATTILA, M., 2006. Studying Corporate Social Responsibility in Finland: Genuine Gesture or Pursuit of a Big(ger) Profit? *Social Responsibility Journal*, **2**(2), pp. 159-164.

MENTZER, J.T., DEWITT, W., KEEBLER, J.S., MIN, S., NIX, N.W., SMITH, C.D. and ZACHARIA, Z.G., 2001. Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, **22**(2), pp. 1-25.

METSÄMUURONEN, J., 2008. *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. 3 edn. Helsinki: International Methelp.

RATSULA, N., 2016. *Compliance : eettinen ja vastuullinen liiketoiminta*. Helsinki: Talentum Pro.

RICKE, S.C., DONALDSON, J.R. and PHILLIPS, C.A., 2015. *Food safety : emerging issues, technologies and systems*. Amsterdam, Netherlands: Academic Press.

ROBERTS, S., 2003. Supply Chain Specific? Understanding the Patchy Success of Ethical Sourcing Initiatives. *Journal of Business Ethics*, **44**(2), pp. 159-170.

ROHWEDER, L., 2004. *Yritysvastuu : kestävä kehitys organisaatiotasolla*. Porvoo: WSOY.

SEURING, S. and MÜLLER, M., 2008. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, **16**(15), pp. 1699-1710.

SFS RY, 2021a. *Suomen Standardoimisliitto. ISO 14000 Ympäristöjohtamisen standardisarja*. [Verkkójulkaisu]: [Viitattu 23.5.2021] Saatavilla: <https://sfs.fi/standardeista/tutustu-standardeihin/suosittu-standardit/iso-14000-ymparistojohtamisen-standardisarja/>.

SFS RY, 2021b. *Suomen Standardoimisliitto. ISO 9000 Laadunhallinta*. [Verkkójulkaisu]: [Viitattu 23.5.2021] Saatavilla: <https://sfs.fi/standardeista/tutustu-standardeihin/suosittu-standardit/iso-9001-laadunhallinta/>.

SHAFIQ, A., JOHNSON, P.F., KLASSEN, R.D. and AWAYSHEH, A., 2017. Exploring the implications of supply risk on sustainability performance. *International Journal of Operations and Production Management*, **37**(10), pp. 1386-1407.

SHORT, J.L., TOFFEL, M.W. and HUGILL, A.R., 2016. Monitoring global supply chains. *Strategic Management Journal*, **37**(9), pp. 1878-1897.

SHOU, Y., SHAO, J., LAI, K.-., KANG, M. and PARK, Y., 2019. The impact of sustainability and operations orientations on sustainable supply management and the triple bottom line. *Journal of Cleaner Production*, **240**.

WALKER, H., DI SISTO, L. and MCBAIN, D., 2008. Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: Lessons from the public and private sectors. *Journal of purchasing and supply management*, **14**(1), pp. 69-85.

WEBER, C.A., CURRENT, J.R. and BENTON, W.C., 1991. Vendor selection criteria and methods. *European Journal of Operational Research*, **50**(1), pp. 2-18.

WILSON, J.P., 2015. The triple bottom line. *International journal of retail & distribution management*, **43**(4), pp. 432-447.

ZIMMER, K., FRÖHLING, M. and SCHULTMANN, F., 2016. Sustainable supplier management - A review of models supporting sustainable supplier selection, monitoring and development. *International Journal of Production Research*, **54**(5), pp. 1412-1442.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Oma työtehtävä ja vastualueet

Kuinka raaka-ainehankinnat toteutetaan yrityksessänne?

Miten vastuullisuus määritellään yrityksessänne?

- Kuinka merkittävässä roolissa vastuullisuus on yrityksenne liiketoiminnassa?

Miten vastuullisuus vaikuttaa hankintoihinne?

- Miten vastuullisuus näkyy työssäsi?

Minkälaisia kriteerejä käytätte toimittajavalinnassa?

- Onko vastuullisuudella vaikutusta yrityksenne toimittajavalintaan?
- Onko teillä käytössä Code of Conduct – ohjeisto?
- Minkälaisiin standardeihin toimittajien tulee sitoutua?

- Kuinka pitkäaikaisia toimittajasuhteet raaka-ainehankinnoissa ovat?
- Vähentävätkö standardit teidän omaa auditointitarvetta?

Kuinka yrityksenne seuraa toimittajien vastuullisuutta?

- Auditoinnit, monitorointi auditointiprosessi
- Millaisia työkaluja/mittareita teillä on käytössä?
- Kuinka usein seuranta tehdään?

Miten toimittajan vastuullisuudesta varmistutaan?

Onko tuottajien vastuullisuutta kehitetty seurannan vaikutuksesta?

- Teettekö yhteistyötä raaka-ainetoimittajan vastuullisuuden kehittämiseksi? Minkälaista?
- Minkälaisia tuloksia mahdollisella yhteistyöllä on saavutettu?

Onko seurannassa löytynyt väärinkäytöksiä, jotka olisivat johtaneet toimittajasuhteen päättymiseen?