

Vastuullinen toimittajaverkoston hallinta

Responsible supplier network management

Kandidaatintyö

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Maria Kahila

Työn nimi: Vastuullinen toimittajaverkoston hallinta

Vuosi: 2021

Paikka: Espoo

Kandidaatintyö. LUT-yliopisto, Tuotantotalous.

28 sivua, 3 kuvaa

Tarkastaja(t): Annastiina Rintala

Hakusanat: vastuullinen hankinta, toimittajien vastuullisuus, alihankintaketjun vastuullisuus, vastuullinen toimittajaverkoston hallinta

Keywords: responsible sourcing, supplier responsibility, subcontract chain responsibility, responsible supplier network management

Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena on selvittää, millainen on vastuullinen toimittajaverkosto, ja miten sen voi saavuttaa. Tarkoituksena on tutkia, mitä yrityksen vastuuseen kuuluu, millaisia haasteita vastuullisessa hankinnassa on, sekä miten näitä haasteita voi hallita. Tutkimus on toteutettu kirjallisuuskatsauksena. Sisältö jakautuu kolmeen osaan: yritysten vastuullisuusvelvoitteet, toimittajaverkoston vastuullisuusriskit sekä vastuullisuuden hallinta toimittajaverkostossa.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että suurimmat vastuullisuusvelvoitteet ovat suurilla yrityksillä. Niiden odotetaan olevan vastuussa koko toimittajaverkostosta. Lait eivät kuitenkaan tällä hetkellä velvoita yrityksiä vastuulliseen toimittajaverkoston hallintaan, mutta paine vastuullisuuteen tulee sidosryhmiltä. Suurimmat vastuullisuusongelmat löytyvät yleensä alihankintaketjusta. Näiden riskien hallitseminen on tärkeä osa vastuullista toimittajaverkostoa. Vastuullisuusongelmat syntyvät toimittajaverkostossa liian suurista tilauksista sekä resurssien puutteesta.

Jotta vastuullisuuden hallinta toimittajaverkostossa onnistuu, yrityksen täytyy hallita viisivaiheinen prosessi. Aluksi yrityksen täytyy kehittää Code of Conduct, johon yritys määrittää omat arvot ja vastuulliset toimintaperiaatteet. Code of Conductin yhteyteen yrityksen täytyy myös määrittää vastuullisuusstrategia. Toinen kokonaisuus, joka yrityksen tulee hallita, on toimittajien valintaprosessi. Toimittajien valinnassa täytyy ottaa huomioon sosiaalinen, ekologinen ja taloudellinen kestävyys. Seuraavassa vaiheessa yritys valvoo tavoitteidensa saavuttamista ja ottaa selvää, millaisia vastuullisuusriskejä toimittajaverkostossa on. Tämän jälkeen valvotaan toimittajien vastuullisuutta monitoroinnin ja auditoinnin avulla. Viimeisenä löydökset raportoidaan ja ehdotetaan toimittajille korjaustoimenpiteitä.

SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto	3
2	Vastuullisuustavoitteet	5
2.1	Vastuullisuuteen vaikuttavat tekijät	7
2.2	Yritysvastuun vaikutus kilpailukykyyn	9
3	Vastuullisuusriskit.....	11
3.1	Vastuullisuusriskit alihankintaketjussa	11
3.2	Vastuullisuusongelmien juuret.....	13
4	Vastuullisuuden hallinta toimittajaverkostossa.....	15
4.1	Toimittajien valinta	18
4.2	Sisäinen valvonta	21
4.3	Toimittajien valvonta ja tulosten raportointi.....	23
5	Johtopäätökset.....	26
	lähteet	29

1 JOHDANTO

Toimittajaverkoston vastuullisuus on herättänyt viime vuosien aikana paljon keskustelua. Moni kansainvälinen yritys on joutunut mediaymylläkönsä kohteeksi hankintaketjun vastuullisuuden laiminlyönnistä. Tämä on nostanut aiheen myös kuluttajien sekä yritysten tietoisuuteen. Yritysten odotetaan olevan vastuussa kaikista hankintaketjun osista (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 161). Varsinkin suurilta monikansallisilta organisaatioilta odotetaan erityistä vastuullisuutta. Yrityksillä ei kuitenkaan ole juridista velvollisuutta huolehtia toimittajaverkoston kestävydestä, mutta valinpitämättömyys voi johtaa suuriin riskeihin: tulonmenetyksiin ja mainehaittaan (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 161). Toimittajaketjun rakenne vaihtelee toimialan ja yrityksen koon mukaan (Gonzalez-Padron 2016, 25). Mitä moniportaisempi toimittajaketju, sitä vaikeampaa sen hallinta on.

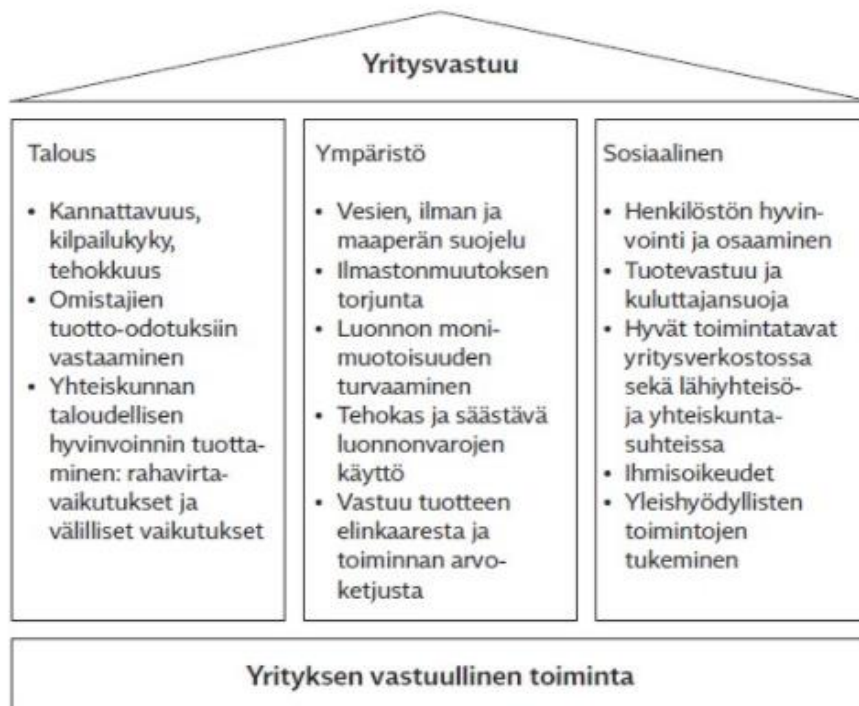
Vastuullisuus toimittajaverkostossa kattaa taloudellisen, sosiaalisen ja ekologisen kestävyuden. Vastuulliset hankinnat toteutetaan seuraavasti: ympäristökuormitus pyritään pitämään mahdollisimman pienenä ja panostetaan työntekijöiden työympäristöön. Sosiaalisen vastuun alle kuuluvat esimerkiksi työntekijöiden työolot, ihmisoikeuksien ylläpito, lapsityövoiman välttäminen sekä työturvallisuus (Logistiikan maailma 2021b). Ekologiseen kestävyys taas kuuluu luonnon monimuotoisuuden säilyttäminen ja toiminnan sopeuttaminen luonnon kestävyys (Ympäristöministeriö 2021a). Myös taloudellinen kestävyys täytyy ottaa huomioon, sillä kestävä talous on edellytys sosiaaliselle kestävyydelle (Ympäristöministeriö 2021a). Näissä asioissa epäonnistuminen voi aiheuttaa hankkijayritykselle tulonmenetyksiä sekä mainehaittaa.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millainen on vastuullinen toimittajaverkosto ja, miten sen voi saavuttaa. Tutkimuksen osakysymykset ovat: mitä kuuluu yrityksen vastuuseen, mitä vastuullisuusriskejä toimittajaverkostossa on ja, miten näitä riskejä voi hallita. Työn toisessa kappaleessa käsitellään ensimmäistä osakysymystä, mitä vastuita yrityksillä on ja mikä ohjaa näitä vastuita. Kolmannessa kappaleessa tarkastellaan toimittajaverkoston riskejä: milloin riskit ovat suurimmillaan. Toiseksi viimeisessä kappaleessa annetaan ohjeet siitä, miten vastuullisuutta hallitaan toimittajaverkostossa ja mitä kaikkea täytyy ottaa huomioon.

Viimeisessä kappaleessa kootaan työ yhteen johtopäätöksiä. Työ on toteutettu kirjallisuuskatsauksena ja lähteinä on käytetty kirjoja, artikkeleita sekä tutkimusraportteja.

2 VASTUULLISUUSTAVOITTEET

Kun puhutaan yritysten vastuullisuudesta, käytetään usein termiä yritysvastuu. Yritysvastuulla tarkoitetaan yrityksen liiketoiminnan taloudellisia, ekologisia sekä sosiaalisia vaikutuksia sidosryhmille ja yhteiskunnalle. Vastuullisuus perustuu yhteiskunnassa hyvinä ja oikeina pidettyihin arvoihin ja lainsäädäntöön. Yrityksen on tunnistettava liiketoiminnasta aiheutuvat vaikutukset eri alueilla ja minimoida niiden haittoja. (Juutinen & Steiner 2010, 21-22) Yritysvastuu alkoi nousta yritysten johtojen agendalle 1990–2000-luvulla. Siitä puhuttiin aluksi yhteiskuntavastuuna ja sitä lähestyttiin John Elkingtonin kehittämällä kolmen pilarin mallilla (Kuva 1). Mallissa vastuullisuutta tarkastellaan sosiaalisten, taloudellisten ja ympäristöllisten vaikutusten kautta. Mallissa myös käytettiin usein kestävän kehityksen neljättä pilaria - kulttuurista kestävyttä. (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 17-18)



Kuva 1. Kolmen pilarin malli. (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 18)

Vastuullinen yritys ottaa huomioon kaikki yritysvastuun osa-alueet: taloudellisen, ekologisen ja sosiaalisen kestävyys. Taloudellinen kestävyys täytyy ottaa huomioon yritysvastuussa,

koska se on sosiaalisen kestävyuden perusta. Kestävä talous on tasapainoista kasvua, josta ei aiheudu velkaantumista tai varantojen hävittämistä. Sen avulla maksetaan esimerkiksi yhteiskunnan sosiaaliturva- ja terveysmenoja. (Ympäristöministeriö 2021a) Sosiaalisessa kestävyudessa tarkastellaan yritysten vaikutuksia ihmisiin. Yrityksen vaikutuksen alla on sen työntekijät, työntekijät hankintaketjussa, asiakkaat ja paikalliset yhteisöt. (United Nations Global Compact 2021) Sosiaalisessa kestävyudessa tarkastellaan muun muassa työoloja, köyhyyttä, terveydenhuoltoa ja sukupuolten välistä tasa-arvoa. Sen tarkoituksena on taata hyvinvoinnin edellytykset kaikille ihmisille sukupolvelta toiselle. (Ympäristöministeriö 2021a) Ekologinen kestävyys tarkoittaa luonnon monimuotoisuuden ja ekosysteemin toimivuuden säilyttämistä sekä ihmisen toiminnan sopeuttamista luonnon kestävyyskykyyn (Ympäristöministeriö 2021a). Vastuullisessa liiketoiminnassa täytyy ottaa huomioon kestävyuden kolme ulottuvuutta yrityksen koko arvoketjussa.

Vastuullinen liiketoiminta onnistuu parhaiten, jos yrityksen johto sitoutuu yritysvastuuseen. Sitoutuminen tarkoittaa määrittämistä yritysvastuuhjelmassa, mitä vastuullisuus yrityksessä tarkoittaa ja miten sitä halutaan edistää. Yrityksen missiossa ja visiossa pitää heijastua yrityksen vastuullisuus arvot ja vastuullisuuden täytyy olla toistuvasti mukana yrityksen kaikessa toiminnassa. Kun vastuullisuus on määritetty yrityksen tarkoituksessa, myös sisäinen viestintä helpottuu. Siitä tulee silloin osa yrityksen identiteettiä ja vastuullisuustyön eteenpäin vieminen on selkeämpää. (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 45) Yritysvastuussa tärkeää on pitkäjänteinen työ kestävyuden edistämiseksi. Yritys, joka tekee yksittäisiä vastuullisuustekoja eikä integroi vastuullisia arvoja koko liiketoimintaansa, ei voi olla vastuullinen.

Yritysvastuu käsitteellä tarkoitetaan yleisesti toimia, jotka ylittävät lainsäädännön kestävyysvaatimukset (Juutinen & Steiner 2010, 22). Vastuullisuuden tulisi näkyä yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. Liiketoiminnasta irralliset hyväntekeväisyysprojektit eivät ole yritysvastuuta. Yritys voi lahjoittaa rahaa hyviin tarkoituksiin ja tehdä sosiaalisesti ja ekologisesti hyviä tekoja, mutta se ei kuitenkaan riitä, jos samaan aikaan yrityksen liiketoiminta aiheuttaa esimerkiksi yrityksen sidosryhmille ja ympäristölle haittaa. (Juutinen & Steiner 2010, 22) Kaikkia yritysvastuuseen kuuluvia alueita ei ole säädelty. Tämän vuoksi yrityksen on analysoitava omaa toimintaympäristöä ja havaita näitä harmaita alueita. Harmaata aluetta voi pienentää päättämällä yrityksen sisällä, kuinka alueella tulee toimia huomioimalla

yhteiskunnan ja sidosryhmien odotukset. Ilman selkeitä linjauksia alueella toimiminen voi aiheuttaa liiketoiminnalle riskejä, jotka voivat aiheuttaa suuria menetyksiä. (Juutinen & Steiner 2010, 23)

2.1 Vastuullisuuden vaikuttavat tekijät

Kuluttajien tietoisuus yritysten vastuullisuudesta on kasvanut viime vuosien aikana. Yhä useampi kuluttaja tekee ostopäätöksiä yritysten kestävyysperusteella ja harva yritys haluaa enää olla sidoksissa organisaatioon, joka ei vastaa omia kestävyysstandardeja. Sidosryhmät vaikuttavat näin monien yritysten vastuullisuuteen. Sidosryhmät voivat vaikuttaa yrityksen kestävyteen kolmessa vaiheessa: tietoisuuden luomisessa yrityksen sisällä, kestävä kehityksen tavoitteiden tekemisessä sekä kestävä toimituskäytännön toteuttamisessa (Meixell & Luoma 2015). Meixellin ja Luoman tutkimuksen (2015) mukaan työntekijät ja kansalaisjärjestöt vaikuttavat eniten yrityksen sosiaaliseen vastuullisuuteen ja ulkoiset sidosryhmät, kuten kuluttajat ja valtio, vaikuttavat eniten ekologisiin kestävyystavoitteisiin.

Monet tekijät vaikuttavat yritysten vastuullisuuteen. Suurin paine tulee kuitenkin valtiolta ja asiakkailta. Valtio säätelee lait, jonka mukaan yrityksen tulee toimia, ja asiakkaiden täytyy hyväksyä lopullinen tuote. (Seuring & Muller 2018) Muita vaikuttavia tekijöitä vastuullisuuteen ovat yhteiskunnallinen huoli, järjestöjen tuoma paine, yrityksen näkyvyys mediassa ja toimialan käytännöt (Brammer et al. 2011, 24). Kansalaisjärjestöt ovat neljänneksi vaikutusvaltaisin ryhmä yritysten vastuullisuuteen. Niitä on lähes jokaisella toimialalla ja ne ajavat esimerkiksi ilmastoasioita, yritysten ihmisoikeusvastuuta sekä syrjimättömyyttä. Kansalaisjärjestöt nostavat yritysten agendalle huomiota vaativia asioita ja pitävät agendaa elävänä. (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 143)

Kansainväliset ohjeistukset ohjaavat myös yritysten vastuullisuutta. On kahdenlaisia ohjeistuksia: sitomusaloitteet ja vapaaehtoiset aloitteet. Sitomusaloitteet ottavat kantaa siihen mitä vastuulliseen toimintaan liittyviä asioita yrityksen toivotaan huomioivan ja vapaaehtoiset aloitteet antavat rakennuspalikoita yritysvastuun rakentamiseen, määrittelyyn ja edistämiseen. Tärkeimmät vastuullista yritystoimintaa ohjaavat kansainväliset aloitteet ja ohjeet ovat:

OECD:n toimintaohjeet, YK:n yritystoimintaa ja ihmisoikeuksia koskevat ohjeet, YK:n Global Compact – aloite ja Global Reporting Initiative. (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 37)

Valtaosa Euroopan yritysten vastuullistoiminnasta perustuu tällä hetkellä vapaaehtoisuuteen. Kansainväliset ohjeistukset toimivat vain tienviittoina eikä velvoita yrityksiä mihinkään. Vain reilu neljännes suomalaisista yrityksistä noudattaa vastuullisuus ohjeistuksia (Jauhiainen 2021). Euroopan parlamentti kuitenkin hyväksyi 2021 maaliskuussa lakialoitteen laajasta ja pakollisesta yritysvastuusta koko Eurooppaan. Lakiuudistuksessa yritys velvoitetaan arvioimaan kaikkien hankintaketjunsä osien vastuullisuutta. Velvollisuus ulottuu koko hankintaketjun läpi aina yksittäisiin komponentteihin ja raaka-aineisiin. (Jauhiainen 2021). Yritysvastuulainsäädäntö on ennennäkemättömän laaja ja koskee kaikkia toimialoja. Aloitteessa yritys vastuu koskee ympäristön suojelua, ihmisoikeuksien noudattamista ja hyviä hallintotapoja. (Virtanen 2021)

Suomen ympäristöministeriö on säädellyt lakeja, jotka koskevat ympäristön suojelua. Suuri osa laeista on vahvasti sidoksissa Euroopan unionin lainsäädäntöön. Lait, asetukset ja ohjeet ohjaavat esimerkiksi luonnonsuojelua, vesi- ja merialueiden suojelua. Ympäristönsuojelulakia sovelletaan teolliseen ja muuhun toimintaan, josta aiheutuu ympäristön pilaantumista sekä toimintaan, jossa syntyy jätettä (Finlex 2014). Laki edellyttää, että yrityksen, joka toiminnallaan voi aiheuttaa ympäristön pilaantumista, täytyy hakea päästölupa. Tämän jälkeen valtion ja kuntien viranomaiset varmistavat, että yrityksen toiminta toteutetaan mahdollisimman vastuullisesti ja ympäristöystävällisesti. (Ympäristöministeriö 2021)

Euroopan unioni on säädellyt myös vastuullisuusraportointia. Suomessa saatiin voimaan vuonna 2017 vastuullisuusraportointi kirjanpitolain muutoksella. Muutos perustuu vuoden 2014 EU-direktiiviin. Vastuullisuuden raportointivelvoite koskee kaikkia suuria, yleisen edun kannalta merkittäviä yhtiöitä, joiden henkilömäärä ylittää tilikauden aikana 500 henkeä, eli pörssi-yhtiöitä, vakuutusyhtiöitä ja luottolaitoksia. Yhtiöiden liikevaihdon tulee myös olla yli 40 miljoonaa euroa tai taseen 20 miljoonaa euroa. Yhtiöiden vastuulla on raportoida toimintalinjoistaan koskien ympäristöä, ihmisoikeuksia työntekijöitä sekä korruption ja lahjonnan torjuntaa. (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 43)

2.2 Yritysvastuun vaikutus kilpailukykyyn

Yritys, joka tuottaa tuotteita ja palveluita, jotka vastaavat asiakkaan tarpeita, pystyy säilyttämään ja valtaamaan uusia asiakkaita ja markkinoita. Tämä kuitenkin edellyttää sen, että yritys ymmärtää asiakaskuntansa ja siellä tapahtuvat muutokset. Huoli ilmastonmuutoksesta on saanut monet kuluttajat miettimään kulutus päätöksiään. Yhä useammin kuluttaja valitsee esimerkiksi lähellä tuotetun vihanneksen tai vähäpäästöisemmän auton. (Juutinen & Steiner 2010, 39). Kuluttajat siirtyvät vuosi vuodelta yhä ympäristötietoisempiin asenteisiin. Varsinkin nuorempi sukupolvi siirtyy kohti kestävämpää elämäntapaa (Sajn 2020). Kestävän yritystoiminnan asiakaskunta on siis kasvussa ja tuo näin uusia mahdollisuuksia yrityksille. Tällä hetkellä yrityksen vihreys ei kuitenkaan näy vahvasti myynissä. Vaikka vastuullinen kuluttaminen lisääntyy, suurin osa kuluttajista tekevät ostopäätöksen hinnan ja helppouden perusteella (Degerman 2017). Shelton Groupin tutkimuksessa selvisi, että yrityksen vihreys vaikuttaa kuluttajien brändiuskollisuuteen, mutta kulutukseen se ei ole huomattavasti vaikuttanut (Kauppalehti 2017).

Yrityksen vastuullisuudella on selvä yhteys yrityksen maineeseen ja brändiin. Kuitenkin, jos yritys rakentaa riskienhallinnan strategian kriisitilanteiden ennakoinnin varaan, yritys helposti jarruttaa innovaatioita ja edelläkävijyyttä varovaisuuden takia. Kriisien ennaltaehkäiseminen on monen yrityksen prioriteetti syystäkin. Kriiseissä yrityksen maine ja brändi saattavat ottaa kovan kolauksen ja se saattaa vaikuttaa merkittävästi yrityksen liiketoimintaan. Mainehaitan seurauksia on etukäteen vaikea arvioida, mutta vaikutukset voivat näkyä esimerkiksi asiakkaiden, toimittajien ja yhteistyökumppaneiden menetyksenä. (Juutinen & Steiner 2010, 50, 79) On kuitenkin tärkeää, että yritykset katsovat riskien toista puolta – liiketoimintamahdollisuuksia. Vastuullisuustyössä täytyy olla painopisteenä tekeminen, ei maineenhallinta. Pitkäaikainen maineenhallinta tulee tekemisestä ja yrityksessä yhteisesti sovitusta strategiasta. Näissä onnistuminen voi saada aikaan maineen kohentumisen. (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 50)

Yritysvastuun merkitys voi olla merkittävä työmarkkinoilla, sillä Suomen väestön ikääntyminen vaikuttaa työntekijöiden määrään. Ilman merkittävää työperäisen maahanmuuton lisääntymistä, työikäisten osuus väestöstä pienenee vuoteen 2050 mennessä 4

prosenttiyksikköä, joka on runsaat 200 000 työkäistä vähemmän kuin vuonna 2018 (Tilastokeskus 2018). Tulevaisuudessa siis parhailla työntekijöillä tulee olemaan mahdollisuus valita työpaikka useiden työnantajien väliltä. Yrityksen arvot ja vastuulliset toimintaperiaatteet saattavat olla ratkaisevana perustana yrityksen valitsemiseen. (Juutinen & Steiner 2010, 41) Yritysvastuu motivoi myös työntekijöitä. Keskuskauppakamarin toteuttamassa kyselytutkimuksessa vuonna 2009 todettiin, että yrityksen vastuullisuus näkyy henkilöstön motivaation parantumisena sekä kilpailukyvyn parantumisena (Juutinen & Steiner 2010, 41). Henkilöstö haluaakin olla ylpeä yrityksestään. Jos työntekijää hävettää oman yrityksen toimet, näkyy se väistämättä myös motivaatiossa.

Kestävästä yritystoiminnasta voi saavuttaa myös selviä kustannushyötyjä. Kestävällä toiminnalla yritys voi pienentää päästöjen lisäksi myös kuluja, esimerkiksi tehostamalla sähkö- ja lämpöenergian käyttöä. (Juutinen & Steiner 2010, 40) Monet yritykset ovat vastahakoisia muuttamaan toimintaansa kestäväksi, suurien alkuinvestointien vuoksi. Kuitenkin investoiminen uusiin, ja usein myös kalliimpiin, menetelmiin ja materiaaleihin johtavat useasti suurempiin säästöihin pidemmällä aikavälillä. (Haanaes et al. 2013)

3 VASTUULLISUUSRISKIT

Kustannussäästöt ja toiminnan tehostaminen ovat agendana monissa organisaatioissa, minkä vuoksi alihankintaa siirretään maihin, jossa tuotantokustannukset ovat halvempia. Tällainen toiminta tuo aivan uudenlaisia riskejä yritysjohdolle. Toimittajaketjun hallinta paikallisen työläinsäädännön ja sopimusten noudattamisen suhteen on hankalaa. Toimitusketjussa voi olla esimerkiksi huonot työolot ja lapsityövoimaa sopimuksista huolimatta. Myös ympäristölainsäädäntö saattaa olla puutteellista ja sen noudattaminen ja valvonta haasteellista. Toimittajaketjussa tapahtuvat laiminlyönnit voivat tulla yritykselle kalliiksi mainehaitan myötä. (Juutinen & Steiner 2010, 79)

Toimitusverkon vastuullisuusriskien ymmärtäminen ja selvittäminen on tärkeä osa vastuullista liiketoimintaa. Yrityksen tietämättä voi tapahtua monenlaisia sosiaalisia ja ekologisia rikkomuksia hankintaketjussa. Suurilla yrityksillä on kuitenkin eettinen vastuu laiminlyöntien ehkäisemiseksi, suurien resurssien vuoksi. Toimittajaketjun valvonta ei ole helppoa, sillä se voi sisältää satojen toimittajien verkoston monikansallisissa yrityksissä. Myös raaka-aineiden alkuperä on usein vaikea selvittää. Se on kuitenkin välttämätöntä vastuullisuuden kehittämisen ja toteutuksen kannalta (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 161).

Yritykset kohtaavat riskejä myös hakiessaan edelläkävijyyttä vastuullisuudessa. Tällainen yritys altistuu erityistarkkailuun sidosryhmien ja median edessä. Usein yritykset, jotka tarkkailevat sivusta pääsevät helpoimmalla. Ne seuraavat edelläkävijöiden jalanjäljissä ja välttävät niiden tekemät virheet. Kuitenkin vain rohkeilla kokeiluilla yritys voi erottautua kilpailusta. Edelläkävijäyritykset saavat myös kuluttajien silmissä vastuullisen työnantajakuvan ja maineen. Yritykset saavat myös mahdollisuuden vaikuttaa oman toimialan vastuullisuusstandardeihin. (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 46)

3.1 Vastuullisuusriskit alihankintaketjussa

Yrityksillä on tapana keskittyä toimitusketjun kestävydessä ensitason toimittajiin. Suurimmat ongelmat kuitenkin löytyvät yleensä toimitusketjujen alusta. Yritysten toimitusketjut ovat usein pitkiä ja alihankkijoilla voi olla pitkä ketju hankintaa jo takana (Juutinen & Steiner 2010, 149).

Viime vuosina yhä useammat monikansalliset yritykset ovat sitoutuneet työskentelemään vain sellaisten toimittajien kanssa, jotka noudattavat sosiaalisia ja ympäristönormeja. Tyypillisesti nämä monikansalliset yritykset odottavat ensitason toimittajiltaan, että he noudattavat näitä standardeja, ja pyytävät, että näiden toimittajat puolestaan pyytävät samaa heidän toimittajiltaan, jotka mieluiten pyytävät myös samaa omilta toimittajiltaan. Näin pyritään luomaan joukko kestäviä käytäntöjä, jotka kulkevat sujuvasti koko toimitusverkossa. (Gioia & Villena 2020)

Edellä mainittu toimittajaverkoston rakenne on käytännössä vaikea toteuttaa. Monet siihen sitoutuneet monikansalliset yritykset ovat kohdanneet toimittajien aiheuttamia skandaaleja. Toimittajat ovat monissa tapauksissa tienneet yrityksen vastuullisuusstandardeista, mutta ovat joka tapauksessa rikkoneet niitä. Tämän vuoksi esimerkiksi Apple, Dell ja HP joutuivat kiusalliseen tilanteeseen, kun kävi ilmi, että yritykset hankkivat elektroniikkaa yrityksiltä, jotka vaativat työntekijöitään työskentelemään vaarallisissa olosuhteissa. Ja Nike ja Adidas kärsivät myös mainehaittaa, kun käyttivät toimittajia, jotka kaatoivat myrkkyyä Kiinan jokiin. Kaikissa näissä tapauksissa oli kyseessä ensitason tavaratoimittaja, eli se johon yritys on suoraan yhteydessä. Alemman tason toimittajien käytännöt ovat melkein aina huonompia, mikä lisää yrityksen alistumista vakaville taloudellisille, sosiaalisille ja ympäristöriskeille. (Gioia & Villena 2020)

Tapauksia sosiaalisten ja ekologisten vastuiden rikkomisesta monikansallisten yritysten alihankintaketjussa löytyy monia. Vuonna 2013 Applen auditointi löysi 106 lasta, jotka työskentelivät Applen tuotteita tekevissä tehtaissa. Auditoinnissa havaittiin myös muita huolestuttavia toimintatapoja: työntekijöiltä vaadittiin raskaustestejä, löytyi velkaorjuutta, palkan takavarikointia rangaistuskeinona ja jäteöljyjen kaatamista viemäriin. (Garside 2013) Vuonna 2019 myös Amazonin Alexa tuotteen toimitusketjussa löytyi lapsityövoimaa. Tehtaat palkkasivat satoja lapsia, jotta tuotantotavoitteet olisivat saavutettavissa. Monet lapset palkattiin ylitöihin ja yövuoroihin. (Chamberlain 2019)

Myös Gioian ja Villenan tutkimuksessa (2020), jossa seurattiin kolmea yritystä, joita pidetään vastuullisuuden edelläkävijöinä, löydettiin vastuullisuusongelmia hankintaketjuissa. Tutkimuksessa tutkittiin jokaisen yrityksen 9 ensitason tavaratoimittajaa ja 22 alemman tason

tavaratoimittajaa, jotka sijaitsivat Meksikossa, Kiinassa, Taiwanissa ja Yhdysvalloissa. Kun alemman tason tavaratoimittajia tarkasteltiin, huomattiin, että monet toimittajista rikkoivat standardeja, joita yritykset odottivat heidän noudattavan. Rikkeitä löytyi kaikista maista ja ne liittyivät ekologiseen ja sosiaaliseen vastuullisuuteen. Yrityksistä esimerkiksi puuttui ympäristöhallintajärjestelmä tai puuttui menetelmiä sosiaalisten ongelmien käsittelyyn: seksuaalinen häirintä, esimiesten kostotoimet ja vaarallisten työolot.

3.2 Vastuullisuusongelmien juuret

Vastuullisuusongelmien juuret ovat usein monikansallisissa yrityksissä. Yritykset tilaavat toistuvasti määriä, jotka ylittävät toimittajan kapasiteetin tai vaativat epärealistisia aikatauluja. Tämä johtaa siihen, että toimittajat joutuvat vaatimaan työntekijöitään ylityöhön. Monissa tapauksissa toimittajat eivät voi sanoa, että tilaus on epärealistinen, sillä silloin tilaaja voi vaihtaa toimittajaa. Monikansallisilla yrityksillä on myös vaikeuksia hallita alemman tason tavaratoimittajia, sillä niillä ei usein ole suoraa sopimussuhdetta. Suuret yritykset voivat saada suorat toimittajat vastaamaan omia vastuullisuus standardeja, mutta tämän toimittajan on usein vaikea saada omia toimittajiaan seuraamaan esimerkkiä. Tämä johtuu siitä, että toisen tason toimittajalla saattaa olla monia asiakkaita, ja ensitason toimittajan osuus voi olla vain pieni osa sen koko liiketoiminnasta. Yrityksien toimittajaverkoston hallintaa vaikeuttaa myös se, että yrityksen eivät usein tiedä, mitä yrityksiä omaan toimittajaverkostoon kuuluu ja missä ne sijaitsevat. (Gioia & Villena 2020)

Toinen ongelma, joka voi johtaa vastuuttomiin käytäntöihin on hankintahenkilöstön kestävyyskoulutusten ja kannustimien puute. Gioian ja Villenan (2020) tutkimuksessa huomattiin, että kaikkien haasteltavien yritysten hankintatyöntekijät sanoivat tarvitsevänsä lisää koulutusta toimittajien kestävä kehityksen asianmukaiseen ylläpitämiseen. Osaamisen kehittämisellä on myös suuret vaikutuksen organisaation kilpailukyvyille ja sen puute saattaa lyhyessä ajassa johtaa yrityksen markkina aseman menetykseen (Juutinen & Steiner 2010, 179-180). Yrityksen henkilöstön osaamista pystyy kehittää esimerkiksi koulutustilaisuuksilla sekä johdon antamalla palautteella. Gioian ja Villenan (2020) tutkimuksessa myös todettiin, että hankintahenkilöstö tarvitsee lisää kannustimia: heidät on palkittava myös sosiaalisten ja ympäristötavoitteiden saavuttamisesta eikä vain kustannus-, laatu- ja toimitustavoitteiden

saavuttamisesta. Palkitsemisjärjestelmän oikeudenmukaisuus on tärkeää, sillä sen avulla suunnataan työntekijöiden työpanos strategian kannalta keskeisiin asioihin (Juutinen & Steiner 2010, 180).

Myös vuorovaikutuksen puute ensimmäisen tason toimittajien hankintahenkilöstön kanssa voi aiheuttaa toimittajaverkostoon ongelmia. Vuorovaikutuksen puutteen seurauksena toimittajan hankintahenkilöstö voivat olla huonosti tietoisia hankkijayrityksen kestävän kehityksen vaatimuksista eikä voi kommunikoida tätä omille toimittajilleen. Alemman tason toimittajilla ei myös usein ole resursseja tai taitoa hallita vastuullisuus vaatimuksia. Toimittajat voivat olla myös tietämättömiä hyväksytyistä sosiaalisista ja ekologisista käytännöistä toimialalla. Kansainvälisten yritysten alihankkijat sijaitsevat myös usein maissa, jossa ekologista ja sosiaalista vastuullisuutta ei säädellä lailla, mikä lisää riskiä vastuuttomiin käytäntöihin. (Gioia & Villena 2020) Näiden ongelmien lievittämiseksi yritykset voisivat kutsua toimittajien hankintahenkilöstön kestävän kehityksen koulutustilaisuuksiin sekä valvoa aktiivisesti toimittajien vastuullisuuden toteuttamista.

4 VASTUULLISUUDEN HALLINTA TOIMITTAJAVERKOSTOSSA

Jotta yritys voi edistää hankintaketjunsä vastuullisuutta, sen täytyy tietää ja tuntea kaikki toimitusketjun toimijat. Lyhyen hankintaketjun tunteminen on suhteellisen helppoa, mutta verkottuneiden ja globaalien tuotteiden alkuperän selvittäminen on työlästä. Se on kuitenkin välttämätöntä vastuullisuuden toteuttamisen ja kehittämisen kannalta. Hankintaketjujen läpinäkyvyys onkin edistynyt viime vuosina huomattavasti, ja monet organisaatiot julkaisevat alihankkijoiden tietoja verkkosivuillaan ja vastuullisuusraporteissa. Monet pitävät toimittajaketjun avaamista vastuullisuustekona, koska tuotteiden alkuperätiedot ovat olleet pitkään puutteellisia. Olennaisempaa olisi kuitenkin se, millä perusteella yritys valitsee yhteistyökumppaninsa ja miten se edistää vastuullisuutta hankintaketjussa. (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 161)

Hankintaketjun vastuullisuuden kehittäminen alkaa siitä, että yritys tunnistaa sidosryhmien odotukset ja niistä aiheutuvat liiketoimintariskit ja mahdollisuudet. Tämän jälkeen yrityksessä arvioidaan vastuullisuuden nykytilaa ja käydään läpi Code of Conductin sisältö, jos yrityksellä ei ole Code of Conductia sellainen laaditaan. (Juutinen & Steiner, 154) Code of Conduct on vastuullisen yritystoiminnan perusta. Se on johdon hyväksymä toimintatapa, jota yrityksen edustajien odotetaan noudattavan. Ne toimivat ohjeina yksittäisille työntekijöille, miten päivittäisessä työssä tulee toimia. Code of Conduct on yrityksen yhteinen dokumentti, joka kuvaa realistisesti organisaation pelisäännöt. Periaatteiden tulisi pohjautua organisaation arvoihin ja niiden tulisi tarjota peruseriaatteet, joiden kautta pystytään ratkaisemaan päivittäisiä ongelmia. (Ratsula 2016a, 47). Toimittajia myös usein pyydetään allekirjoittamaan Supplier Code of Conduct ohjeisto toimittajan valintaprosessin aikana. Näin toimittaja allekirjoittaa tilaavan yrityksen vastuullisuusperiaatteet. (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 162)



Kuva 2. Vastuullisen hankintaketjun hallinta (muokattu Juutinen & Steiner 2010, 153, 155)

Code of Conductin määrittämisen ohessa yrityksen kannattaa päättää, miten se aikoo edistää vastuullisuutta toimittajaverkostossa. Vastuullisuusvaatimusten asettaminen toimittajaverkoston viimeiseen lenkkiin asti on haasteellista. Tilaajana toimiva yritys voi kuitenkin valita erilaisia strategioita, joiden avulla se pyrkii edistämään vastuullisuutta toimittajaverkostossa. Ensimmäinen ja helpoin tapa on pitää hankintaverkko mahdollisimman lyhyenä ja valmistaa suurin osa tuotteesta alusta loppuun itse. Tällöin valtaosa tuotannosta tapahtuu yrityksen sisällä ja valvonta on helpompaa. Tällainen tilanne nyky maailmassa on varsin harvinainen, ja varsinkin isoilla yrityksillä moniportaiset globaalit hankintaketjut ovat yleisiä. Tällaisten hankintaketjujen hallintaan on kuitenkin tarjolla erilaisia työkaluja. (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 163)

Kun Harvard Business Review:n julkaisussa (2020) tarkasteltiin vastuullisimpien yritysten hankintaketjua, huomattiin neljä erilaista strategiaa, joiden avulla yritykset levittivät vastuullisuutta hankintaketjuissaan. Ensimmäinen on suora lähestymistapa. Suorassa lähestymistavassa yritys asettaa vastuullisuustavoitteita ensitason tavarantoimittajille koskien toisen tason toimittajia. Yritys voi esimerkiksi vaatia ensitason toimittajaa kohdentamaan seitsemän prosenttia hankintamenoistaan vähemmistötoimittajille. Suorassa lähestymistavassa yritys tarkistaa väliajoin, ovatko vaatimukset täytetty ja kerää informaatiota ensimmäisen ja toisen tason toimittajien vastuullisuudesta. Yritys myös auttaa toimittajia verkostoitumisessa, jotta vaatimukset olisi helpompi täyttää. (Gioia & Villena 2020)

Epäsuora lähestymistapa on toinen keino hallita vastuullisuutta toimittajaverkossa. Siinä alemman tason tavarantoimittajien vastuullisuuden hallinnan vastuu siirretään ensitason toimittajille. Tämä lähestymistapa on tehokas, koska yritykset tarjoavat koulutusta toimittajille ja kannustavat toteuttamaan kestävän kehityksen käytäntöjä. Epäsuorassa lähestymistavassa yritykset voivat myös luoda toimittajilleen ohjelmia, joiden tarkoitus on opettaa kestävydestä. Grosvold et al. (2014) tutkimuksen mukaan toimittajien vastuullisuuden kehityshankkeet ovat tärkeitä kestävän toimitusketjun kannalta. Suurin vaikutus saavutetaan jos, opetusohjelmiin otetaan mukaan koko toimittajaverkoston hankintahenkilöstö (Grosvold et al. 2014). Yhdessä Gioia ja Villenan (2020) tutkimuksen esimerkkiyrityksessä yrityksen johto kutsuu vastuullisimmat toimittajansa ryhmään, jossa he voivat verkostoitua ja vaihtaa parhaita kestävän kehityksen käytäntöjä keskenään. Tämä myös kannustaa toimittajia vastuullisuuteen. (Gioia & Villena 2020)

Kollektiivisessa lähestymistavassa yritykset tekevät yhteistyötä kilpailijoiden ja suurten toimittajien kanssa luodakseen alalle kestäviä standardeja. Tässä lähestymistavassa yritykset ymmärtävät, että yksi yritys ei voi yksin taistella kansainvälisten toimittajien ongelmallisia työvoima- tai ympäristökäytäntöjä vastaan. Se olisi kohtuuttoman kallista ja epäoikeudenmukaista, koska useimmat alan yritykset käyttävät samoja toimittajia. Kollektiivisessa lähestymistavassa suuret yritykset tekevät usein toimialajärjestöjä, foorumeita ja aloitteita (Kopijärvi & Kuvaja 2017, 166). Järjestöissä kehitetään esimerkiksi kestävän kehityksen standardeja alalle, tarjotaan toimittajaketjun arviointityökaluja ja tarjotaan koulutusta ensimmäisen ja alemman tason toimittajille. (Gioia & Villena 2020)

Viimeinen strategia on globaali lähestymistapa. Globaalissa lähestymistavassa organisaatiot tekevät yhteistyötä kansainvälisten järjestöjen kanssa, kuten YK:n Global Compact:in tai Carbon Disclosure Project:in (CDP) kanssa (Gioia & Villena 2020). Globaali lähestymistapa on helppo myös pienemmille yrityksille, sillä siinä on tärkeässä osassa sertifikaattien sekä standardien käyttäminen. On helpompaa käyttää kolmansien osapuolten tarkastamia toimittajia, kuin itse tehdä kalliita tarkastuksia. YK:n Global Compactin tarkoituksena on auttaa yrityksiä toimimaan sosiaalisesti ja ekologisesti vastuullisesti mukauttamalla yritysten strategioita (United Nations Global Compact 2021a). Carbon Disclosure Project (CDP) on tiedonkeruualusta, joka auttaa organisaatioita mittaamaan ja hallinnoimaan vastuullisuutta

(CDP 2021a). CDP:n vuoden 2020 toimitusketjuraportin mukaan ohjelmaan osallistuneiden yritysten kesken toimittajien vastuullisuuden tarkastelu kasvoi 19 % edellisvuoteen verrattuna (CDP 2020b, 12).

Muita yleisiä järjestelmiä ovat Reilu kauppa ja ISO 14000 – standardisarja. Reilun kaupan järjestelmässä tuotteen alkuperä jäljitetään alkutuotantovaiheeseen. Se on käytössä erityisesti elintarvikkeiden tuottajilla, mutta myös esimerkiksi kukkatiloilla ja kosmetiikan tuotannossa. Reilussa kaupassa viljelijöille maksetaan takuuhinta, joka kattaa kestävän tuotannon kustannukset ja toimii turvaverkkona markkinahintojen heittelyä vastaan. (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 167; Fair Trade Finland 2021) Reilun kaupan piirissä toimii yli 1,7 miljoonaa työntekijää Aasiassa, Afrikassa ja Latinalaisessa Amerikassa. Reilu kauppa -sertifiointi auttavat yrityksiä erottumaan ja löytämään toisensa. Sertifioidut tilat ja yritykset noudattavat Reilun kaupan sosiaalisia ja ekologisia kriteerejä. Kriteerien totuttamista valvotaan auditoinneilla. (Fair Trade Finland 2021)

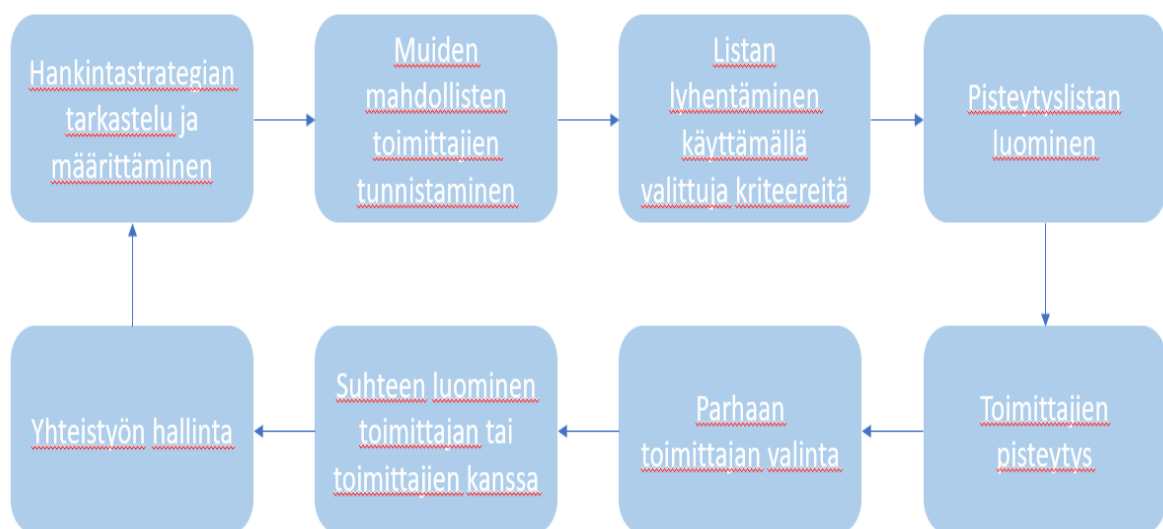
ISO 14000 – standardisarja tarjoaa työkaluja ekologisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Se on maailman tunnetuin ympäristöasioiden hallintajärjestelmä. Standardi soveltuu kaikenkokoisille yrityksille ja eri toimialoille. Järjestelmän tavoitteena on parantaa yritysten ympäristöasioiden hallintaa ja edistää kestävä kehitystä. Standardien avulla voi saavuttaa hyötyjä esimerkiksi organisaation prosessien, raaka-aineiden ja muiden resurssien käytön tehostumisena ja energiankulutuksen pienenemisenä. (SFS 2021)

4.1 Toimittajien valinta

Toimittajien valinnalla on tärkeä rooli toimittajaverkoston vastuullisuuteen. Yritys pääsee myös helpoimmalla, kun valitsee heti toimittajikseen vastuulliset yritykset, eikä joudu vaatia muutoksia toimittajan toimintatapaan jälkikäteen. Toimittajien valinnalla tarkoitetaan toimintaa, jossa tunnistetaan, arvioidaan ja valitaan kaikista sopivimmat toimittajat. Tämä on strateginen toiminta, joka vaatii paljon huomiota, koska toiminnalla on pitkäaikainen vaikutus ostajayritykseen. Jos valittu toimittaja ei pystykään täyttämään ostajan vaatimuksia, yritys kärsii aineellisia ja aineettomia tappioita ja joutuu vaihtamaan toimittajaa, mikä on kallista. Vaihtokustannukset sisältävät prosessikustannuksia sekä taloudellisia että suhteen

rakentamiseen käytettyjä kustannuksia. (Sarkis 2019, 136) Historiallisesti tärkein kriteeri toimittajan valinnalle on ollut hinta, mutta nykyään se ei voi enää olla ainut peruste toimittajan valintaan. Yritysten täytyy ottaa myös kestävyuden tarkastelu mukaan yhtälöön. (Sarkis 2019, 138)

Toimittajien valintaprosessi jakautuu pääsääntöisesti kahdeksaan vaiheeseen (Kuva 4). Ensimmäinen vaihe on oman hankintastrategian tarkastelu. Tässä vaiheessa yritys päättää, millaisia materiaaleja tai tuotteita se haluaa ja haluaako käyttää tähän yhtä tai useampaa alihankkijaa. Tässä vaiheessa tarkastellaan myös, millaisen suhteen yritys haluaa alihankkijan kanssa ja millaisen sopimuksen se haluaa tehdä, esimerkiksi lyhyt- vai pitkäaikainen sopimus. Ensimmäisessä vaiheessa yritys voi myös tarkastella nykyisiä toimittajia. Vastaavatko ne kaikkia yrityksen vaatimuksia: ekologisia, sosiaalisia ja taloudellisia. Ensimmäisen vaiheen jälkeen yritys tietää, millaisia yleisiä ominaisuuksia se haluaa potentiaaliselta toimittajalta: sijainti, kohdemaan lait ja toimittajayrityksen suuruus. (Sarkis 2019, 136-137)



Kuva 3. Toimittajien valintaprosessin vaiheet (muokattu Sarkis 2019, 137)

Toisessa vaiheessa yritys etsii kaikki potentiaaliset toimittajat, jotka vastaavat tärkeimpiin ominaisuuksiin, joita yritys hakee. Vastuullisten toimittajien löytäminen voi olla hankalaa, mutta tähän prosessiin voi etsiä apua organisaatioilta, jotka ovat erikoistuneet tällaiseen toimintaan. Myös vastuullisuusohjelmat auttavat yrityksiä löytämään kestäviä toimittajia.

Etsimällä toimittajia, jotka ovat esimerkiksi saaneet reilun kaupan leiman tai, jotka käyttävät ympäristöohjelmia kuten ISO 14000, auttaa yrityksiä helpottamaan työtään. (Sarkis 2019, 139-140). Kun pitkä lista mahdollisista toimittajista on luotu, yrityksen täytyy lähteä lyhentämään listaa omien kriteeriensä mukaan. Vaikka toimittajilla olisi vastuullisuutta kuvaava indeksi, ja heidän tuotteensa vastaavat laatuvaatimuksia, yritys voi silti leikata ne listasta tässä vaiheessa esimerkiksi sijainnin vuoksi. (Sarkis 2019, 140)

Neljännessä vaiheessa luodaan lista, jonka avulla viidennessä vaiheessa pisteytetään toimittajat. Jotta toimittajaverkosto olisi kestävä, täytyy taloudellisen kannattavuuden lisäksi tarkastella toimittajien sosiaalista ja ekologista kestävyyttä. Tässä vaiheessa täytyy myös ottaa huomioon toimittajien hankintaketjut, jotta oman yrityksen vastuullisuusstandardeja ei rikota eikä yritykselle muodostu maineriskiä. Myös toimittajan halukkuus yhteistyöhön ja informaation jakamiseen on tärkeä ottaa pisteytykseen huomioon. Ekologisiksi mittareiksi yritys voisi esimerkiksi asettaa: onko toimittajalla ympäristöjärjestelmää tai hävittääkö toimittaja vastuullisesti tuotantojätteen. Toimittajien valinnassa yritykset usein laiminlyövät sosiaalisen vastuullisuuden tarkastelun. Sosiaalista vastuullisuutta voi tarkastella yrityksen sisäisenä ja ulkoisena vastuullisuutena. Sisäisessä vastuullisuudessa tarkastellaan työkäytäntöjä, kuten työolot, työsopimukset ja palkka. Ulkoisessa vastuullisuudessa tarkastellaan toimittajan vaikutusta paikalliseen yhteisöön ja muihin sidosryhmiin. Toimittajien pisteytys on monikriteerinen päätöksenteko-ongelma. Tämän vuoksi prosessin avuksi on monia metodeja ja algoritmeja. (Sarkis 2019, 140-143)

Kun toimittajat on pisteytetty yrityksen kriteerien mukaan, valitaan seuraavaksi parhaimmat toimittajat. Prosessi ei ole täysin suoraviivainen. Yritykset voivat tässä vaiheessa miettiä oman tuotteen kysyntää, ja sen avulla tehdä päätöksen, kuinka monta toimittajaa täytyy valita. Tässäkin vaiheessa yritys voi käyttää algoritmia tehtävän helpottamiseksi. Seuraavassa vaiheessa yritys luo suhteet valitun toimittajan tai toimittajien kanssa. Tämä yleensä tapahtuu vieraillemalla toimittajan luona ja tekemällä sopimuksen, joka sisältää tyypillisesti halutun hinnan, volyymin sekä läpimenoajan. Sopimuksessa on myös tärkeää ottaa huomioon vastuullisuuskysymykset. Yritys voi muun muassa pyytää, että toimittaja seuraa valittua kestävyysohjelmaa. Näin yritys voi varmistaa, että toimittaja vastaa yrityksen vastuullisuusstandardeja. (Sarkis 2019, 143-144)

Sen jälkeen, kun toimittajat on valittu ja yhteistyö aloitettu, yrityksen työ ei lopu. Yritysten täytyy aktiivisesti hallita suhteita toimittajiin ja edistää vastuullisuutta toimittajaverkostossa. On erittäin tärkeää hallita suhteita toimittajiin. Jos yritys ei hallitse suhdetta, se voi menettää kaikki toimittajan valintaprosessin investoinnit. (Sarkis 2019, 144) Pitkä suhde toimittajiin on myös tärkeää vastuullisen toimittajaverkoston kannalta. On helpompaa vaikuttaa toimittajaan, jonka kanssa on takana pitkä ja luotettava toimittajasuhde. Tällöin yritys tietää jo toimittajan heikkouksista ja voi tarjota oikeanlaista apua vastuullisuusongelmiin. (Grosvold et al. 2014)

4.2 Sisäinen valvonta

Sisäinen valvonta on välttämätöntä toimittajaverkoston hallinnassa. Sisäistä valvontaa toteutetaan arvioimalla yrityksen tavoitteiden saavuttamista, ja siihen kuuluu olennaisena osana liiketoiminnan riskien tunnistaminen. (Juutinen & Steiner 2010, 155) Sisäisen valvonnan suorittaa organisaation hallitus, johto tai muu henkilöstö. Sen tehtävänä on tukea organisaation tavoitteiden saavuttamista, ja varmistua organisaatiota koskettavien lakien ja säännösten noudattamisesta sekä ehkäistä riskejä ja väärinkäytöksiä (Ratsula 2021, 2). Sisäisen valvonnan tavoitteena on varmistua, että kaikki, mitä halutaan tapahtuvaksi, tapahtuu. (Juutinen & Steiner 2010, 192) Hyvin toteutettuna se auttaa yritystä johtamaan toimintaansa kohti tavoitteitaan, hallitsemaan liiketoimintaan liittyviä riskejä sekä suojaamaan julkisuuskuvaa (Ratsula 2016b, 11).

Sisäinen valvonta on erilainen jokaisessa organisaatiossa. Se muodostuu organisaation toimintatavoista, kulttuurista, tavoitteista ja riskeistä. Sisäisen valvonnan perustan luo ylimmän johdon asettamat suuntaviivat, esimerkiksi Code of Conductin muodossa. Näin johto määrittää, mikä on yhteinen tapa toimia ja se konkretisoituu henkilöstölle sääntöjen, toimintatapojen sekä yrityskulttuurin motoon. (Ratsula 2021, 2) Sisäinen valvonta kuuluu jokaiselle organisaatiolla. Sen laiminlyöminen voi johtaa rikosvastuuseen, työnantajamielikuvan heikkenemiseen, asiakkaiden ja työntekijöiden lähtemiseen ja koko liiketoiminnan edellytysten häviämiseen. (Ratsula 2021, 3)

Yleisesti tunnettu sisäisen valvonnan malli on COSO-malli. Sen on kehittänyt yhdysvaltalainen The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (Ratsula 2021, 5) COSO-mallin mukaan sisäisen valvonnassa on viisi osatekijää: valvontaympäristö, riskien arviointi, kontrollitoiminnot, informaatio ja kommunikointi ja kontrollien seuranta (Juutinen & Steiner 2010, 193) Valvontaympäristö on joukko standardeja, prosesseja ja rakenteita, jotka muodostavat perustan sisäiselle valvonnalle organisaatiossa (Ratsula 2021, 6). Siihen vaikuttaa esimerkiksi organisaatiokulttuuri, johdon johtamistapa, organisaatorakenne sekä henkilöstöpolitiikka. Yritysvastuun näkökulmasta valvontaympäristöllä tarkoitetaan esimerkiksi johdon sitoutumista yritysvastuuohjelmaan. (Juutinen & Steiner 2010, 194)

Riskien arvioinnilla tarkoitetaan prosessia, jonka avulla tunnistetaan ja arvioidaan tavoitteiden saavuttamista uhkaavia tekijöitä ja menettelytapoja. (Juutinen & Steiner, 194) Riskienhallinnassa tunnistetaan siis asioita, jotka voivat mennä pieleen. Esimerkiksi toimittajaverkoston liittyvien riskien tunnistaminen kuuluu tähän osatekijään. Liiketoiminnan riskit tulee analysoida perustuen yrityksen Code of Conductiin. Havaitut riskit dokumentoidaan ja niiden hallintaa varten tehdään suunnitelma. Suunnitelmat tehdään perustuen sidosryhmien odotuksiin. (Juutinen & Steiner 2010, 154, 193-195)

Kontrollitoiminnot ovat toimintaperiaatteita ja menettelytapoja, jotka auttavat organisaatiota pienentämään liiketoimintariskejä ja saavuttamaan asetetut tavoitteet (Byrnes et al. 2012). Kontrollitoimintoja ovat muun muassa toimivaltuuksien määrittely ja toimintojen ohjeistukset sekä toimintoihin liittyvien tehtävien eriyttäminen eri henkilöille (Juutinen & Steiner 2010, 195). Tämä osa sisäistä valvontaa on useimmiten kaikista näkyvintä ja konkreettisinta (Ratsula 2021, 6). Kontrollitoiminto on esimerkiksi se, miten kontrolloidaan, että alihankintaketjussa ei käytetä lapsityövoimaa. (Juutinen & Steiner 2010, 195)

Informaatio ja kommunikointi kattavat tiedonkulun koko organisaatiossa (Ratsula 2021, 6). Organisaation on hankittava tai luotava asiaankuuluvaa laadukasta tietoa päätöksenteon pohjaksi (Byrnes et al. 2012). Tässä osassa on tärkeää, että koko yrityksen henkilöstö ymmärtää oman roolinsa sisäisessä valvonnassa ja, kuinka yksittäiset toimet vaikuttavat toisten työhön (Ratsula 2021, 6). Sisäinen valvonta voi toimia tehokkaasti vain, jos tarpeellinen tieto kulkee avoimesti ylöspäin ja alaspäin organisaatiossa. Viimeinen sisäisen valvonnan osatekijä on

kontrollien seuranta. Siinä organisaatio valitsee, kehittää ja suorittaa jatkuvia arviointeja, sisäisen valvonnan toimivuuden ja tehokkuuden varmistamiseksi (Byrnes et al. 2012). Kontrollien seuranta on esimerkiksi erilaiset auditoinnit tai sisäisen tarkastuksen tekemät kohdennetut tarkastukset (Juutinen & Steiner 2010, 195).

4.3 Toimittajien valvonta ja tulosten raportointi

Jotta yritys onnistuu hallitsemaan toimittajaverkostoaan menestyksekkäästi, sen täytyy pystyä mittaamaan onnistumistaan. Yrityksissä on totuttu mittaamaan toimittajia taloudellisesta näkökulmasta – ekologinen ja sosiaalinen mittaaminen on uutta. Ekologista ja sosiaalista onnistumista on myös hankala mitata, sillä ne ovat usein subjektiivisia, eikä niitä pysty monesti laskea numeroin. (Sarkis 2019, 331) Vastuullisuustavoitteiden seuranta vaatii tunnuslukuja ja indikaattoreita, jotka tiivistävät seurattavien asioiden tulokset. Tällaisia tunnuslukuja ovat esimerkiksi energiankulutus, liikevoitto ja henkilöstön vaihtuvuus. Yrityksen on varmistettava, että valitut tunnusluvut todellakin mittaavat haluttua asiaa. Mittareiden on myös oltava luotettavia sekä tiedot oikeita ja tarkkoja. (Juutinen & Steiner 2010, s.182-183) Monitorointi, auditointi ja raportoitavan tiedon varmennus antavat yritykselle tietoa vastuullisen toiminnan toteutumisesta ja sisäisen valvonnan toimimisesta toimittajaverkostossa (Juutinen & Steiner 2010, 155).

Monitorointi tarkoittaa toimittajien vapaamuotoista valvontaa (Brammer et al 2011). Monitorointi sisältää toimittajayritysten tietojen keräämistä kyselylomakkeiden tai kolmannen osapuolen tekemien tarkastusten avulla ja näiden kerättyjen tietojen käsittelyä. (Vachon & Klassen 2006) Kyselyt ovat verrattain halpoja ja helppoja järjestää. On kuitenkin olemassa riski, että toimittajat joutuvat vastaamaan monien ostajien kyselyihin sekä niiden luotettavuutta voi kyseenalaistaa. (Björklund 2010) Paikan päälle meneminen on luotettavin tapa toimittajien vastuullisuuden varmistamiseksi. Näin toimimalla saadaan myös parempi kuva toimittajayrityksen rakenteesta ja hallintatavasta.

Auditoinnit ovat yleinen tapa seurata toimittajien sosiaalista ja ekologista vastuullisuutta. Ne tyypillisesti sisältävät kyselyitä sekä paikan päällä tehtäviä tarkastuksia. (Gonzales-Padron 2016, 22-23) Niiden avulla pyritään vakuuttamaan sidosryhmät vastuullisuustyöstä sekä

lisäämään yrityksen vastuullisuustavoitteiden uskottavuutta (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 167). Auditoinnit yleensä kohdennetaan korkean riskin kohteisiin esimerkiksi sijainnin perusteella. Myös tärkeät toimittajat päätyvät helpommin auditoinnin kohteeksi. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 213) Auditoinnit toteuttaa yleensä ostajayritys, mutta usein käytetään myös ulkopuolisia auditointia puolueettomuuden ja asiantuntevuuden vuoksi. Ne tehdään yleensä säännöllisin väliajoin tai silloin, kun ongelmia paljastuu toimittajaverkostossa. Auditointi perustuu havaintoihin. Siinä hyödynnetään dokumentaatiota, jota verrataan standardiin tai yrityksen ja toimittajan väliseen sopimukseen. Auditoinnissa lisäksi haastatellaan henkilöstöä ja tarkastellaan työympäristöä, toimintatapoja ja tuloksia. On tärkeää, että auditointi on säännöllistä, sillä pitkään vastuullisesti toiminut toimittajakin voi toimia yllättäen vastuuttomasti. (Logistiikan maailma 2021a)

Auditoinnin lopulliseen raporttiin kirjataan tehdyt havainnot, löydetty puutteet ja vahvuudet, johtopäätökset ja suositukset. Yrityksen johdon tehtävänä on huolehtia, että korjaussuositukset toteutuvat. (Logistiikan maailma 2021a) Hankintaketjun vastuullisuuden kehittäminen edellyttää vastuuttomiin käytäntöihin puuttumista sekä korjaavia toimia (Juutinen & Steiner 2010, 155) Yrityksen täytyy analysoida auditoinnin ja monitoroinnin tuloksia ja tehdä niistä päätelmät, millaista vastuullisuustyötä toimittajien kanssa täytyy tehdä tai pitääkö etsiä uusia toimittajia korvaamaan nykyisiä.

On tärkeää, että yritys raportoi toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta sekä sisäisen valvonnan ja toimittajien valvonnan tuloksista. Ilman raportointia toimintojen jatkuva kehittäminen olisi haasteellista. Tuloksista voidaan raportoida silloin, kun muutoksia on alettu toteuttamaan ja vastuullisuutta on alettu istuttamaan osaksi liiketoimintaprosesseja. Raportointi mahdollistaa muutosten seurannan, mikä puolestaan mahdollistaa muutosten aktiivisen johtamisen. Raportoidun tiedon avulla arvioidaan yritysten toimintojen tilaa ja arvioidaan jatkokehittämisen mahdollisuuksia. (Juutinen 2016, 239-240)

Yritysvastuusta raportointi on globaalisti yhä yleisempää. Raportoitujen määrä kasvaa ja raportoinnin sisältö laajenee. Laajimmillaan yritysvastuusta raportointi sisältää kaikki yritysvastuun osa-alueet: taloudellinen vastuu, ekologinen vastuu ja sosiaalinen vastuu. Avoimuus ja läpinäkyvyys ovat johtavia periaatteita yritysvastuuraportoinnissa. (Juutinen &

Steiner 2010, 199-201) Vuosittain suuret yleisen edun kannalta merkittävät yritykset julkaisevat vastuullisuusraportit. Niissä avataan yrityksen vastuullisuustyön lähtökohtia, tavoitteita sekä saavutuksia. Raporteissa arvioidaan myös tulevaisuuden riskejä ja mahdollisuuksia. Onnistunut raportointi vastaa sidosryhmien odotuksiin ja tuo lisäarvoa yrityksen johtamiseen. (Koipijärvi 2017, 34)

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kandidaatintutkielmassa tarkasteltiin, vastuullisuuden hallintaa toimittajaverkostossa. Tutkielman pääkysymyksenä oli: millainen on vastuullinen toimittajaverkosto ja, miten sen voi saavuttaa. Tutkimus osoitti, että vastuullinen toimittajaverkosto on ekologisesti, sosiaalisesti sekä taloudellisesti kestävä. Tämä tarkoittaa, että kaikki organisaation hankintaketjun yritykset toimivat vastuullisuuden kolmen pilarin mallin mukaisesti: ihmisoikeuksien ylläpito, toiminta sopeutettu luonnon kestävyys ja taloudellisesti kestävä toiminta. Saavuttaakseen vastuullisen toimittajaverkoston yrityksen täytyy määrittää, millaista vastuullinen liiketoiminta on, millaisia riskejä toimittajaverkostossa voi olla ja, miten yritys aikoo hallita vastuullisuutta. Näitä osia tarkastellaan työn osakysymyksissä.

Työn ensimmäinen osakysymys:

”Mitä kuuluu yrityksen vastuuseen?”

Yritysten odotetaan olevan nykyaikana vastuussa koko hankintaketjusta. Vaikka tilaajayrityksillä ei ole juridista velvollisuutta huolehtia toimittajaverkoston vastuullisuudesta, paine vastuullisuuteen tulee sidosryhmiltä. Jos toimittajaverkostossa havaitaan vastuullisuusrikkaita, voivat rikkeet aiheuttaa mainehaittaa, ja täten yrityksen liiketoiminta saattaa kärsiä. Vastuullisesta liiketoiminnasta on hyötyä kilpailukyvyille. Vaikka nykyäänkin hinta ja helppous ohjaavat monia kuluttajia enemmän kuin vastuullisuus, vastuullinen toiminta vaikuttaa silti huomattavasti brändin imagoon ja eettinen kuluttaminen lisääntyy vuosi vuodelta. Vastuuta täytyy tarkastella vastuullisuuden kolmen pilarin mallin avulla: taloudellinen, ekologinen ja sosiaalinen vastuu. Vastuulliseen liiketoimintaan sisältyy muun muassa työntekijöiden työympäristöstä huolehtiminen, liiketoiminnan sopeuttaminen luonnon kestävyys sekä yrityksen talouden kestävyys. Jotta yritys on vastuullinen, sen täytyy tunnistaa omasta liiketoiminnasta aiheutuvat haitat, ja minimoida niitä, sekä ylittää lainsäädännön asettamat vastuullisuusvaatimukset.

Työn toinen osakysymys:

”Mitä vastuullisuusriskejä toimittajaverkostossa on?”

Tärkeä vaihe kestävässä yritystoiminnassa on riskien tunnistus. Jotta yritys onnistuu vastuullisuustavoitteissaan, sen täytyy ymmärtää mitä vastuullisuusriskejä on ja, missä arvoketjun osassa riskit ovat suurimmillaan. Tässä työssä huomattiin, että epävarmin osa toimittajaverkossa ovat alihankkijat, joihin yritys ei ole suoraan yhteydessä. Varsinkin alihankkijat, jotka sijaitsevat maissa, joissa sosiaalista ja ekologista vastuullisuutta ei ole juurikaan säädelty laeilla. Vastuuttomia käytäntöjä hankintaketjussa aiheuttaa myös hankintahenkilöstön kouluttamattomuus, toimittajien puutteelliset resurssit ja liian suuret tilaukset. Toimittajaverkosta ei ole helppo hallita, sillä hankintaverkot ovat usein pitkiä, eivätkä kaikki toimittajat ole aina tiedossa.

Työn kolmas osakysymys:

”Miten vastuullisuusriskejä voi hallita?”

Vastuullisuuden hallinnassa täytyy ottaa huomioon monta eri kokonaisuutta: vastuullisuusohjelma ja -strategia, toimittajien valinta, sisäinen valvonta, toimittajien valvonta sekä tulosten raportointi. Vastuullisuusohjelmana käytetään usein Code of Conductia. Code of Conduct on vastuullisen liiketoiminnan perusta. Se toimii ohjeena yrityksen toiminnan vastuullisuudelle ja antaa peruseriaatteet, joiden avulla yrityksessä ratkotaan ongelmia. Yrityksen toimittajaverkoston vastuullisuusstrategia voidaan lisätä osaksi Code of Conductia. Työssä käytiin läpi neljä erilaista strategiaa vastuullisuuden edistämiseksi: suora lähestymistapa, epäsuora lähestymistapa, kollektiivinen lähestymistapa ja globaali lähestymistapa. Suora, epäsuora ja kollektiivinen lähestymistapa sopii parhaiten suurille ja monikansallisille organisaatioille. Globaali lähestymistapa sopii suurten yritysten lisäksi myös pienemmille yrityksille, sillä siinä käytetään apuna järjestöjä ja standardeja. On helpompaa valita toimittaja, jotka ovat jo valmiiksi tarkastettu kolmannen osapuolen toimesta, kuin itse tehdä vastuullisuustarkastukset.

Toimittajien valinta on oleellinen osa vastuullisuuden hallintaa, sillä toimittajien vastuullisuusrikkeet vaikuttavat myös tilaajayrityksen vastuullisuuteen. Toimittajien valinta on

myös tärkeää tehdä alun perin kunnolla, sillä se on aikaa ja rahaa vievä prosessi. Jos toimittaja ei vastaakaan yrityksen vaatimuksia, yritys menettää kaikki valintaprosessin investoinnit. Sisäinen valvonta on myös välttämätön osa toimittajaverkoston hallintaa. Siihen kuuluu olennaisena osana liiketoiminnan riskien tunnistaminen. Sisäinen valvonta auttaa yritystä johtamaan toimintaansa kohti tavoitteitaan, hallitsemaan liiketoimintaan liittyviä riskejä sekä suojaamaan yrityksen julkisuuskuvaa.

Monitoroinnin ja auditoinnin avulla valvotaan, että toimittajat täyttävät yritysten vastuullisuusvaatimukset. Jos rikkeitä löytyy, niistä raportoidaan, ja toimittajalle ehdotetaan korjaavat toimenpiteet. Yrityksen täytyy valvoa, että toimittajat korjaavat löydetyt vastuullisuusrikkeet. Jos toimittaja ei halua tai kykene yhteistyöhön, yrityksen täytyy harkita toimittajan vaihtamista. Raportointi on viimeinen osa vastuullisuuden hallintaa toimittajaketjussa. Raportoinnin avulla arvioidaan yrityksen liiketoiminnan tilaa ja arvioidaan jatkokehittämisen mahdollisuuksia. Ilman raportointia yrityksen toimintojen jatkuva kehittäminen olisi haasteellista.

LÄHTEET

Björklund, M. 2010. Benchmarking tool for improved corporate social responsibility in purchasing. *An international journal*. Vol 7, nro 3. s. 340-362

Brammer, S. Hoejmose, S. Millington, A. 2011. Managing sustainable global supply chains: A systemic Review of the Body of Knowledge. [WWW-dokumentti]. [viitattu 19.8.2021].

Saatavilla:

<https://static1.squarespace.com/static/5d5156083138fd000193c11a/t/5f2f3891476fd6536a8e68b3/1596930229944/NBS-Systematic-Review-Supply-Chains.pdf>

Byrnes, P. Curtis, M, B. Janvrin, D, J. Payne, E, A. Schneider, G, P. 2012. The Updated COSO Internal Control—Integrated Framework: Recommendations and Opportunities for Future Research. *Journal of information systems*. Vol 26, nro 2. S.189-213

CDP. 2021a. Global Supply Chain Report 2020. [WWW-dokumentti]. [viitattu 20.8.2021].

Saatavissa: <https://www.cdp.net/en/research/global-reports/transparency-to-transformation>

CDP. 2021b. What we do. [WWW-dokumentti]. [viitattu 20.8.2021]. Saatavissa:

<https://www.cdp.net/en/info/about-us/what-we-do>

Chamberlain, G. 2019. Schoolchildren in China work overnight to produce Amazon Alexa devices. [verkkolehti]. [viitattu 26.8.2021]. Saatavissa: <https://www.theguardian.com/global-development/2019/aug/08/schoolchildren-in-china-work-overnight-to-produce-amazon-alexa-devices>

Degerman, R. 2017. Vastuullinen kuluttaminen lisääntyy, mutta suurinta osaa kiinnostaa eniten hinta ja helppous. [verkkolehti]. [viitattu 12.8.2021]. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-9930079>

Fair Trade Finland. 2021. Mikä on Reilu kauppa? [WWW-dokumentti]. [viitattu 15.9.2021].

Saatavissa: <https://reilukauppa.fi/meista/mika-on-reilu-kauppa/>

Finlex. 2014. Ympäristönsuojelulaki. [WWW-dokumentti]. [viitattu 29.7.2021]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20140527>

Garside, J. 2013. Child labour uncovered in Apple's supply chain. [verkkolehti]. [viitattu 26.8.2021]. Saatavissa: <https://www.theguardian.com/technology/2013/jan/25/apple-child-labour-supply>

Gioia, D. A. & Villena, V. H. 2020. A more Sustainable Supply Chain. *Harvard Business review*. March – April 2020. Saatavissa: <https://hbr.org/2020/03/a-more-sustainable-supply-chain>

Gonzalez-Padron, T. L. 2016. Ethics in the Supply Chain: Follow-up processes to audit results, *Journal of Marketing Channels*. Vol. 23, nro. 1-2 s. 22-33.

Grosvold, J. Hoejmose, S. U. Roehrich, J. K. 2014. Squaring the circle: Management, measurement and performance of sustainability in supply chains. *Supply Chain Management*. Vol. 19, nro 3. s. 292-305

Haanaes, K. Michael, D. Jurgens, J. Rangan, S. 2013. Making Sustainability Profitable. [verkkolehti]. [viitattu 10.7.2021]. Saatavissa: <https://hbr.org/2013/03/making-sustainability-profitable>

Jauhiainen, I. 2021. Yrityksille voi rapsahtaa raskaita velvollisuuksia – EU:n komissio valmistelee kunnianhimoista lakia vastuullisuudesta. [verkkolehti]. [viitattu 27.7.2021]. Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/yrityksille-voi-rapsahtaa-raskaita-velvollisuuksia-eun-komissio-valmistelee-kunnianhimoista-lakia-vastuullisuudesta/3ac5ad39-094b-4c2c-94b3-a131a4a1dc97>

Juutinen, S. Steiner, M. 2010. Strateginen yritysvastuu. Helsinki, WSOYpro Oy. s. 21-201

Juutinen, S. 2016. Strategisen yritysvastuun käsikirja. Helsinki, Talentum Media. s. 239-240

Kauppalehti. 2015. Vihreys on brändille valtti – mutta näkykö se tuotteiden menekissä? [verkkolehti]. [viitattu 12.8.2021]. Saatavissa: https://www.kauppalehti.fi/uutiset/vihreys-on-brandille-valtti-mutta-nakyyko-se-tuotteiden-menekissa/b8a205f7-8104-3d7b-9792-e79ad07cb82d?utm_source=marmai&utm_medium=almainternal&utm_campaign=mm_redirect

Koipijärvi, T. Kuvaja, S. 2017. Yritysvastuu: Johtamisen uusi normaali. Helsinki, Helsingin seudun kauppakamari. s. 17-167

Koipijärvi, T. Kuvaja, S. 2020. Yritysvastuu 2.0: Johtamisen uusi normaali. Helsinki, Helsingin seudun kauppakamari. s. 213

Logistiikan maailma. 2021a. Auditointi. [WWW-dokumentti]. [viitattu 29.8.2021]. Saatavissa: <https://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/laatu/auditointi/>

Logistiikan maailma. 2021b. Vastuulliset hankinnat. [WWW-dokumentti]. [viitattu 20.8.2021]. Saatavissa: <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/vastuulliset-hankinnat/>

Meixell, M. J. Luoma, P. 2015. Stakeholder pressure in sustainable supply chain management: A systemic review. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 45 nro. 1. s. 69-89.

Ratsula, N. 2016a. Compliance: eettinen ja vastuullinen liiketoiminta. Helsinki, Talentum Pro. s. 47

Ratsula, N. 2016b. Yrityksen sisäinen valvonta. Helsinki, Edita Publishing Oy. s. 11

Ratsula, N. 2021. Sisäinen valvonta: käsikirja tulokselliseen organisaation ohjaukseen. Helsinki, Edita Publishing Oy. s. 2-4

Sajn, N. 2020. Sustainable consumption: Helping consumers make eco-friendly choices. European Parliamentary Research Service.

Sarkis, J. 2019. Handbook on the sustainable supply chain. Cheltenham, Edward Elgar publishing. 136-331

Seuring, S & Muller, M. 2008. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*. Vol 16 nro. 15. s. 1699-1710

SFS. 2021. ISO 14000 Ympäristöjohtamisen standardisarja. [WWW-dokumentti]. [viitattu 15.9.2021]. Saatavissa: <https://sfs.fi/standardeista/tutustu-standardeihin/suosittu-standardit/iso-14000-ymparistojohdamisen-standardisarja/>

Tilastokeskus. 2018. Nuorten määrä uhkaa vähentyä huomattavasti syntyvyyden laskusta johtuen. [WWW-dokumentti]. [viitattu 11.8.2021]. Saatavissa: https://www.stat.fi/til/vaenn/2018/vaenn_2018_2018-11-16_tie_001_fi.html

United Nations Global Compact. 2021a. Our Mission. [WWW-dokumentti]. [viitattu 20.8.2021] Saatavilla: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission>

United Nations Global Compact. 2021b. Social Sustainability. [WWW-dokumentti]. [viitattu 9.8.2021] Saatavilla: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/social>

Vachon, S. Klassen, R. 2006. Extending green practices across the supply chain: The impact of upstream and downstream integration. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 26. nro. 7. s. 795-821

Virtanen, J. 2021. EU-parlamentti ajaa laajaa ja pakollista yritysvastuuta koko Eurooppaan – Vihreiden Hautala: muut kärsivät vapaamatkustajista. [WWW-dokumentti]. [viitattu 20.7.2021]. Saatavissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000007855121.html>

Ympäristöministeriö. 2021a. Mitä on kestävä kehitys? [WWW-dokumentti]. [viitattu 9.8.2021]. Saatavissa: <https://ym.fi/mita-on-kestava-kehitys>

Ympäristöministeriö. 2021b. Ympäristöministeriön hallinnonalan lait, asetukset ja ohjeet. [WWW-dokumentti]. [viitattu 29.7.2021]. Saatavissa: <https://ym.fi/lainsaadanto-ilmasto>

