



**LUT-kauppakorkeakoulu**

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

Hankintojen johtaminen

## **HANKINNAN VASTUULLISUUDEN TOTEUTUMINEN PK YRITYKSESSÄ**

Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

Hankintojen johtaminen

2022

Jesse Pirskanen

Tarkastaja: Mika Immonen

## ABSTRACT

Lappeenranta-Lahden University of Technology LUT School of Business and  
Management  
business Administration

Jesse Pirskanen  
Implementing responsible sourcing in SME's business

Bachelor's thesis

2022

36 pages, 5 photos and 1 appendix

Supervisor: Mika Immonen

Keywords: Responsibility, Supply Chain, Responsible Sourcing

This bachelor's thesis examines the realization of the business responsibility of the selected target company, as well as the factors that affect the realization. The target company is a company operating in the service and technology sector that repairs consumer smartphones and sells smartphone protection accessories to consumers. The focus of the study is to examine the target company's ways of implementing responsibility, as well as the factors that make it difficult or impossible to implement this responsibility.

The phenomena under study are the economic, environmental and social responsibilities of the target company. Answers to the research questions are sought through a thematic interview, in which the procurement manager of the target company was interviewed. The study was conducted as a case study, and the research data was analyzed using a content analysis method. The theoretical part of the study consists of previously published studies and theories of procurement responsibility.

For an operator like the target company, it can often be difficult to seek responsibility, as the components needed for the business must be ordered from a very long distance. Long distances to suppliers make it difficult to track and evaluate purchases. As well as the global Covid-19 pandemic in recent years, it has affected relationships between suppliers as well as buyers.

## TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppatieteet

Jesse Pirskanen

Hankinnan vastuullisuuden toteutuminen pk yrityksessä

Kauppatieteiden kandidaatintyö

2022

36 sivua, 5 kuvaa ja 1 liite

Tarkastaja: Mika Immonen

Avainsanat: Vastuullisuus, Hankintaketju, Vastuullinen hankinta

Tässä kandidaatintutkielmassa selvitetään valitun kohdeyrityksen liiketoiminnan vastuullisuuden toteutumista, sekä niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat toteuttamiseen. Kohdeyritys on palvelu- sekä teknologia-alalla toimiva yritys, joka korjaa kuluttajien älypuhelimia sekä myy kuluttajille älypuhelinsuojatarvikkeita. Tutkimuksessa pääpaino on tutkia kohdeyrityksen tapoihin toteuttaa vastuullisuutta, sekä niihin tekijöihin, jotka vaikeuttavat tai estävät tämän vastuullisuuden toteuttamisen.

Tutkittavana ilmiönä on kohdeyrityksen taloudelliset, ympäristölliset sekä sosiaaliset vastuut. Tutkimuskysymyksiin vastauksia haetaan teemahaastattelun avulla, jossa haastateltiin kohdeyrityksen hankintapäällikköä. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, ja tutkimusdataa analysoitiin sisällönanalyysi-menetelmällä. Tutkimuksessa teoriaosuus muodostuu aiemmin julkaisuista tutkimuksista ja hankinnan vastuullisuuden teorioista.

Kohdeyrityksen kaltaisella toimijalla vastuullisuuden tavoittelu voi usein olla vaikeaa, sillä liiketoimintaan tarvittavat komponentit on tilattava hyvinkin pitkältä. Pitkät matkat toimittajiin vaikeuttavat hankintojen seuraamista ja arvioimista. Sekä viime vuosina maailmalla vaikuttanut Covid-19 pandemia, on vaikuttanut toimittajien sekä ostajayrityksien suhteisiin.

# Sisällysluettelo

1. Johdanto.....	1
1.1 Tutkimuksen taustaa.....	2
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	3
1.3 Tutkimuksenviitekehys .....	5
1.4 Tutkimuksenrajaukset.....	6
2. Hankintatoimen määrittelmä.....	6
2.1 Hankintatoimen tehtävät ja tavoitteet.....	8
2.2 Hankinta prosessi.....	10
2.3 Hankintojen johtaminen.....	11
3. Hankintojen vastuullisuus.....	13
3.1 Liiketoiminnan vastualueet.....	14
3.2 Hankintojen suunnittelu ja vastuullisuuden huomioiminen.....	16
3.3 Hankintojen vastuullisuuden toteuttaminen.....	18
4. Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu.....	19
5. Empiria.....	21
5.1 Kohdeyritys.....	22
5.2 Hankintatoimi kohdeyrityksessä.....	23
5.3 Vastuullisuuden toteutuminen kohde yrityksessä.....	26
5.4 Tulevaisuuden näkymät kohdeyrityksessä.....	29
6. Yhteenveto ja johtopäätökset.....	30
6.1 Jatkotutkimusaiheet.....	32
Lähdeluettelo.....	33
Liitteet.....	37

## **LIITTEET**

Liite 1. Haastattelukysymykset

### **Kuviot**

Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kuvio 2. Arvoketjumalli

Kuvio 3. Hankintaprosessi yksinkertaistettuna

Kuvio 4. Hankintojen johtamisen hallintamalli:

Kuvio 5. Triple bottom line – malli

Kuvio 6. Yritysvastuullisuuden hierarkia

Kuvio 7. Kohdeyrityksen tavoitteet

# 1. Johdanto

Tämän tutkielman tarkoituksena on tunnistaa pk yrityksen vastuullisuuden tavoitteet hankinnoissa ja mahdolliset kehityskohteet. Tutkimuksessa keskitytään kohdeyrityksen hankintapolitiikkaan, hankinnan johtamiseen, hankintaosaamiseen sekä hankintoihin.

Kohde yritykseksi valittiin Suomalainen Pk-yritys, joka toimii koko Suomen alueella. Kohdeyritys toimii alalla, jossa on jonkin verran kilpailevia yrityksiä. Alalla hankintoihin kuuluu paljon erilaisia komponentteja, joiden hävittäminen on hankalaa ja ne ovat ympäristölle haitallisia.

Kauppaa on käyty aina antiikin ajoilta asti, toimiva kaupunkirakenne vaatii järjestynyttä kaupankäyntiä ja kymmenien tuhansien asukkaiden asuttamat kaupungit sekä kaupunkiverkostot tarvitsivat yhteistä valuuttaa tai yhteisesti määriteltyä vaihtotavaraa hankintoja varten. (Iloranta et al. 2008, 32) Nykyisessä muodossaan oleva hankintatoimen rooli liiketoiminnassa on lisääntynyt viime vuosikymmeninä merkittävästi, merkittävimpiä syitä hankintojen roolin lisääntymiseen on teollisuuden kasvu länsimaissa sekä muualla maailmassa. (Huuha, T 2016, 15, 24) Hankinnoissa on myös viime vuosina panostettu yhä enemmissä määrin kestävän kehityksen tavoitteluun, hinnan ja laadun lisäksi yrityksiä kiinnostaa hankkia tarvittavansa enemmän ekologisemmalla vaihtoehdolla.

Yrityksissä onkin viime aikoina sisäistetty paremmin vastuullisuuden tärkeys, ja vastuullisuudesta on tullut osa yrityksen toimintastrategiaa. Kestävän kehitys onkin kehitystä, joka täyttää tulevien sekä nykyisen sukupolven tarpeita vaarantamatta toimintaympäristöämme. (Faisal, M et al. 2017, 1956)

Monissa yrityksissä hankintatoimi ja niiden hallinnointi osallistuu yrityksen vastuullisuuden tavoitteluun enemmän kuin mikään yrityksen muu toiminto. Hankintatoimen tehtävä onkin varmistaa että, hankitut komponentit, palvelut ja tuotteet ovat vastuullisesti hankittu ja niiden alkuperä on tiedossa. (Tate et al. 2010, 27)

Vaikka vastuullisuudesta puhutaan usein suurten yritysten yhteydessä, se on myös pk-yrityksille strateginen väline lisäämään kilpailukykyä. Yrityksiä motivoi monet eri syyt toimia vastuullisesti, keskeisinä voidaan kuitenkin pitää kannattavuuden ja toimintaedellytyksien parantamista pitkällä aikavälillä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009)

Tutkimuksen aihe on tärkeä, sillä kohdeyrityksen toimiala on viimeisen kymmenen vuoden aikana ollut suuressa kasvussa ja alalle syntyy yrityksiä jatkuvasti. Toimialalla komponentit valmistetaan usein kaukana Aasiassa, jossa vastuullisuuden toteutuminen ei aina toteudu yhtä hyvin, kun esimerkiksi EU:ssa, jossa viranomaisista seuraavat ja arvioivat yritysten toimintaa. Tässä tutkimuksessa keskitytään yksittäisen yrityksen hankintatoimeen ja sen vastuullisuuteen. Teoriaosassa esitellään hankintojen tehtäviä ja tavoitteita, sekä hankintojen vastuullisuuden alueita ja toteutumista.

### 1.1 Tutkimuksen taustaa

Toimitusketjujen hallinta on siis kirjallisuudessa suhteellisen uusi ilmiö. Toimitusketjun hallintaa on käsitelty kirjallisuudessa noin 30 vuoden ajan, ensimmäisen kerran se mainittiin kirjallisuudessa jo 1982. Aikanaan siitä kirjoittivat pääasiassa alan konsultit, jotka pitivät toimitusketjuja tapana hallita yritysten resursseja ja omaisuutta. Konsultit olivat kiinnostuneita jakamaan tietoa toimitusketjujen hallinnan käsitteistä ja toimitusketjujen mahdollisista eduista. Konsulttien tavoite oli muuttaa ihmisten käsitys toimitusketjujen toiminnan tarkoituksesta. Tavoite oli muuttaa käsitys toimitusketjujen hajanaisuudesta enemmän siihen että, toimitusketjut olivat yksi suurempi kokonaisuus, jonka avulla yritykset voisivat parantaa kilpailuasemaansa markkinoilla esimerkiksi vähentämällä varastointia ja lisäämällä tehokkuutta. Vuosia myöhemmin tutkijat alkoivat omaksumaan termin ja alkoivat tutkia toimitusketjujen merkitystä ja vaikutuksia yrityksen liiketoimintaan. (Ellram, L & Cooper, M. 2014,8)

Hankinnat edustavat suurta osaa koko maailman taloudesta, EU:ssa julkisten hankintojen arvo on jopa 16 prosentin luokkaa maiden bruttokansantuotteesta. Yksityisellä sektorilla luku on vielä suurempi, ja kasvaa jatkuvasti johtuen nykyisestä suuntauksesta ulkoistaa ydinliiketoimintaan kuulumattomat toiminnot. Hankintojen suunnittelulla voidaan vaikuttaa suoraan yrityksen suoriutumiseen lyhyellä sekä pitkällä aikavälillä. Tehokas hankintatoimi on siksi välttämätöntä yrityksen kannattavuuden sekä selviytymisen kannalta. (Dimitri et al.

2006, 3). Yrityksien liikevaihdossa hankintojen suuruus vaihtelee toimialan mukaan. Esimerkiksi vähittäiskaupassa hankinnan osuus on hyvinkin merkittävä, jopa 60–85 prosenttia. Teollisuudenaloilla, jossa hankitaan raaka-aineita jalostettavaksi, luku on tyypillisesti 50–80 prosenttia. Viime vuosina hankinnan osuus liikevaihdosta on kasvanut, syinä tähän on yritysten keskittyminen enemmän ydinosaamiseensa, jolloin he ulkoistavat muut toiminnot. (Nieminen, S. 2016) Hankintojen suunnittelulla voidaan vaikuttaa myös suoraan yrityksen tapaan toteuttaa vastuullisuutta. Ja viime aikoina yrityksissä onkin ymmärretty kuinka paljon sosiaalinen ja ympäristöllinen vastuu voi parantaa yrityksen suorituskykyä. Carrolin luoman viitekehyksen mukaan yritysten onkin mahdollista toimia vastuullisesti, sekä tuottaa voittoja liiketoiminta prosessillaan. (Tate et al. 2010, 19–20)

Perinteinen tapa valita toimittaja oli useiden vuosien ajan keskittyä taloudellisen näkökulman kautta. Muuttuvien trendien ja asiakkaiden mieltymysten kautta näkökulmaan on tullut mukaan ekologisemmat ja ympäristölle kestävämmät hankintatavat. (Amindoust et al. 2012, 1669) Yritysten tuleekin nykypäivänä keskittyä tuloksen tekemisen lisäksi myös usein vastuulliseen liiketoiminnan toteuttamiseen.

Tutkimuksessa tutkitaan vastuullisuuden toteutumista älypuhelinhuolto yrityksessä. Yritys voi toiminnallaan vähentää kuluttajien kulutusta älypuhelinmarkkinoilla, korjaamalla sekä huoltamalla vastuullisesti hankituilla varaosilla asiakkaiden laitteita.

Älypuhelimien käyttöikä on useimmissa maissa lyhyin kaikista elektroniikka kuluttajatuotteista, tutkimuksen kohdeyritys on toiminnallaan tuonut älypuhelimille lisää käyttöikää. Yhdysvalloissa tehdyt tutkimukset osoittavat, että älypuhelin valmistajat pyrkivät markkinoinnillaan ohjaamaan kuluttajia ostamaan tai vaihtamaan yhä useammin uusiin markkinoilla oleviin malleihin. (Willhelm, W. Yankov, A. Magee, P. 2011)

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa on tarkoitus tutkia Pk-yrityksen hankintatoimintaa. Tavoite on tunnistaa yrityksen hankintatoimen tehtävät ja vastuullisuuden toteutuminen yrityksen hankinnoissa. Tutkimuksen aikana on myös tarkoitus havainnollistaa minkälaisia hankintapolitiikkaa yritys toteuttaa. Tutkielman aikana on myös tarkoitus kehittyä ja oppia ymmärtämään paremmin hankintojen merkityksestä organisaatiossa, sekä ymmärtämään



hankita prosessin kulkua paremmin. Useiden tutkimusten mukaan vastuullisuuden toteuttaminen tuo yrityksille etuja, se esimerkiksi parantaa yrityksen mainetta ja brändikuvaa, tuotantoprosessia sekä työnlaatua. Jenkinsinin mukaan pk-yritys voi vastuullisella liiketoimintastrategialla lisäksi kehittää innovatiivisia tuotteita ja palveluita ja tämän kautta päästä hyödyntämään uusia nousevia markkinoita. (Kechiche, A & Soparnot, R 2012, 100)

Tutkielman päätutkimuskysymyksessä tutkin miten yrityksen hankinnoissa toteutuu vastuullisuuden tavoittelu? Alatutkimus kysymyksen avulla pyrin ymmärtämään ja vastaamaan päätutkimuskysymykseen. Alatutkimuskysymykset ovat tärkeässä osassa, jotta päätutkimuskysymykseen saadaan

Tutkimuksen alatutkimuskysymykset ovat:

- Minkälainen on yrityksen nykyinen hankintapolitiikka ja miten sitä johdetaan?
- Minkälaisia hankintoja yrityksessä tehdään?

Globaalit hankinnat ovat yleistyneet yritysten liiketoiminnassa, eri maissa noudatetaan eri työ- ja ympäristölainsäädäntöjä. Kuluttajat vaativat tänä päivänä yrityksiltä yhä enemmän vastuullista toimintaa, ja tämän vuoksi yritysten tuleekin sopeutua kuluttajien vaatimuksiin. Yritysten hankinnoilla on suuri vaikutus sen vastuullisuuden tavoitteluun, tämän vuoksi ostaja yrityksen on usein varmistettava oman vastuullisuuden lisäksi toimittaja yritysten toiminnan vastuullisuus. Vastuullisen hankinnan tavoittelulla tarkoitetaan sitä, että ympäristövastuu sekä sosiaalinen ja taloudellinen vastuu huomioidaan yritysten hankinnoissa sekä toimittajien valinnoissa. Yrityksen tulee kehittää ja arvioida niitä käytäntöjä, jotka tukevat hankinnan vastuullisuuden toteutumista. (Nieminen. 2016)

### 1.3 Tutkimuksen viitekehys



Kuvio 1 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen viitekehys muodostuu teemoista, jotka ovat hankintapolitiikka, hankintojen johtaminen, tavoitteet sekä hankintojen vastuullisuus. Kaiken keskiössä hankintastrategia, jonka avulla hankinnoissa huomioidaan organisaatiostrategiassa esille tuodut tavoitteet. Yrityksen hankintatoimen vastuullisuuden tavoittelua tutkitaan Triple bottom line teoriaan nojaten. Eli miten yritys toiminnallaan pyrkii sosiaalisten, taloudellisten sekä ympäristöllisten seikkojen huomioimiseen vastuullisesti. Hankintojen politiikka ohjaa yrityksen hankintojen toteutumista kohdeyrityksessä, tähän vaikuttaa yrityksen johdossa asetetut linjaukset.

## 1.4 Tutkimuksenrajaukset

Vastuullinen hankintatoimi on laaja käsite ja tätä varten aiheen rajausta on oleellista. Rajallisen ajan ja kirjoittajan käytössä olevien resurssien vuoksi tutkimus rajautuu vain kohdeyrityksen hankintatoimeen ja vastuullisuuden toteutumiseen hankinnoissa.

Tutkimuksessa rajauksen ulkopuolelle jätettiin myös sopimuksien teot, tarjouspyynnöt sekä toimittajien valinnat. Tutkimuksessa siis haluttiin keskittyä enemmän yrityksen hankintaan ja vastuullisuuden toteutumiseen ja sen merkitykseen kohdeyrityksen liiketoiminnassa. Tutkimuksen materiaalina tullaan käyttämään haastattelun lisäksi kirjallisuutta aiheeseen liittyen. Kyseinen yritys valittiin tutkimukseen, sillä se herätti kiinnostusta ja kysymyksiä mihin tutkimuksen kirjoittaja halusi vastauksia.

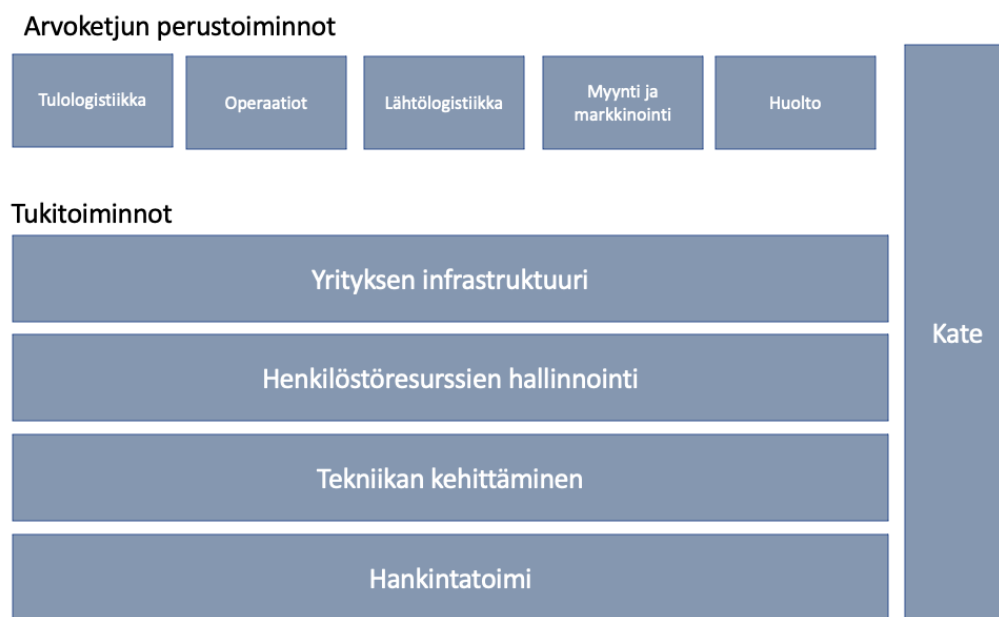
## 2. Hankintatoimen määritelmä

Ostolla tarkoitetaan yleensä yrityksen hankintatoimissa tapahtuvaa hankintaa, usein siis muilta yrityksiltä tuotteen tai palvelun tilaamista. Hankintatoimen määritelmässä *Procurement* eli suomeksi käännettynä hankinta tarkoittaa yleensä niitä toimintoja, jossa yrityksellä on tarkoitus hankkia kustannuksiltaan alhaisimman ja laatuvaatimukset täyttävän tuotteen tai palvelun myyjäyritykseltä. Hankintapuolella käsitellään myös usein ostamiseen liittyvät sivutoiminnot kuten esimerkiksi logistiikka, oston vastaanottotarkastus, laadun valvonta sekä varastointi. *Sourcing* termillä tarkoitetaan hankintalähteiden tarkastelua, saatavuuden, vaihtoehtoisten hankinta lähteiden ja toimituksien jatkuvuuden sekä toimittajamarkkinoiden olemassaolon tietämyksen lisäämistä. *Sourcing* termi voidaan kääntää suomeksi tämän tarkoittaen materiaalien hankintaa (Huuha, T 2016, 13). Nykyään useimmat tutkijoista ovat samaa mieltä toimitusketjujen määritelmästä: toimitusketju on kolmen tai useamman yksikön joukko, jotka toimiva suoraan tuotteiden, palveluiden, rahoituksen ja informaation kanssa. (Ellram, L & Cooper, M 2014, 9)

Toimitusketjujen hallinnointia ja ostamista ei tule kuitenkaan sekoittaa keskenään. Ostamisella tarkoitetaan tarvittavien palveluiden ja tuotteiden ostamista eli ulkoisten

resurssien hoitamista. Toimitusketjujen hallinnointi on kokonaisuus, esimerkiksi strategisia toimintoja ja hankinnan suunnittelua. Lammingin mukaan, hankinnan rooli on muuttumassa yhä enemmän strategiseksi toiminnoksi, jonka tarkoitus on varmistaa että, yrityksellä on tarvittavat ulkoiset resurssit kuhunkin toimintoon. (Huuhka, T 2016, 15.)

Kuten johdannossakin mainittiin, hankinnan rooli on kasvanut yritysten liiketoiminnassa viime vuosikymmeninä. Hankintatoimen määrittelyssä usein nostetaan esille Porterin (1985) arvoketjumalli. Mallissa yrityksen ydintoiminnot jaetaan perustoimintoihin eli ensisijaisiin toimintoihin sekä tukitoimintoihin. Ensisijaisiin toimintoihin kuuluu tulologistiikka, jalostusoperaatiot, lähtölogistiikka, markkinointi- ja myyntitoiminnot ja huolto. Näitä toimintoja tukee yrityksen infrastruktuuri, tekniikan, kehittäminen, henkilöstön resurssit sekä hankintatoimi. (Kuvio 2). (Huuhka, T 2016,16)



Kuvio 2 Arvoketjumalli (mukaillen Porter 1985)

Arvoketjumallin mukaan yrityksen tulee siis maksimoida yrityksen hankintatoimintaa esimerkiksi vähentämällä kustannuksia. Arvoketjumalli on hyvin eri tilanteisiin soveltuva malli, jossa tuote käy läpi prosessin kaikki vaiheet. Tulologistiikka sisältää suhteet toimittajiin ja toimintoja, joita tarvitaan ostetun tavaran vastaanottamiseen. Operaatiot toiminnoissa yritys muuttaa panokset tuotoiksi. lähtölogistiikka sisältää ne toiminnot joissa, yritys kerää ja jälleenmyy tuotteita. Markkinointi ja myynti toimintojen avulla ostajia houkuttelee ja

informoidaan tuotteista. Huoltotoimintojen avulla tuote tai palvelu toimii oikealla tavalla. Tukitoiminnoista infrastruktuurin tehtävä on tukea yrityksen toimintaa, se koostuu toiminnoista kuten kirjanpito, suhteiden ylläpito, laadunvarmentaminen ja yleinen toiminnan johtaminen. Tekniikan kehitys tukee yrityksen laitteistoja, ohjelmistoja ja tekniikan yleistä tietämystä. Henkilöstöressurssien hallinnoinnin tehtävä on rekrytoida, kouluttaa ja kehittää henkilöstöä. Hankintatoimen tehtävä on hallita tuotantopanoksia ja hankintaa. (Tardi, C 2020)

## 2.1 Hankintatoimen tehtävät ja tavoitteet

Perinteisen määritelmän mukaan hankinnan johtamisen tavoitteet voidaan tiivistää muutamaan pää tehtävään: osta tavoiteltu määrä palveluita tai tuotteita, osta sen laadun mukaisesti mistä on sovittu ja hintaan mistä sovittu, pidä huoli tuotteen tai palvelun toimituksesta oikeaan paikkaan ja oikeaan aikaan. Nykyisten määritelmien mukaan hankinta on yhä enemmän yrityksen strateginen toiminto, jonka avulla on tarkoitus varmistaa yritykselle parhaat ulkoiset resurssit käyttöönsä. Hankintojen tärkeimmiksi tehtäviksi muodostuu tällöin ostotarpeiden määrittäminen, kilpailukykyisten, tehokkaiden, osaavien ja luotettavien hankintalähteiden etsiminen sekä parhaan toimittajan löytäminen niin että, kumpikin osapuoli nauttii yhteistyön eduista. Hankintatavoitteiden tunnistaminen yrityksen sisällä on tärkeää, jotta hankintaprosessi ja luotu hankintastrategia tukee keskenään toisiaan ja näin ollen myös yrityksen liiketoimintaa. (Huuhka, T 2016, 24–25)

Vasta viime vuosina on ymmärretty, että eri hankintoihin liittyvillä tehtävillä on eri vaikutukset yrityksen koko liiketoimintaa. Suuret hankinnat voivat vaikuttaa koko organisaation toimintaan koko sen elinkaaren ajan, kun taas pienet ostot vaikuttavat seuraavien viikkojen, päivien tai jopa vain tuntien ajan. Perinteisesti yrityksen painottavat hankinnoissa huomionsa siis hintaan, mutta ei esimerkiksi ota huomioon sitä, että halvempaa hintaa edustava ostos sijaitsee mahdollisesti kauempana ja tämä nostaisi kustannuksia sekä luonnollisesti matkaa, josta hankinta saapuisi ostajayrityksen luo. (Iloranta, K & Pajunen-Muhonen 2008, 175–176) Matkan kasvaessa kasvaa myös monesti päästöt, yrityksen tulisi löytää toimittajat usein läheltä mikä on tietenkin usein myös hankalaa.

Hankintatoimen tehtäviin kuuluu myös siis vastuullisuuden varmentaminen. Sosiaaliset ja ympäristölliset vastuut ovat nykypäivänä vahvimpia trendejä, joita yritykset tavoittelevat. Historia on osoittanut, kuinka epäeettisesti toimivien yritysten suosio on laskussa. Vastuullisuuden toteutuminen on siis myös hankinnoissa tärkeä tekijä, ostajan tulee tietää mistä ostaa ja keneltä. On siis pohdittava sitä, että onko myyjäyrityksessä tuotannon työntekijöillä heille kuuluvat oikeudet, onko raaka-aineet vastuullisesti hankittu, käyttäkö yritys lapsityövoimaa, kärsiikö ympäristö yrityksen toiminnan takia? Jos ostajayritys tietämättään ostaisi tällaiselta yritykseltä, joka ei toteuttaisi vastuullista liiketoimintaa, voisi se vahingoittaa ostajayrityksenkin liiketoimintaa.

Hankinnan tärkeimpänä tavoitteena on lisäarvon tuottaminen yritykselle sekä asiakkaille. Tavoite on myös luoda kestäviä hankintasuhteita, ja lisätä vastuullista toimintaa. sekä lisäksi:

- Raaka-aine materiaan, tavaran, palvelun ja komponenttien saatavuuden varmistaminen. Tavoite on varmistaa, että tarvittavat hankinnat saadaan oikeina määrinä, oikeaan aikaan ja oikeaan paikkaan.
- Tavoite on myös vähentää riskejä. Välttää riippuvuussuhteita yhteen toimittajaan, löytämällä luotettavia toimittajia ja mitä useampi sen parempi. Varmistaa laatustandardit ja nopea toimitus. Parantaa Corporate Social Responsibilityä eli yhteiskuntavastuuta.
- Pyrkiä kustannustehokkaaseen toimintaan, ja sitomaan mahdollisemman vähän pääomaa. Hankintapuolen tulee tehdä hankinnat mahdollisemman edullisesti, laatustandardien mukaan.
- Auttaa yritystä tuotekehityksessä ja innovaatiossa. Tiivis yhteistyö johdon kanssa, ja muiden osastojen. Tuntee tuotteet erinomaisesti, jotta osataan huomioida eri tuotteiden toimitusajat.

(Huuhka, T 2016,25)

Hankinnan tavoitteiden saavuttaminen vaatii hankintojen johtamiselta tasapainoilua kulujen, riskien ja arvon tuottamisen suhteen. Hankintakuluja voidaan laskea esimerkiksi ulkoistamalla, vaihtamalla toimittajaa, käyttämällä kansainvälisiä markkinoita, toteuttamalla sähköistä hankintaa ja tekemällä parempia sopimuksia. Hankinnan riskit saadaan minimiin ostamalla useammalta toimittajalta yhden sijaan. Ostajayritys voi toteuttaa myyjä yritykselle tarkastuksia ja seurata toimintaa. Patenttien luominen vähentää myös riskejä. (Huuhka, T 2016,26)

## 2.2 Hankinta prosessi

Perinteisesti hankintaprosessi on alkanut silloin kun asiakas on tehnyt tilauksen tuotteesta tai palvelusta. Myynnin tapahduttua on aika määrittää tarvittavat materiaalit lopputuotteen valmistamiseksi. Perinteiseen tapaan toteutettu prosessi on reaktiivinen, operatiivinen ja yksisuuntainen. Modernissa hankintaprosessissa sen sijaan tarkoitus on löytää ja yhdistää parhaat ratkaisut asiakkaan tarpeisiin. Hankinnan prosessissa tarkoitus on muodostaa yhdistelmiä, joissa yrityksen ydinosaminen ja mahdollisuudet toimittajamarkkinoilla tulevat keskenään toimeen. Hankintaprosessi on tapahtumaketju, joka sisältää kuusi eri vaihetta. Tarpeen, toimittajan valinta, sopimuksen teko, tilaus, toimituksen valvominen ja seuranta. Jokainen vaihe on tärkeä ja sisältää paljon eri vaikutuksia. Hankintaprosessi on harvoin vakio, sen luonteeseen vaikuttaa paljon hankittavan tuotteen piirteiden, merkittävyys, arvo, toimittajamarkkinat, riskit sekä hankinnan vaikutus liiketoimintaan. (Nieminen, S 2016)



Kuvio 3 Hankintaprosessi yksinkertaistettuna

Hankintaprosessin aloitus vaiheessa eli tarpeen määrittelyssä on varmistettava, että hankinta on asianmukaisesti määritelty. On määriteltävä mitä ominaisuuksia halutaan hankittavalta tuotteelta tai palvelulta. Mitkä ovat ne ominaisuudet mistä yritys on valmiita maksamaan, kenen ja mikä malli.

Eli määritetään hankittavan tuotteen tai palvelun laatu, toimitusajat sekä määrät, hinta sekä koko elinkaaren kustannukset.

Seuraavassa vaiheessa hankintaprosessia on vuorossa toimittajan valinta. Toimittajaa valittaessa tiedetään mitä halutaan ja mitä varten. Kartoitetaan toimittajamarkkinoita, heidän tuotteitansa tai palveluita. Vertailulla voidaan erotella potentiaalisimmat toimittajat ja lähestyä heitä, toimittajamarkkinoiden tuntemus edesauttaa onnistunutta hankintaa.

Kun potentiaalisin toimittaja on löydetty, seuraava vaihe on tarjouspyyntö ja hinnoittelumallin määrittely. Hinnoittelu voi perustua yksikköhintaan tai hankinnan kulujen mukaan.

Kun toimittajilta on saatu parhaat tarjoukset, on aika vertailla niitä keskenään. Tärkeintä on käydä tarjoukset huolellisesti läpi ja varmistaa että tarjous on tarjouspyynnön mukainen. Mahdollisesti myös lisätietojen keruu toimittajilta, jos on tarve.

Kun varteen otettava toimittaja on löytynyt, on aika tehdä sopimus. Yhtenäiset sopimuspohjat auttavat sopimuksien laatimisessa, ja näin sopimuksesta saadaan helposti luettava ja ymmärrettävä.

Hankintaprosessin tilaus vaiheessa toimittajalle lähetetään tieto mitä halutaan ja milloin on toimituksen tapahduttava. Tilaus vaiheessa yrityksen viestinä on tärkeää, jotta tiedetään missä tilaus on matkalla. Viimeisessä vaiheessa hankintaprosessia seurataan ja arvioidaan jotta toiminta esimerkiksi kehittyy. Koko prosessin seuranta on tärkeää, eli toimittajan, yhteistyön, hankinnan sekä tuotteiden laadun.

Hankintaprosessin tavoite on siis luoda paras lopputulos niin toimittajalle kuin ostajayritykselle. (Nieminen, S 2016)

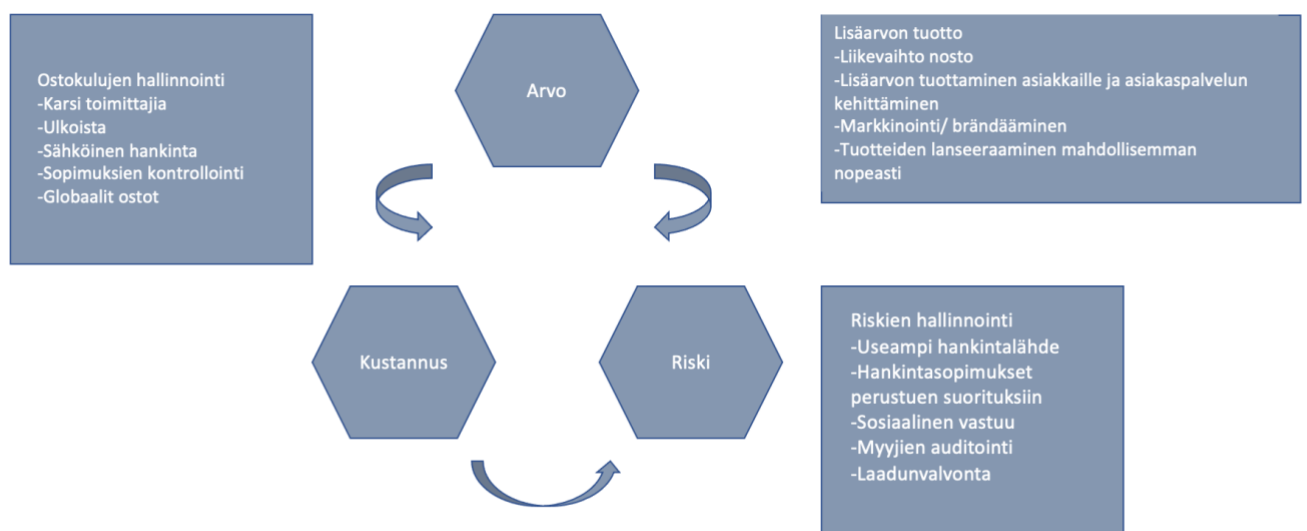
### 2.3 Hankintojen johtaminen

John Houlihan nosti ensimmäisenä esille ajatuksen, että toimitusketjuja on mahdollista hallita samalla tavalla, kun itse kokonaista yritystä johdettaisiin. Nykyään toimitusketjun tavoitteet ja päämäärät ymmärretään paljon paremmin, kun tiedetään SCM vaikutukset liiketoimintaan. Hankintatoimi toteutuu eri tavoin eri yrityksissä, suurin osa yrityksistä toteuttaa itse hankintatoimensa, mutta osa myös ulkoistaa hankintatoimensa. Hankintaprosessi voidaan jakaa kolmeen eri tasoon, strateginen, taktinen ja operatiivinen taso. Hankinnan taktista tasoa voidaan kutsua myös ohjaustasoksi. (Iloranta et al. 2008,91)



Hankintojen johtamisesta vastaa usein hankintoihin koulutetut henkilöt, mutta myös yrityksen muut elimet kuten johto sekä hallitus voivat hankinnoissa tuoda oman mielipiteensä esille. Hankintojen henkilökunnalla on vastuu siitä että, yritys saa käyttöönsä vaadittavat palvelut, raaka-aineet, tavarat ja muut ostettavat elementit, jotta yritys voi jatkaa liiketoimintaa. Hankinnoista vastaa usein hankintojen johtaja tai hankintapäällikkö, yrityksessä voi olla yksi tai useampi hankintojen ammattilainen. On erityisen tärkeää että, hankintojen henkilöstön ja yrityksen muun johdon välinen viestintä on esteetöntä ja molemmat ovat tietoisia yrityksen tavoitteista.

Johtamisen yhtenä tavoitteena on tukea vastuullisuuden toteutumista esimerkiksi rakentamalla sellaiset puitteet ja normit, joiden kautta vastuullisempi toiminta saavutettaisiin. Johdon on seurattava tavoitteiden toteutumista mittareiden avulla, tällöin myös niiden ohjaaminen on johdolle helpompaa. Mittareina voi toimia yksinkertaisesti esimerkiksi lämmön ja sähkönkulutuksen mittarit, jos halutaan ympäristövastuullisempaa toimintaa. Useissa yrityksissä myös yrityksen päästöjä, jätemäärää sekä kierrätystä seurataan tarkasti. (Harmaala, M. & Jallinoja, N. 2012)

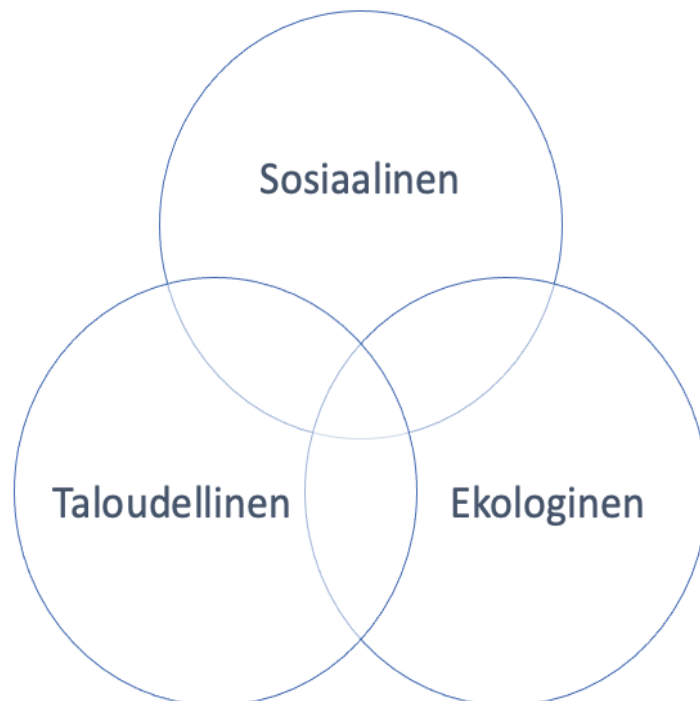


Kuvio 4 Hankintojen johtamisen hallintamalli: kustannusten, riskien ja lisäarvon tasapaino (mukaillen van Weele 2010)

### 3. Hankintojen vastuullisuus

Taloudellisen kestävyuden parantamista pidettiin pitkään tärkeimpänä tehtävänä mitä tulee hankintoihin. Ilmastonmuutos ja erilaiset työvoimaan liittyvät skandaalit länsimaissa on nostanut kuitenkin viime vuosina yrityksille vastuuta myös huomioida hankintojen ympäristö- sekä sosiaalisen kestävyuden. Tätä on usein nimitetty ”Triple bottom line” malliksi, jota kuvio 5 esittää. Triple bottom line teoriassa taloudellisen kestävyuden lisäksi huomioon otetaan myös sosiaalinen ja ekologinen kestävyys. (Logistiikanmaailma 2021)

John Elkingtonin kehittämä ”Triple bottom line” on kirjanpidollinen malli, jossa mukaan otetaan sosiaaliset, ympäristölliset ja taloudelliset seikat. Mallia käyttää maiden hallitukset mutta myös yritykset ovat ottaneet mallin käyttöönsä, mallin käyttö on joskus myös haasteellista heikon tiedon saannin vuoksi. TBL mallilla on kuitenkin mahdollista arvioida toiminnan aiheuttamia päästöjä pitkällä aikavälillä. (Timothy, F & Slaper, D, 2011).



Kuvio 5 Triple bottom line – Mukailten Elkington (1998)

Viimeaikaisissa tutkimuksissa on käsitelty paljon hankintojen kestävyyttä ja eettisyyttä, ja viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana kestävä kehityksen tutkiminen onkin lisääntynyt. 1980-luvulla tutkijat korostivat, että sosiaalisten kysymyksien tunnistaminen ja arviointi on välttämättömyys, jotta yrityksellä on mahdollisuus kehittyä sosiaalisesti vastuullisemmiksi. (Yunting et al. 2016,297) Kuluttajat vaativat yrityksiltä nykyään enemmän vastuun ottamista niin sosiaalisesti kuin ympäristöllisesti, ja valmistusprosesseja, jotka ovat vähemmän haitallisia ympäristölle sekä yhteisölle. (Tatem et al. 2010, 20)

Vastuullinen yrittäminen on siis ympäristö-, sosiaalisten ja taloudellisten tekijöiden kehittämistä ja johtamista tasapainoisesti yhdessä sidosryhmien kanssa. Kun yritystä johdetaan vastuullisesti pitkäjänteisesti sekä johdonmukaisesti, vastuullisuus usein tällöin tukee liiketoimintaa. Pk-yrityksille vastuullisuus on strateginen väline lisätä kilpailukykyä, kehittää sen toimintaa ja vastata kestävä kehityksen haasteisiin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009)

### 3.1 Liiketoiminnan vastualueet

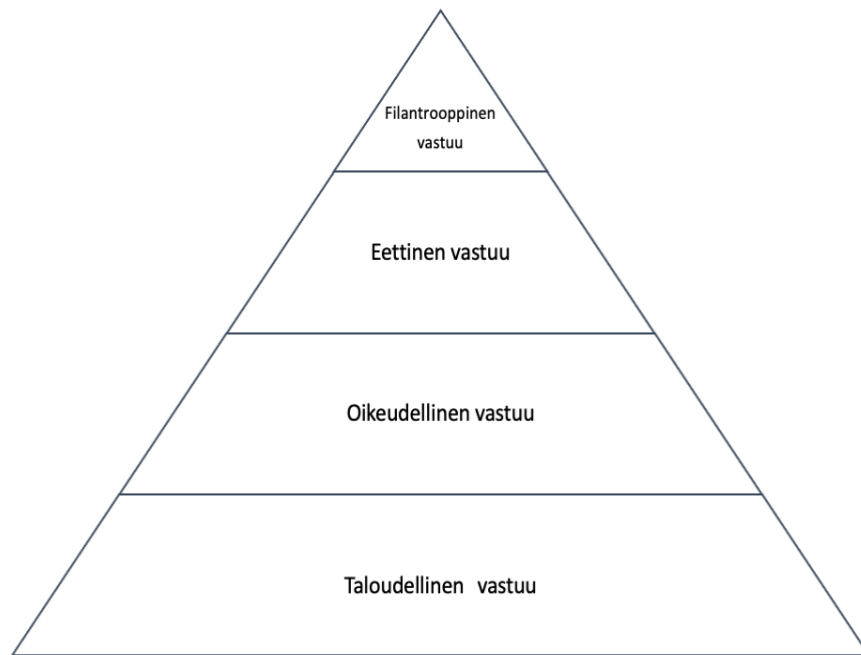
Yrityksien taloudelliset, ekologiset ja sosiaaliset vastuut ovat piirteiltään erilaisia. Länsimaalaisissa yrityksissä taloudellinen vastuu on usein ilmiselvää, sillä yrityksen lähtökohtainen tehtävä on tyydyttää omistajia. Yrityksen on tarkoitus tuottaa toiminnallaan voittoa, jota se jakaa esimerkiksi osinkojen muodossa omistajilleen. Yrityksen taloudelliseen vastuuseen kuuluu myös työllistäminen, suoraan palkkaamalla toimittajia, urakoitsijoita, työntekijöitä tai esimerkiksi konsultteja. Myös yrityksen veronmaksu on taloudellisen vastuun lisäämistä, näin yhteiskuntaa ja paikallisyhteisön kehittämiseen saadaan varoja. Voiton tavoittelulla on kuitenkin rajat, jotta toiminta pysyisi vastuullisena. Voittoa pitää tavoitella säännöksen mukaisesti, jos sääntöjä ei noudata on erilaisia sanktioita yrityksille. Taloudellinen vastuu voidaan jakaa neljään aiheeseen, jota yrityksiltä vaaditaan:

- Kannattavuus, tehokkuus ja kilpailu
- Omistajien odotuksien toteuttaminen
- Yhteiskunnan hyvinvoinnin tuottaminen taloudellisesti
- Taloudellinen tuki sosiaaliselle ja ekologiselle toiminnalle

Yrityksen sosiaalisessa vastuussa pääaiheena on ihmisoikeuksien toteutuminen. Sosiaalisia vastuita laatii ja valvoo ILO ja YK. Ihmisten fyysisen terveyden ja työpaikka turvallisuuden huolehtiminen on suurimpia vastuita, jota sosiaalisessa vastuussa yritys kantaa, yrityksiä tulee huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista ja ihmisoikeuksista. Yrityksen vastuuseen sisältyy huolehtia omasta henkilökunnasta, toimittajista, alihankkijoista, yhteistyökumppaneista, asiakkaista, paikallisista asukkaista, urakoitsijoita ja ihmisistä kaiken kaikkiaan joihin toiminta vaikuttaa. Näiden vastuualueiden rikkominen on myös rangaistavaa.

Yrityksien vastuu ekologisesti kattaa kaiken sen mihin se toiminnallaan vaikuttaa ympäristöön. Voidaan puhua yrityksen hiilijalan jäljestä, ja tätä mittaamalla voidaan tutkia sitä, kuinka haitallista yrityksen toiminta on ympäristöllemme. Mittauksessa otetaan mukaan kaikki yrityksen vaikutukset vesistöihin, maahan sekä ilmaan. Mitä pienempi on yrityksen hiilijalanjälki, sitä ekologisempaa toiminta on. Kun yrityksen toiminnasta halutaan vastuullisesti tasaista ja yhdenmukaista, yrityksen henkilöstön on tiedettävä ne arvot, joiden avulla vastuullisuutta tavoitellaan. (Ketola, T 2005, 32–57)

Yrityksien tulisi myös toimia taloudellisen, sosiaalisen ja ekologisen vastuiden lisäksi myös oikeudellisten, eettisten sekä filantrooppisten vastuita huomioiden. Filantrooppisessa vastuussa yritys pyrkii toiminnallaan edistää yhteiskunnan hyvinvointia, eettisessä vastuussa yrityksen tulee toimia oikeudenmukaisesti sekä eettisesti ja oikeudellisessa vastuussa kyse on lakien sekä yhteiskunnan yhteisten pelisääntöjen noudattamisesta. (Thacker, H. 2019)



Kuvio 6 Yritysvastuullisuuden hierarkia - Mukailleen Carrol

### 3.2 Hankintojen suunnittelu ja vastuullisuuden huomioiminen

Hankintojen vaikutusta yrityksen kannattavuuteen ja kasvuun on jo tutkittu paljon, ja sen vaikutus on vahvistunut vuosien aikana. Hankintojen suunnittelulla voidaan vaikuttaa liikevaihtoon, katteisiin, kustannuksiin, pääoman sitoutumiseen ja kiertonopeuksiin. Yrityksen valitessaan toimittajaa, tuotteita tai ostettavia palveluita on syytä muistaa sen vaikutus asiakkaan kokemuksiin. Kun ostaja yritys ostaa tuotteensa tai komponenttinsa maineikkaalta myyjäyritykseltä, asiakas todennäköisemmin kokee saavansa laadukkaampaa jälkeä. Näin asiakkaan ostopäätökseen vaikutetaan esimerkiksi toimittajavalinnan kautta. (Huuhka, T 2016, 30)

Hankintojen suunnitteluvaiheessa on tarpeellista laatia riskianalysit yritykseen hankittavista palveluista ja tavaroista. Tämän avulla selvitetään, mille palveluille ja tavaroille asetetaan vaatimuksia. Asetettujen kriteereiden toteutumista olisi hyvä seurata jatkuvasti ja järjestelmällisesti, jotta vastuullisuus toteutuu. Toimittajaa voidaan esimerkiksi pyytää

täyttämään kyselyitä, jolla varmistetaan toimittajan pyrkimys toteuttaa vastuullisuus kriteerit. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021)

Kun yrityksen hankintaa lähdetään kehittämään tai päivittämään esimerkiksi vastuullisempaan suuntaan, yrityksen tulee olla tietoinen mihin pyritään, mitkä ovat tavoitteet tai visiot. Yrityksen tulee olla tietoinen hankintojen nykytilasta, ja ongelmista. Ja jotta strategisia valintoja voidaan tehdä, yrityksen tulee tehdä joukko valmistelevia toimenpiteitä, jonka jälkeen mietitään mitä strategisia toimenpiteitä toteutetaan. Esimerkiksi erilaisten kehittämissalkkujen ja projektien muodossa, jotta päästäisiin haluttuun tavoitteeseen. Tämän prosessin jälkeen alkaa itse toteutus. (Mitronen, L & Raikaslehto, T 2019,92)

Organisaatioiden tulee suunnitella sellainen strategia, joka toimii sen rakenteissa ja tukee tämän tavoitteita. Strategian toteuttaminen vaatii resurssien allokoointia, suunnittelua ja kontrollointia. Strategia ei toteudu yhdessä yössä, vaan sen toteuttaminen on pitkä prosessi ja vaatii yritykseltä ponnisteluja. (Baily et al. 2008, 50–51) Strategia on malli, jonka avulla yritys suuntaa kohti asetettuja päätavoitteita, ja hyvin suunniteltu strategia auttaa allokoimaan yrityksen potentiaalin oikeisiin kohteisiin. Oli tavoitteena sitten vastuullisuuden tai voittojen lisääminen. Strategiaa suunnitellessa yrityksen tulee vastata ensiksi kysymyksiin: mitkä ovat tavoitteet? Mitä kautta tavoitteisiin päästään?

Smeltzerin ja Carrin (1999) mukaan strategisesti ostavat organisaatiot edistävät niiden pitkäaikaisia yhteistyösuhteita ja viestintää muihin yrityksiin, jolloin toimittajat osaavat usein vastata paremmin ostaja yrityksen tarpeisiin sekä tavoitteisiin. Strategista ostamista pidetään vaadittavana osana läheisen vuorovaikutuksen ylläpitämisenä ja edistämisenä. Organisaatiot, joilla on tiivis yhteistyö myyjäyrityksen kanssa, raportoivat myös useimmiten tulovoitoista ja kustannussäästöistä, toisin kuin organisaatiot, joiden suhteet myyjäyrityksiin on hajanainen. Yhteistyön kehittämisellä tiedetään olevan myös positiivinen vaikutus yrityksen mahdollisuuteen toteuttaa vastuullisempaa toimintaa. (Chen et al. 2004, 506)

Vastuullista yritystoimintaa on lähestytty pitkään negaation avulla: käytännössä tarkoittaen että, vastuullinen yritys pyrkii vähentämään toiminnastaan aiheutuneet ympäristöhaitat.

(Koipijärvi & Kuvaja 2017, 17) Vaikka kyse on kokonaisvaltaisesti vastuullisemman hankinnan suunnittelusta ja toteuttamisesta. Strategiaa suunnitellessa yrityksen tulee pyrkiä suunnittelemaan strategia, joka tukee parhaiten sen yrityksen toimintoja, sillä liian jäykkä strategiamalli estää yrityksen toimimasta tehokkaasti ja toimintaympäristön muutoksien näkeminen vaikeutuu. Strategiamalleja on siis monenlaisia, liiketoimintamallilla on suuri rooli siinä minkälaista strategiaa yrityksen kannattaa suunnitella. (Mitronen, L. & Raikaslehto, T. 2019, 57–59)

Jotta hankintojen vastuullisuudessa onnistuttaisiin, yrityksen johdon on asetettava selkeät tavoitteet, jota kohti yritys pyrkii. Jos yrityksessä painotetaan sitä että, vastuustrategia kuuluu yrityksen normaaliin strategiaan, kannattaa tämän rakentamisessa sekä arvioinnissa käyttää yleisimpiä strategiamalleja. Strateginen suunnittelu lähtee usein visioista, joiden avulla tehdään bisnesstrategiota. Näitä varten on hyvä hyödyntää liiketoimintaympäristöstä saatua dataa ja tutkia yrityksen suhdetta ympäristöön. (Ketola, T 2005, 122–123)

### 3.3 Hankintojen vastuullisuuden toteuttaminen

Vastuullisten hankintojen toteuttaminen saattaa joskus olla vaikeaa, ja oikeiden hankinta lähteiden löytäminen saattaa viedä aikaa paljon. Ilmastonmuutos ja ekokatastrofit ovat lisänneet yritysten vastuuta toteuttaa kestävämpää ja eettisempää liiketoimintaa. Organisaatiot, jotka toteuttavat ja kannustavat kestävään toimintaan niin sosiaalisesti kuin ympäristöllisesti menestyvät kilpailijoitaan paremmin, ja niitä pidetään hyvinä yrityskansalaisina. Usein tällaisilla yrityksillä on myös pääsy kriittisten resurssien käyttöön. (Baliga et al. 2019, 1154)

Kestävää kehitystä harjoittavien yritysten hankintatoimi on usein ennakoivaa eli proaktiivista hankintatoimintaa, tämä lisää painetta kehittää uusia teknologiaa ja menetelmiä. Vastuullisen hankinnan toteuttamisessa tuleekin kehittää jatkuvasti uusia innovaatiota. Ja jotta vastuullista hankintaa voidaan toteuttaa, tulee sen olla sisällytettyinä yrityksen arvoihin ja strategiaan. Yrityksen ylimmän johdon vastuu on löytää oikeanlainen strategia ja määrittää ne arvot, jotta yrityksen toiminta saavuttaisi sen potentiaalisen tason vastuullisuudessa, jota on tavoiteltu.

Viime vuosina yritysten markkinoinnissa onkin lisääntynyt vastuullisuuden esille tuominen, esimerkiksi muovia paljon käyttävät yritykset ovat vaihtaneet materiaaleja tai käyttävät kierrätettyjä muoveja. Vastuullisen hankintatoimen edellytyksiä ovat organisaatiolta saatu tuki, huolellinen suunnittelu ja tehokas toteutus. Ostaja yritykset voivat vaatia toimittajilta sitoutumista sopimukseen, jossa käydään läpi vastuullisuus periaatteet, sopimukset sisältävät usein sopimussakkoja tai sopimuksen purku mahdollisuuden, jos toimittaja ei toteuta vastuullisuus periaatteita. Hankkijat voivat myös toteuttaa auditointeja tehtaille, joista ostavat, näin arvioidaan toiminnan oikea taso. Jotta auditointi onnistuisi tulisi yrityksen ymmärtää paikallinen kulttuuri ja lait. Esimerkiksi elektroniikkakomponentin tulisi täyttää ne kriteerit, jota asiakas vaatii. Kriteereitä voi olla pitkä käyttöikä, kierrätys mahdollisuus, uusiokäyttö ja vaarattomat materiaalit. (Harmaala, M. & Jallinoja, N. 2012)

#### 4. Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena eli laadullisena tutkimuksena. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa kuvaillaan todellista elämää ja tutkitaan tätä ilmiötä tämän luonnollisissa olosuhteissa. (Denzin & Lincoln 1994, 2) Laadullista tutkimusta suorittaessa tulisi aina määritellä, mitä tutkimuksessa tutkitaan. Tutkimuksessa teorian käyttäminen selkeyttää lukijalle mitä tutkimuksessa käsitellään, ja se muodostaa tutkimukselle viitekehyksen. (Tuomi, J & Sarajärvi, A 2018)

Tutkimus toteutetaan case study eli tapaustutkimuksena. Tapaustutkimuksia voidaan määritellä empiirisiksi tutkimuksiksi. (Metsämuuronen, J 2008, 16) Tapaustutkimuksissa tavoite on tuottaa valitusta tapauksesta tarkkaa ja intensiivistä tietoa. (Koppa 2015) Laadullinen tutkimus sopii tutkimukseen, sillä tavoite on ymmärtää yrityksen hankintatoimia ja vastuullisuuden toteutumista kokonaisvaltaisemmin.

Laadullisissa tutkimuksissa usein haasteellisinta on tehdä tieteellisiä kestäviä johtopäätöksiä, sitä varten kerätyn aineiston avulla. Kestävien johtopäätösten tuottaminen edellyttää, huolellisesti pohdittua tutkimusasetelmaa ja aineiston keräämistä oikeilla menetelmillä ja kykyä käsitellä aineistoa. Tavoitteisiin pääseminen vaatii siis tilanteeseen sopivan tavan lähestyä aineistoa ja tavan käsitellä sitä oikein. (Puusa, A & Juuti, P 2020)

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tyypillisesti ymmärtämään tutkimuksessa olevaa ilmiötä myös tutkimuksen henkilöiden näkökulmasta, eli tässä tapauksessa hankinnan



ammattilaisen näkökulmasta. Tämä tarkoittaa että, tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tutkimuksen henkilöiden ajatuksista, kokemuksista sekä tuntemuksista. Laadullisissa tutkimuksissa kohteet eli ihmiset tuovat aktiivisuudellaan oman haasteensa tutkimuksiin, aktiivisuudellaan he muokkaavat sosiaalista todellisuutta, tehden tutkimuksesta näin haastavampaa. Tämän vuoksi sosiaalinen todellisuus ja ihmisten toiminnot eri asian yhteyksissä voivat vaihdella paljon, ja vaatii tutkijalta ymmärrystä. Myös käsiteherkkyyden vuoksi laadullisissa tutkimuksissa tulisi muistaa jo tiedonkeruu vaiheessa että, käsitteet, joita tutkitaan saattavat vaikuttaa tutkijan havainnointiin ja täten vaikuttaa tutkimukseen. (Juuti, P & Puusa, A. 2020)

Kun analysoidaan yksittäistä tilannetta, tutkimuksen analyysi saadaan suoritettua sisällönanalyysin avulla tehokkaasti. Tapaustutkimuksissa analysointi sisällönanalyysillä keskittyy haastattelurunkoon, sekä tutkijan omiin ajatuksiin ja datan käsittelyyn. (Syrjä et al. 1995, 89) Sisällönanalyysillä analysoidaan dokumentteja objektiivisesti sekä systemaattisesti. (Tuomi, J & Sarajärvi, A 2018)

Tässä tutkimuksessa kohdeyrityksestä kerätään tietoa teemahaastattelun avulla. Haastattelut ovat kvalitatiivisessa tutkimuksessa usein avointen kysymysten esittämistä valitulle ryhmälle tai yksilölle. Haastattelun muoto voi olla avoin, puolistrukturoitu tai strukturoitu. Kesto sen sijaan voi vaihdella minuuteista aina päiviin. Teemahaastatteluissa usein haastattelija on aktiivisimmassa roolissa. Teemahaastattelut sopivat hyvin esimerkiksi tilanteisiin, kun tutkittavat asiat ovat arkaluonteisia tai muutoin intiimejä. Kuten esimerkiksi tässä tutkimustyössä yksittäisen yrityksen hankintatoimi. Haastattelut kohdistuvat teemahaastatteluissa ennalta määritelyihin teemoihin, mutta itse järjestystä tai muotoa ei ole tarkasti määritelty. (Metsämuuronen, J 2008,14)

Teemahaastattelu sopii tähän tutkimukseen tutkimusluonteen vuoksi. Haastattelulla saadaan aikaan tilanne, jossa haastateltavalla on vapaa sana ja tutkittavaa asiaa on helppo lähestyä teemoittain. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006) Teemahaastattelussa edetään ennalta määritelyjen ja keskeisten teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten kanssa. Etuna teemahaastattelussa on se, että haastattelussa on mahdollista tarkentaa ja syventää kysymyksiä haastateltavan vastauksien perusteella. (Tuomi, J & Sarajärvi, A 2018)

Tutkimuksessa haastattelun piirteet ovat puolistrukturoidun ja avoimen haastattelun väliltä. Selkeä teema haastattelulle on luotu, mutta keskustelu on suhteellisen avointa ilman erillistä lomakepohjaa jättäen haastateltavalle mahdollisuuden vapaasti kertoa omista kokemuksista ja tuntemuksista. Haastattelu toteutettiin Teams-sovelluksen avulla, jossa tutkija esitti haastateltavalle kysymyksiä ja pohdintoja.

Haastattelut sopivat tilanteisiin jossa:

1. Kyseessä on suuri joukko, esimerkiksi koko väestöä koskeva satunnaisotos tai jos kohdejoukko edustaa alhaista koulutustasoa.
2. Joukko, jota tutkitaan, on heikosti motivoituneita
3. Pyrkimys on säädellä haastattelun järjestystä
4. Tavoite tulkita kysymyksiä tai täsmentää vastausta
5. Halutaan kato mahdollisemman pieneksi
6. Tutkimuksen valideetti voidaan tarkistaa muiden keinojen avulla
7. Tutkimuksessa tutkitaan intiimejä tai emotionaalisia ilmiöitä
8. Kartoitetaan aluetta, jota tutkitaan
9. Tavoite saada kuvaavavia esimerkkejä
10. Tutkitaan aihetta, josta ei löydy objektiivisia testejä

(Metsämuuronen, J 2008,39)

## 5. Empiria

Seuraava kappale käsittelee kohdeyritystä tapaustutkimuksen muodossa. Tavoite tutkimuksessa on analysoida yrityksen hankintatoimintaa ja sen vastuullisuuden toteutumista. Teemahaastatteluiden avulla pyritään keräämään tietoa yrityksen hankintatoiminnasta ja sen vastuullisuudesta, tutkimuksessa käytetään teoriaa tukena, ja tällä tavoin pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Päättökysymyksessä vastattiin kysymykseen ”miten yrityksen hankinnoissa toteutuu vastuullisuuden tavoittelu” ja alatutkimuskysymyksissä vastataan kysymyksiin ” minkälainen on yrityksen nykyinen

hankintapolitiikka sekä miten sitä johdetaan” ja ”minkälaisia hankintoja yrityksessä tehdään”

Tutkimuksessa on tarkoitus löytää vastauksia ja pohtia miten vastuullisuutta pyritään parantamaan taloudellisesti, sosiaalisesti sekä ekologisesti. Yrityksen luonteen perusteella ekologinen vastuullisuus on suuressa osassa, sillä siihen yritys voi vaikuttaa toiminnallaan huomattavasti parhaiten. Tutkimuksessa arvioidaan, miten yritys omalla toiminnallaan pyrkii vastuulliseen hankintaan, ja työn lopuksi pohditaan mahdollisia kehitysideoita hankintatoimeen.

Teemahaastattelussa teemat jaettiin kolmeen osaan, jotka olivat yrityksen hankintatoimi, hankinnat ja vastuullisuus. Kysymykset olivat siis ennalta määriteltäviä mutta haastattelussa tavoite oli päästä avoimesti keskustelemaan aiheesta sekä pohtimaan haastateltavan kanssa yhdessä kohdeyrityksen toimintaa. Teemahaastattelun suosio perustuukin sen avoimuuteen ja haastateltavan vapaaseen sanaan. Teemahaastattelun avulla kerättyä dataa on myös helppo lähteä purkamaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006) Haastattelussa oli mukana kohdeyrityksen hankintapäällikkö, haastattelutilanne kesti noin 45 minuuttia. Alkuperäisen tutkimussuunnitelman mukaan haastattelussa piti olla 2 henkilöä mukana, mutta yrityksen sisäisten rakenteiden muuttuessa tutkimukseen saatiin vain yksi henkilö mukaan.

Haastattelu litteroitiin, jotta laadullisesta aineistosta pystyi parhaan mukaan analysoimaan, litteroinnissa haastattelu muutettiin kirjoitettavaan muotoon.

## 5.1 Kohdeyritys

Kohdeyritys on palvelu sekä teknologia-alalla toimiva keskisuuri yritys, yrityksen ydinliiketoiminta on älypuhelimien huolto. Yritys myy myös oheistuotteina älypuhelimiin sopivia suojakuoria ja suojalaseja, sekä muita oheistarvikkeita kuten latureita. Yrityksen asiakkaat koostuvat enimmäkseen yksityisasiakkaista, mutta yrityksellä on myös yritysasiakkaita. Yrityksellä on tiivis yhteistyö vakuutusyhtiöiden kanssa, joka tekee asioinnista asiakkaille huomattavasti mukavampaa. Uutena konseptina yritys on alkanut

myös myydä kierrätettyjä älypuhelimia asiakkailleen, ja tämä on jo suurena osana yrityksen liiketoimintaa. Alalla on paljon kilpailevia yrityksiä, mutta tällä hetkellä kohdeyritystä voisi luonnehtia markkinajohtajaksi kyseisellä alalla.

Yritys toimii tällä hetkellä vain Suomessa, mutta toimintaa sillä on koko Suomen alueella. Yrityksen liikevaihto on noin 15 miljoonaa euroa, ja se työllistää noin 200–250 henkilöä. Toiminta on laajentunut vuosi vuodelta ja uusia toimipisteitä avataan vuosittain, viimeisenä laajentumisen merkinä on yhteistyö vähittäistavarakauppaketjujen kanssa. Tulevaisuuden näkymät ovat hyvät sillä älypuhelimien käyttö on päivittäistä nykyajan yhteiskunnassa, yrityksen tarjoamille palveluille on siis kysyntää myös jatkossakin

Yrityksen liiketoiminnassa käytetään paljon erilaisia komponentteja, joten hankittavia tuotteita sekä eri kategorioita on paljon. Toimittajavaihtoehtoja markkinoilla on runsaasti, mutta saatavuusongelmia voi alalla silti ilmetä. Alalla komponenttien kilpailutus on normaalia, komponenttien laadun ja saatavuuden vuoksi. Kierrätettyjä laitteita kohdeyritys saa suoraan asiakkailta tai vaihtoehtoisesti yrityksiltä. Kierrätettyjen komponenttien hankinta liiketoimintaa varten on mahdollista, ja useat alalla toimivat yritykset hankkivatkin näitä.

## 5.2 Hankintatoimi kohdeyrityksessä

Kohdeyrityksen hankintatoimella on siis suuri merkitys liiketoimintaan, ilman tarvittavia komponentteja ei olisi liiketoimintaa. Teemahaastattelussa kysyttiin hankintojen organisoinnista kohdeyrityksessä, yrityksen hankinnoista vastaa siis hankintapäällikkö ja hän itse kuvaili tehtäviään seuraavasti:

*”Mun tehtävänimike on hankintapäällikkö, vastuualue periaattees kaikki muu niinku vaihtomaisuuden hankinta, Mutta joo epäsuorat hankinnat ei kuulu suoranaisesti mulle, eli mä olen hankinta kaiken kaikkiaan, hankintatiimi on täs näin. Toki mä hyväksytän kaikki hankintojen laskut esimiehelle, mut sinäänsä mä teen päätökset, ei oo tiimiä ikävä kyllä”*

Haastattelussa kysyttiin myös kohdeyrityksen hankinnan tavoitteista sekä mitä yrityksen hankinnat yleisesti ovat, kun kyseessä on start-up tyyliin perustettu yritys ja vasta 7 vuotta vanha on yrityksen resurssit olennaisesti rajalliset, ja näin vaikuttaen myös yrityksen tavoitteisiin.

Haastattelussa hankintapäällikkö kuvasi yrityksen hankintojen tavoitteita seuraavasti:

*”Tavoitteet aika lailla samat, ku yleisesti hankinnoissa, oikeeta tavaraa oikees paikas oikeesee aikaa, laatu on ykkönen sit hinta ja se että kui nopeesti jotai saadaa, riippuu paljon toki mist kyse, tavoite palvella parhaiten se asiakas, se on ykkösjuttu. Mut ei oo sen suurempii tavoitteita, ollaan viel ns startup tyylinen yritys et se varmaan vaikuttaa. Mut joo kyl toiminnan vastuullisuus tulevaisuudes on meijä tavoitteit, ja siit on paljon puhuttu.”*



Kuvio 7 Kohdeyrityksen tavoitteet hankinnoissa

Haastateltava kuvaili tavoitteita varsin lyhyesti, yrityksen sisällä ei ole vielä laadittu tulevaisuuden tavoitteita. Mutta yrityksessä on käyty keskustelua vastuullisuuden tavoittelun parantamisesta ja seuraamisesta, haastattelijan mukaan tilannetta on vaikeuttanut tämänhetkinen Covid-19 pandemia. Myös yrityksen johdossa oltiin tietoisia, että vastuullisuus on ollut jo pitkään vallitseva trendi, ja muutoksia on luultavasti tulossa.

Tavoitteita oli mahdollisemman nopea palvelu, eli oikean varaosan hankinta asiakkaalle mahdollisemman nopeasti. Hinnan suhteen kohdeyrityksen tavoite oli hankkia kilpailutetulla hinnalla, mutta laadusta tinkimättä. Tavoitteita oli myös hankkia tarvittavat komponentit oikeaan paikkaan, määrällisesti sekä ajallisesti oikein. Alalla komponenttien oikean määrän toimitus ei ole aina itsestään selvyyttä, toimittajilla on paljon eri asiakkaita sekä lähetettäviä komponentteja on paljon, joten ymmärrettävästi virheitä tapahtuu.

Kun haastateltavalta kysyttiin mitä hankintoja yritys tekee, hän vastasi seuraavasti:

*” --Tietty varaosat, tarvikkeet ja huoltoihin käytetyt työkalut, laitteet, koneet. Tarvikkeet on tosi iso, suojakuoret, suojalasit, meil on niit biohajovavia suojatarvikkeita, haluttas viedä brändii siihe suuntaa et tuetaa sitä vastuullisuutta, ne ei iha hirveesti myy vielä, , haluttas kyl pitää sen tyyliisii tuotteita, toimittajat on ruvennu myös keskittyä siihe tosi paljo et panostetaa ympäristö ystävällisyyteen, esim toimituspaketit vaihettu. Kuoris ollaa varta vasten etitty biohajoavii tuottetia, kysytty myös toimittajilt et onks mahollist.”*

Yrityksessä tärkeimmät hankinnat ovat älypuhelimien korjaukseen liittyvät komponentit, sekä korjauksessa käytettävät työkalut sekä myyntiin tarkoitetut oheistarvikkeet. Haastattelussa ilmeni, että yrityksessä hankintaan ja aktiivisesti etsitään jo vastuullisempia tuote vaihtoehtoja, esimerkkinä tästä on suojakuoret, jota yritys hankkii myyntiin. Suojakuorissa on löydetty laadukas biohajoava vaihtoehto, tätä hankintaa varten yritys käytti selkeästi enemmän aikaa ja resursseja. Haastattelussa kävi ilmi, että biohajoavat suojakuoret eivät ole kuitenkaan myyneet vielä yhtä hyvin kuin perinteiset ei-biohajoavat suojakuoret. Syiksi tähän arveltiin olevan myyjien heikkoa tietoisuutta biohajoavista vaihtoehtoista, sekä ulkonäöllisiä seikkoja. Yrityksen muut hankinnat kuten työkalut, varaosat, koneet sekä muut suojatarvikkeet yritys hankkii Euroopasta sekä osan Aasiasta. Covid-19 on vaikeuttanut varaosien saatavuutta, etenkin Aasista hankituista varaosista ovat olleet vaikeammin saatavilla. Tämä on näkynyt pidempinä huoltoaikoina, joka yleisesti kohdeyrityksessä on ollut noin yhden vuorokauden. Asiakkaat kuitenkin ovat olleet ymmärtäväisiä, ja yritys on etsinyt vaihtoehtoisia toimittajia lähempää.

Yrityksen hankinta on sekä proaktiivista sekä reaktiivista, hankintapäällikön yksi tehtävistä onkin seurata tilastoja eri komponenttien menekeistä. Tiettyjen komponenttien kysyntä on jatkuvaa kuten esimerkiksi Apple iPhone älypuhelimien korjaukseen vaadittavat varaosat ja tällöin hankinta on proaktiivista. Tiettyjen mallien varaosia yritys hankkii reagoimalla eli reaktiivisesti, näitä ovat esimerkiksi Suomalainen Nokia ja joidenkin aasialaisten puhelinmallien varaosat ovat tällaisia. Haastateltava hankintapäällikkö tiivistä asian seuraavasti:

*” Joo kyl meil on sekä että, mut sit isoimmat volyymituotteet esim myymälä valikoimas ja nää nii nii niist tehää ennusteet ja tilataa ennakkoo aina seuraaviks kuukausiks ja muuta mut osa onsellasii kuen nää et tarpeeseen tilattvaat ku tarve syntyy myymäläs”*

### 5.3 Vastuullisuuden toteutuminen kohdeyrityksessä

Jo yrityksen kotisivuilta käy ilmi, että toiminnassa tavoitellaan vastuullisuutta. Yrityksen liiketoiminta lisää jo itsessään vastuullisuutta ihmisten kulutus totumuksissa. Sen sijaan että kuluttaja ostaisi uuden älypuhelimien vanhan hajottua, yritys tarjoaa palvelua, jossa vanha rikkiäinen älypuhelin korjataan taas toimintakuntoiseksi. Yritys ei kotisivuillaan mainosta sitä mistä varaosat ovat lähtöisin, eikä mainitse varaosien kierrätettävyydestä. Yrityksen liiketiloja on uusittu, pyrkimyksenä viestiä ekologisemmasta toiminnasta. Mutta muutoin viestinä vastuullisuudesta rajoittuu kotisivuihin.

Yrityksen sisällä on käyty viime aikoina paljon keskustelua vastuullisuuden lisäämisestä, ja vastuullisuutta onkin tuotu jo lisää yrityksen liiketoimintaan. Yritys on esimerkiksi käynyt kehittävästä keskustelua toimittajien kanssa, ja toimituspakkaukset ovatkin vaihtuneet kierrätettäviin pakkauksiin. Kohdeyrityksen hankinnoissa syntyy paljon jätettä, kun tilattavia komponentteja sekä tarvikkeita saapuu varastolle päivittäin. Pakkauksien vaihtaminen kierrätettäviin pakkauksiin nähdään siis jo merkittävänä vastuullisena tekona. Vastuullisuus on koettu hankalaksi asiaksi viime vuosina yrityksessä, mutta asiaan on alettu panostamaan nyt enemmän. Vastuullisuuden tavoittelua hankintapäällikkö kuvaili yrityksessä lähinnä ekologisesta näkökulmasta, mutta tulevaisuudessa myös sosiaalinen

sekä taloudellinen vastuullisuus kiinnostaisi yritystä yhä enemmän. Vastuun lisäämistä sosiaalisesti vaatisi auditointeja toimittaja yrityksiä tehtäillä, jotta toimintaa voisi seurata. Yrityksen hankintapäällikkö ja yrityksen muu johto onkin suunnitellut toteuttavansa auditointeja, kun maailman tilanne sen sallii. Vastuullisuus on kuitenkin jo nyt osa yrityksen hankintastrategiaa, hankintapäällikkö kuvaili tilannetta seuraavin sanoin:

*”itse asiassa joo, ruvettu puhuu enemmän ja enemmän vastuullisuudesta, emoyhtiö tosi isos roolis jo täl hetkel , ja haluttas itekki päästä siihe et hankinnois ois samat käytännöt ja periaatteet liittyen vastuullisuutee. Aasian yhteistyökumppanien kanssa, pyrkis päästä hyvää tilanteeseen. Oon mä siel Aasias kerran käyny, mut tää tilanne on nyt tää, nii viel ei pysty oikee käydä paikan pääl”*

Haastattelussa hankintapäällikkö kuitenkin antoi ymmärtää että, vastuullisuudessa on vielä kehitettävää joidenkin asioiden suhteen. Esimerkiksi kaikkia osia ei vielä toimittajilta voida hankkia kierrätettyinä, tulevaisuudessa tämä saattaisi olla mahdollista. Ostopäätöksissä yritys suosii usein kierrätettäviä pakkauksia, jos on mahdollista, sekä ostoja suuremmissa erissä vähentäen tilausten määriä. Yrityksessä on keskusteltu myös rahtitavoista, osa hankinnoista tulee ilmasteitse mutta myös kehitystä on näkynyt ja toimituksia on tullut junarahdilla. Rahtitapojen muuttaminen nähtiin pitkän aikavälin tavoitteena, ja jokseenkin vielä haastavana, esimerkiksi Aasialaisilta yhteistyökumppaneilta ostetut tavarat yritys haluaisi hankkia vastuullisemmin mutta tilausten toimitus on lähtökohtaisesti junalla huomattavasti vielä hitaampaa kuin lentokoneella.

*”-- joo, näytöt ja pienosat kyl mahiksien mukaa kierrätettyi, ja mietitää nää pakkaukset just et neki, ja myös ollaa käyty rahtitavoista keskusteluu, viel on sen verran pientä se tavara toki jostai tuli just junal. ”*

Yrityksen vastuullisuus painottuu siis enemmän ekologiseen puoleen, mutta haastattelun aikana myös taloudellisen sekä sosiaalisen vastuun toteutumista keskusteltiin. Toimiala, jossa yritys toimii, tuo omat haasteensa sosiaalisen vastuullisuuden tarkkailuun ja toteuttamiseen. Covid-19 on vaikuttanut esimerkiksi juuri komponenttien saatavuuteen, toimittajaa voi joutua vaihtamaan toimialalla useinkin komponenttien saatavuuden turvaamiseksi. Tämä vaikeuttaa esimerkiksi auditointien toteuttamista, mutta



lähtökohtaisesti yrityksessä ollaan kiinnostuneita komponentti tehtaiden oloista. Hankintapäällikkö summasi sosiaalista vastuuta seuraavasti:

*” Sosiaalinen puoli ollu tosi paljon keskusteluis nytte, emoyhtiöl on käytös tälläset iha audiointi systeemit. Käydää kyl tehtaal, kyl meilki on pyrkimys et mahiksien mukaa tulevaisuuden tehtäs tällästä enemmän. Mutta tota viel meil ei oo tehty kaikis, mut on keskusteltu, haluttas päästä siihe ja voi olla haastavaa esimerkiks Aasias mut EU:s pitäs olla iha mahdollista. Kerran oon päässy aasias käymää ennen tätä pandemiaa, ja siin pitäs olla sit ulkopuolinen taho tekee sitä myös, mut maailman tilanne on mikä on nyt täl hetkel, vaikeuttaanäitä, mut on se kyl tavoitteena”*

Taloudellinen vastuu yrityksessä ilmenee kannattavan toiminnan toteutuksena, laskujen oikea aikaisena sekä määräisenä maksamisena sekä tehokkuuden tavoitteluna. Jotta yritys voi toteuttaa ekologista sekä sosiaalista vastuullisuutta on taloudellisen vastuun toteuduttava. Yritys myös työllistää 100–180 työntekijää jatkuvasti, etenkin nuoria opiskelijoita ja tämä voidaan nähdä taloudellisen vastuullisuuden toteutumisenä. Toiminnallaan yrityksellä on epäsuora vaikutus myös komponenttitehtaiden työntekijöihin, jakelijoihin,

Vastuullisuuden toteutumista vaikeuttaa toimialalla kulttuurilliset erot sekä komponenttien pitkät toimitusmatkat. Yritys on kuitenkin aktiivisesti tiedostellut komponenttien valmistajia lähempää, ja joidenkin komponenttien osalta toimittajia onkin jo löytynyt EU:n sisältä. Vastuullisuutta pidetään yrityksessä jo itsestäänselvyytenä, mutta tapoja sen toteuttamiseksi ei ole vielä täysin löydetty. Yrityksen tärkeimmät kilpailukeinot ovat hinta, laatu sekä nopeus, ja vastuullisemman toiminnan toteuttaminen saattaisi heikentää näitä kilpailukeinoja.

kohdeyrityksen strategisiin ostoihin eli ostovolyymilta suurimpiin ostoihin on onnistuttu lisäämään vastuullisuutta. Ostovolyymiltaan suurimpia ostoja ovat älypuhelimien näytöt, ja näitä suurin osa tehtaista tarjoaa kierrätettyinä. Yritys onkin vaihtanut toimittajiaan näihin, jotka tarjoavat kierrätettyjä komponentteja. Se nähdään yrityksessä kannattavaksi, sillä se lisää sitä vastuullisuutta johon kohdeyritys toiminnallaan pyrkii.

#### 5.4 Tulevaisuuden näkymät kohdeyrityksessä

Yritys näkee tulevaisuuden näkymät positiivisena, toki tulevaisuutta on vaikea ennustaa kuten Covid-19 on meille osoittanut. Hankintapäällikön mukaan suoranaisia tavoitteita yrityksessä ei ole asetettu, mutta keskustelua vastuullisuuden toteuttamisesta on käyty.

*”--no ei sillai suorii tavoitteita, mut keskustelu on, et sanotaa just se saatas sopimukset ja auditoinnit kaikkien toimittajien kans, ja ei oo aikataulutettu viel mitää mut mahdollisemman pian toki”*

Yrityksen tavoite on rakentaa brändiä, joka edistää vastuullista toimintaa sekä kiertotaloutta. Raaka-aineiden, luonnonvarojen, käytettyjen puhelimien sekä kierrätettyjen materiaalien avulla yritys pyrkii kohti vastuullisuutta. Vanhojen laitteiden hankinta asiakkailta ja yrityksiltä kasvaa yrityksessä tulevaisuudessa, ja tähän on yrityksessä rekrytoitu siihen sopivat henkilöt.

Innovaatiot ja kestävä kehitys tutustuminen on avainasemassa, kun yritysten toimintaa pyritään kehittämään vastuullisempaan suuntaan. Yritykset voivat vaihtaa tai parantaa toimintatapojaan, jotta asetetuissa tavoitteissa onnistuttaisiin. Auditoinnit ja toimittajien kanssa käydyt keskustelut auttavat yrityksiä kehittymään sosiaalisesti vastuullisemmiksi, tähän yritys pyrkiikin tulevaisuudessa.

Kohdeyritystä motivoi vastuullisuuden tavoittelussa yhteiskunnallinen vastuu, vallitsevat vastuullisuus trendit, sekä asiakkaiden kulutustottumusten muutokset yhä enemmän vastuullisempaan suuntaan. Yhä useammin kuluttajia kiinnostaa mistä komponentit ovat peräisin ja onko ne tuotettu vastuullisesti.

Tulevaisuudessa yrityksellä on tarkoitus laajentua yhä useampaan vähittäistavarakauppaan, jolloin asiakkailta olisi mahdollisuus kerätä vanhoja laitteita sekä myydä korjauspalveluitaan.

## 6. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä tutkimustyössä tutkittiin yksittäisen yrityksen hankintatoimen vastuullisuuden toteutumista sekä sen tavoittelua. Tutkimuksessa haastateltiin kohdeyrityksen hankintojenpäällikköä, ja pyrittiin haastattelun tuloksien avulla vastaamaan tutkimuskysymyksiin ”Miten kohdeyrityksen hankinnoissa toteutuu vastuullisuuden tavoittelu?” sekä alatutkimuskysymykset minkälainen on yrityksen nykyinen hankintapolitiikka ja miten sitä johdetaan? Minkälaisia hankintoja yrityksessä tehdään?

Teknolomiteollisuudessa suurimmat yritys vastuut keskittyvät tuotteille asetettuihin ympäristövaatimuksiin, komponentit, joita yritys ostaa tulevat monitahoisten ja globaalien tuotantoketjujen kautta, joten vastuullisuuden toteutumista on vaikea arvioida ja seurata. EU:ssa komponentti valmistajien ympäristövaatimukset ovat Aasian maita tiukempia, mutta myös Aasiassa on aloitettu panostaminen teknologia tuotteiden vastuullisuuteen. (Harmaala, M. & Jallinoja, N. 2012) Vaikkakin vastuullisuudesta puhutaan usein suurten yritysten yhteydessä, ovat viime aikoina pk-yrityksetkin ottaneet vastuullisuuden osaksi strategiaa ja yhdeksi toiminnan tavoitteiksi. Vastuullisuuden tavoittelulla on mahdollista lisätä kilpailukykyä markkinoilla. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009)

Toimitusketjujen hallinnoinnista on kasvanut strategisesti tärkeä alue yritysten kilpailun sekä ydinliiketoiminnan parantamiseksi. Yrityksien kyky luoda luotettavia ja pitkäaikaisia yhteistyösuhteita tavarantoimittajien kanssa on noussut yhdeksi keskeiseksi tavoitteiksi. Samanaikaisesti monet sidosryhmät kuten osakkeenomistajat, kuluttajat, erilaiset järjestöt sekä viranomaiset ovat osoittaneet kasvavaa kiinnostusta juuri toimitusketjujen mahdollisuuksista vaikuttaa yrityksen vastuullisuuden tavoitteluun. (Andersen, M. & Skjoett-Larsen, T. 2009, 75) Näiden sidosryhmien lisäksi yrityksen on tunnistettava ulkoiset tekijät, jotka vaikuttavat mahdollisuuksiin toteuttaa vastuullisempaa hankintaa. Haastattelussa ilmeni vastuullisuuden tavoittelun haasteet, esimerkiksi etäisyydet toimittajiin, kulttuuriselliset seikat sekä vastuullisesti tuotettujen komponenttien saatavuus. Nämä tekijät vaikuttavat monien muidenkin yritysten vastuullisuuden tavoitteluun, ja kirjallisuutta löytyy tästä runsaasti. Yrityksillä on mahdollisuus yhdessä vaikuttaa tavarantoimittajiin, vaatimalla vastuullisuusraportteja, pitää yllä tiettyjä vastuullisuus standardeja sekä seurata tavarantoimittajien toimintaa ja arvioida sitä.

Vastuullisuus on käsitteenä suhteellisen laaja. Vastuullisuus on kuitenkin usein yrityksen vastuullisuuden huomioimista taloudellisesti, ympäristöllisesti sekä sosiaalisesti. Kohdeyrityksessä vastuullisuuden toteutuminen keskittyy ekologisempaan puoleen, yrityksessä on tehty jo selkeitä linjauksia ja toimenpiteitä, jotta toiminta olisi vastuullisempaa. Esimerkiksi toimituspakkauksien vaihtaminen kierrätettäviin, kierrätettävien komponenttien käyttö sekä rahtitapojen muuttaminen. Taloudellinen vastuun yrityksessä nähtiin toteutuvan, yritys on aina ollut maksukykyinen sekä toiminta on ollut kannattavaa. Sosiaaliseen vastuualueen toteutumiseen ja seuraamiseen yritys on asettanut tavoitteita, ja tiedostaa ne seikat, jossa yritys voisi parantaa.

Yrityksen nykyinen hankintapolitiikka on linjattu johdon kanssa selkeäksi. Hankinnoissa tärkeimmiksi tekijöiksi tunnistettiin hankittavien tavaroiden hinnat, laatu sekä toimituksen nopeus. Nämä tekijät tuovat kohdeyritykselle kilpailuetua markkinoilla, sekä edustavat brändin tavoitteita. Hidasteita vastuullisuuden toteutumiseen yrityksessä nähtiin olevan koventunut kilpailu sekä Covid-19 pandemia. Toimialalla kilpailu on siis kovaa, ja monet kilpailevat yritykset eivät pyri toiminnallaan vastuullisuuteen, vaan ostavat komponentit mahdollisemman halvalla vaikutuksista piittaamatta. Kohdeyritys on ensimmäisiä alan toimijoita Suomessa, joka on edesauttanut tunnettavuudessa sekä luotettavuudessa.

Toiminnan vastuullisuuteen on yrityksessä panostettu, ja jatkossa vastuullisuuteen tullaan käyttämään yhä enemmän resursseja. Olennaisinta kohdeyrityksen liiketoiminnan vastuullisuuden kannalta on kierrätettyjen komponenttien saanti osaksi liiketoimintastrategiaa, sekä rahtitapojen muuttaminen kohti hiilineutraalisempaa vaihtoehtoa. Yrityksellä on myös tahto viestiä sidosryhmilleen brändin tavoitteista toteuttaa vastuullisempaa liiketoimintaa taloudellisesti, ympäristöllisesti sekä sosiaalisesti. Osa tavoitteista ovat pitkän aikavälin tavoitteita, esimerkiksi rahtitapojen muuttaminen vie aikansa, sekä joidenkin komponenttien vaihtaminen kierrätettyihin vaatii sopivien toimittajien löytämistä. Lyhyen aikavälin tavoitteiksi tunnistettiin esimerkiksi tilausmäärien kasvattaminen, pakkauksien vaihtaminen kierrätettäviin sekä asiakkaille myytävien oheistarvikkeiden vaihtaminen biohajoaviin vaihtoehtoihin.

## 6.1 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen tuloksiin vaikutti haastateltavien vähäisyys, määrittelemättömästä syystä tutkimuksessa haastateltiin vain yhtä henkilöä, vaikka tutkimuksen suunnittelu vaiheessa tarkoitus oli päästä haastattelemaan useampaa. Haastatteluissa kuitenkin selvisi että, toimialalla vastuullisuuden toteuttaminen on hyvinkin mahdollista ja siihen kohdeyrityksessä onkin jo ryhdytty. Mahdollinen aihe jatkotutkimukselle olisi tarkempi tutkimus komponentti tehtaiden toiminnasta sekä tehdastyöntekijöiden oloista. Jatkotutkimus vaatisi tietenkin otannan laajentamista, esimerkiksi haastatteleamalla kilpailevia toimijoita. Jatkotutkimuksessa voitaisiin myös tutkia lisää niitä tekijöitä mitkä vaikuttavat vastuullisuuden toteuttamiseen toimialalla.

Jatkotutkimuksena olisi aiheellista myös tutkia mikä motivoi pk-yrityksiä vastuullisuuden tavoittelussa, sekä minkälaisia etuja vastuullisuuden toteuttamisella voisi saavuttaa. Ja mitkä ovat yleisimmät estävät tekijät sekä vastuullisuutta edistävät tekijät.

## LÄHDELUETTELO

- Amindoust, A. Ahmed, S. Saghafinia, A. Bahreininejad, A. (2012) Sustainable supplier selection: A ranking model based on fuzzy inference system. *Applied soft computing*. Vol 12. Iss. 6
- Andersen, M. & Skjoett-Larsen, T. (2009) Corporate social responsibility in global supply chains. *Supply chain management*. [Online] 14 (2), 75–86.
- Baily, P. Farmer, D. Jessop, D. Jones, D. (2008) *Procurement principles and management*. 10th edition. Harlow: Financial times Prentice Hall.
- Baliga, R. et al. (2019) Sustainable supply chain management practices and performance: An integrated perspective from a developing economy. *Management of environmental quality*. [Online] 31 (5), 1147–1182.
- Beske, P. & Seuring, S. (2014) Putting sustainability into supply chain management. *Supply chain management*. [Online] 19 (3), 322–331.
- Buchanan, M. (2008) *Profitable buying strategies: how to cut procurement costs and buy your way to higher profits*. Iso-Britannia & USA. London: Kogan Page Ltd.
- Caniels C.J, M. Geldreman, C. (2005) Purchasing strategies in the Kraljic matrix- A power and dependence perspective. *Journal of purchasing and supply management*. Netherland. Vol.11.
- Chen, I. J. et al. (2004) Strategic purchasing, supply management, and firm performance. *Journal of operations management*. [Online] 22 (5), 505–523.
- Denzin. Lincoln, Y.S. (1994) *Handbook of qualitative research*. Thousand oaks: Sage publications. London
- Dimitri, N. Piga, G. Spagnola, G. (2006) *handbook of procurement*. Cambridge, UK: Cambridge University press.

Ellram, L.M. Cooper, M.C. (2014) Supply chain management: It's all about the journey, not the destination. The journal of supply chain management. Vol.50 (1) p.8–20.

Faisal, M. Al-Esmael, B. Sharif, K. (2017) Supplier selection for a sustainable supply chain. Benchmarking: an international journal. 24 (7), 1956–1976.

Harmaala, M.-M. & Jallinoja, N. (2012) Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. 1. p. Helsinki: Talentum Media.

Huuhka, T. (2016) Tehokkaan hankinnan työkalut. Bod Helsinki. 5 painos.

Katz, Norman A. (2016) Successful Supply Chain Vendor Compliance. 1st edition. Farnham: Routledge.

Kechiche,A & Soparnot, R. (2012) CSR within SMEs: literature Review. International Business Research. Vol. 5 no. 7. ISSN 1913-9004

Koppa (2015) – Tapaustutkimus [verkkosivu] [viitattu 16.11.2021] Saatavilla: <https://koppa.iyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>

Kraljic,P (1983) Purchasing must become supply management. Harvard Business Review. [Verkkosivu]. [Viitattu 28.10.2021] Saatavissa: <https://hbr.org/1983/09/purchasing-must-become-supply-management>.

Logistiikan maailma (2021) Vastuulliset hankinnat. [verkkosivu] [viitattu 08.11.2021] Saatavissa: <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/vastuulliset-hankinnat/>

Metsämuuronen, J (2008) Laadullisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy. 3 painos. ISBN 978-952-5372-24-3

Mitronen, L. Raikaslehto, T (2019) Voittajan strategia: lyhytjänteisyydestä kestävään menestykseen. Helsinki: Alma Talent, 2019. Print.

3, S. (2016). Hyvä hankinta- parempi bisnes. Helsinki. Talentum pro.

Puusa, A. Juuti, P. (2020) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus print.

Saaranen-Kauppinen,A & Puusniekka,A. KvaliMOTV (2006) – Johdatus kvalitatiivisen tutkimuksen oppimisympäristön käyttöön ja perusteisiin. [verkkosivu].[viitattu 14.10.2021] saatavilla: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L1.html>

Saaranen-Kauppinen,A & Puusniekka,A KvaliMOTV (2006) – Teemahaastattelu. [verkkosivu] [viitattu 26.11.2021] Saatavilla: [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html)

Syrjälä, L. Ahonen, S. Syrjäläinen, E. Saari, S. (1995) Laadullisen tutkimuksen työtapoja. 1-3 p. Helsinki. Kirjayhtymä.

Tate, W. L. et al. (2010) CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY REPORTS: A THEMATIC ANALYSIS RELATED TO SUPPLY CHAIN MANAGEMENT. The journal of supply chain management. [Online] 46 (1), 19–44.

Tardi, C. (2020) Investopedia. Value Chain. [verkkosivu]. [viitattu 20.10.2021] Saatavilla: <https://www.investopedia.com/terms/v/valuechain.asp>

Thacker, H. (2019) The CSR journal. [Verkkosivu] [Viitattu 3.12.2021] Saatavilla: <https://thecsrjournal.in/understanding-the-four-levels-of-csr/>

Timothy, F. Slaper, D. (2011) The triple bottom line: What is it and how does it work? USA. Uni Kelley School of Business.

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



Työ- ja elinkeinoministeriö. (2021) Sosiaalisesti vastuulliset julkiset hankinnat. [verkkosivu] [viitattu 05.11.2021] Saatavissa: <https://tem.fi/sosiaalisesti-vastuulliset-julkiset-hankinnat>

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2009) Vastuullinen yrittäjyys pk-yrityksissä. [verkkosivu] [viitattu 8.12.2021] Saatavissa: [https://tem.fi/documents/1410877/2934378/Vastuullinen+yrittäjyys+pk-yrityksissä,+käytännön+esimerkkejä](https://tem.fi/documents/1410877/2934378/Vastuullinen+yrittajyys+pk-yrityksissa,+kaytannon+esimerkkeja)

Wilhelm, W. Yankov, A. Magee, P. (2011) Mobile phone consumption behavior and the need for sustainability innovations. Journal of strategic innovation and sustainability. West palm beach. Vol.7 Iss, 2. 20-40

# LIITTEET

## Liite 1.

### Yrityksen hankintatoimi

- Tehtävänimike ja vastuut?
- ketkä johtaa ja kuka päävastuussa hankinnoista?
- ketkä vaikuttaa päätöksiin?
- Tavoitteet hankinnoissa?

### Hankinnat

- Minkälaisia hankintoja yrityksessä tehdään?
- Minkälaisia hankintoja ovat yrityksen strategiset ostot eli tärkeimmät ja volyymilta suurimmat? voidaanko ostaa vastuullisesti?
- Ovatko hankinnat proaktiivisia (ennakoiva) vai reaktiivisia (reagoivaa) vai molempia?
- Yrityksen sisäisen ympäristön vahvuudet / heikkoudet sekä ulkoisen mahdollisuudet / uhat hankinnoissa?

### Vastuullisuus

- Onko vastuullisuus tärkeässä osassa yrityksen hankintaa?
- Sosiaalinen / Ekologinen / Taloudellisen vastuun tavoittelu?
- Käytetäänkö yrityksessä kierrätettyjä materiaaleja tai muuten ympäristöystävällisiä?
- Mitkä tekijät vaikuttavat mahdollisuuksiin toteuttaa vastuullisuutta?
- Miten yritys haluaa kehittyä vastuullisuudessa?
- Tulevaisuuden näkymät?