



**VASTUULLISUUSTEEMOJEN VAIKUTUS ELINTARVIKEALAN TOIMITTA-
JAVALLINASSA**

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

2021

Teemu Lindholm

Tarkastaja: Kati Marttinen

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppätieteet

Teemu Lindholm

Vastuullisteemojen vaikutus elintarvikealan toimittajavalinnassa

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

41 sivua, 3 kuvaa ja 1 liite

Tarkastaja: Kati Marttinen

Avainsanat: toimittajavalinta, elintarvikeala, sosiaalinen vastuu, ympäristövastuu, taloudellinen vastuu, vastuullisuuskäytänteet, vastuullinen toimittajayhteistyö

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on tutkia vastuullisuusteemojen vaikutusta elintarvikealan toimittajavalintaan. Tarkoituksena on selvittää, miten vastuullisuuden dimensiot ovat sidoksissa toimittajavalinnan kontekstiin. Tämän lisäksi tutkielmassa tarkastellaan vastuullisuuskäytänteiden hyödyntämistä toimittajien arvioinnissa ja vastuullisuuden varmistamisessa. Tutkielmassa pyritään myös selvittämään tavoitteita, joita elintarvikealan organisaatio tavoittelee vastuullisuustyöllään toimittajayhteistyössä. Kuluttajat ovat entistä valvuneempia vastuullisuusasioiden suhteen, joten yritysten toimittajayhteistyön on oltava entistä strategisempaa, tavoitteellisempaa ja organisoidumpaa. Toimitusketjujen vastuullisella johtamisella on täten huomattava merkitys kilpailukyvyn säilyttämisen suhteen elintarvikealalla.

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena, jonka empiirinen aineisto on kerätty puolistrukturoidun haastattelumallin avulla. Haastatteluaineisto koostuu haastattelusta, joka on toteutettu kahden hankintojen parissa työskentelevän elintarvikealan organisaation edustajan kanssa. Aineiston keruussa on myös hyödynnetty kohdeorganisaation vastuullisuusraporttia sekä erinäisiä toimittajille ja jakelijoille suunnattuja ohjeistuksia.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että toimittajavalinnassa ja yleisesti toimittajayhteistyössä vastuullisuusdimensioiden huomiointiin panostetaan. Toimittajien arvioinnin ja vastuullisuuden varmistamisen osalta elintarvikealalla hyödynnetään riskiin perustuvaa kategorisointia. Toimittajien riskillisyyteen pohjautuvien auditointien lisäksi toimittajilta vaaditaan organisaation asettamien eettisten ohjeistusten ja hyödynnettyjen standardi- ja sertifikaattikäytäntöjen noudattamista. Toimittajayhteistyöhön kohdistuvan vastuullisuustyön tavoitteet perustuvat kaikkien vastuullisuusdimensioiden huomioimiseen.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

LUT School of Business and Management

Business administration

Teemu Lindholm

The impact of sustainability themes on supplier selection in the food industry

Bachelor's thesis

2021

41 pages, 3 figures, and 1 appendix

Examiner: Kati Marttinen

Keywords: supplier selection, food industry, social sustainability, environmental sustainability, economical sustainability, sustainability practices, sustainable supplier cooperation

The purpose of this bachelor's thesis is to study the impact of sustainability themes on the supplier selection in the food industry. In addition, this thesis examines the utilization of sustainability practices in evaluating suppliers and ensuring sustainability. This thesis also aims to find out the goals that an organization in the food industry pursues through its sustainability work in supplier cooperation. Consumers are becoming more aware of sustainability issues, so corporate sustainability must be more strategic, more targeted and more organized. Sustainable supply chain management thus plays a significant role in maintaining competitiveness in the food industry.

The study has been carried out as a qualitative study, with the empirical data being collected using a semi-structured interview model. The interview material consists of an interview conducted with two procurement representatives of a food industry organization. The target organization's sustainability report and various instructions for suppliers and distributors have also been used as data sources.

Based on the results of the study, sustainability dimensions are taken into account in the selection of suppliers. Risk-based categorization in the food industry is used to ensure the sustainability of suppliers. In addition to auditing high-risk suppliers, suppliers are required to comply with the ethical guidelines set by the organization and the standards and certification practices used. The goals of responsibility work for supplier cooperation are based on taking all dimensions of responsibility into account.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

1 Johdanto.....	1
1.1 Tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	2
1.2 Tutkielman aihealueen rajaus	3
1.3 Tutkimusmenetelmä	3
1.4 Tutkielman teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet	4
1.5 Tutkielman rakenne.....	6
2 Vastuullinen hankintojen johtaminen	8
2.1 Yritysvastuu hankintatoimessa.....	8
2.2 Sosiaalinen vastuu hankintatoimessa	10
2.3 Ympäristövastuu hankintatoimessa.....	11
2.4 Taloudellinen vastuu hankintatoimessa	12
3 Vastuullisuusteemat toimittajavalinnassa	15
3.1 Toimittajavalintaprosessi	15
3.2 Vastuullinen toimittajavalinta ja elintarvikealan erityispiirteet	17
3.3 Elintarvikealan tavoitteet vastuullisuuden suhteen	19
3.4 Vastuullisuuskäytännöt toimittajien vastuullisuuden varmistamisessa.....	20
4. Vastuullinen toimittajanvalinta elintarvikealalla	23
4.1 Tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruu	23
4.2 Vastuullisuuden ulottuvuudet toimittajavalinnoissa	25
4.3 Toimittajien arviointi ja vastuullisuuden varmistaminen.....	29
4.4 Vastuullisuustyön tavoitteet	32
5. Yhteenveto ja johtopäätökset.....	35
5.1 Tutkielman keskeiset löydökset	35
5.2 Luotettavuuden arviointi, rajoitukset ja jatkotutkimuksen tarpeet.....	41
Lähdeluettelo	42
Liitteet	47

Liite 1. Haastattelukysymykset

1 Johdanto

Kestävän kehityksen mukaisiin ratkaisuihin ja vaihtoehtoihin pohjautuvan liiketoiminnan organisointi on ollut kasvussa jo pidemmän aikaa, joten sillä on suorat vaikutukset myös vastuulliseen toimitusketjujen johtamiseen. Tämä on yksi motiiveista, joka luo tarpeen tutkia laaja-alaisesti vastuulliseen ajattelumalliin pohjautuvaa toimittajayhteistyötä (Hollo, Blome & Foerstl 2012). Yhdistyneet kansakunnat on luonut tavoitteita, jotka keskittyvät turvaamaan kansainvälistä kestävästä kehitystä (Sustainable Development Goals, SDG). Kyseiset yhteiskuntavastuun ympärille kootut tavoitteet ovat esimerkkejä kestävien valintojen taustalla. Monet liiketoimintaansa harjoittavat monikansalliset yritykset ottavat investoinneissaan huomioon juuri kyseisiä päämääriä (Zhan, Chung, Lim, Ye, Kumar & Tan 2021).

Toimittajien kattavalla arvioinnilla on merkittävä rooli kestävästä toimitusketjun kokonaisvaltaisessa suorituskyvyssä, sekä näin ollen toimittajien arviointivaihe on siis huomioon otettava faktori laadukkaasti johtamisen näkökulmasta. Tämä perustuu siihen, että liiketoiminnan menestymisen kannalta yhä useammat markkinoilla hankintoja toteuttavat organisaatiot ovat riippuvaisia yhteistyökumppaneistaan. (Amindoust, Ahmed, Saghafinia & Bahreininejad 2012). Gunasekaran, Subramanian & Rahmanin (2015) mukaan kestäviin periaatteisiin pohjautuvan toimittajavalintaprosessin avulla voidaan esimerkiksi onnistua liiketoiminnassa tulevaisuudessa pääsemään sujuvammin uusille markkinoille, sekä säilyttämään yrityskuva kuluttajien preferenssien mukaisena. Toimittajien suorituskyvyllä on olennainen rooli kestävien toimitusketjujen toteutumisen osalta elintarvikealalla (Zhang, Abdul, Abu & Thoo 2014).

Elintarvikeala kohtaa jatkuvasti paineita muutoksien suhteen, sillä kuluttajien ostopreferenssit ja kulutustottumukset muuttuvat trendien ja vastuullisuustietoisuuden lisääntyessä. Kestävä kehitys tuo mukanaan globaaleja haasteita elintarviketeollisuuden ympäristöön, sillä kyseinen teollisuuden ala vaikuttaa suhteellisesti ympäristöön, kuluttaa paljon luonnonvaroja sekä on sidoksissa ihmisten arkeen hyvinvoinnin ja terveyden takaajana. Yksittäisten toimijoiden kulutuskäyttäytyminen on olennainen tekijä merkittävien parannusten aikaansaamiseksi, mutta isossa kokonaiskuvassa toimitusketjujen isot toimijat omaavat suuremmat

vaikutuskeinot kyseisten järjestelmällisten toimien osalta. Tämä on siis yksi selkeimmistä osasyistä kyseisen aihealueen lisätutkimisen kannalta. (Cagliano, Caniato, Federico & Worley 2016, 3). Giuniperon, Hookerin & Denslowin (2012) mukaan vastuullisen toimitusketjun johtamisen toteuttamisen esteiden ja sen toteuttamisen motiiveihin pohjautuvaa empiriistä tutkimusta on todella vähän tai se on hajanaista. Tutkimusta kyseisestä aiheesta on tehty lähinnä teoreettisella pohjalla, eikä niinkään yrityskontekstissa. Tämän vuoksi kyseisessä tutkimuksessa pyritään tuomaan havaintoja aihealueen ympäriltä erityisesti elintarvikealan yrityksen tasolta.

1.1 Tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkielman ensisijaisena tavoitteena on kartoittaa, miten nykymaailman vastuullisuusteemat vaikuttavat elintarvikealan toimittajayhteistyöhön hankintatoimen maailmassa, sekä eritoten toimittajavalinnan kontekstissa. Tutkimuksessa käydään läpi myös vastuullisten toimittajavalintojen yhteydessä toteutettujen toimintatapojen luonnetta, kuten esimerkiksi millä tavoin toimittajia kyetään arvioimaan ja kuinka toimittajien vastuullisuutta pystytään varmistamaan. Kyseisen tutkimuksen osalta on myös merkittävää saada tuloksia, joiden avulla on mahdollista selvittää tavoitteet vastuullistyyön päätöksien taustalla. Tutkimusongelmaa lähesytään kyseisillä tutkimuskysymyksillä:

Tutkielman päätutkimuskysymys:

Q1: Miten vastuullisuusteemat vaikuttavat elintarvikealan toimittajavalintaan ja toimittajayhteistyöhön?

Alatutkimuskysymykset:

Q2: Minkälaisia käytänteitä elintarvikealan yritys hyödyntää arvioidessaan ja varmistaessaan toimittajien vastuullisuutta?

Q3: Mitä tavoitteita elintarvikealan vastuullisten toimittajavalintojen ja toimittajayhteistyön taustalla esiintyy?

1.2 Tutkielman aihealueen raja

Tutkimuksen aihepiiri rajautuu elintarvikealan toimittajavalinnan sisältöön, sekä siihen miten vastuullisuusteemat vaikuttavat kyseisellä hankintatoimen osa-alueella. Tutkielman aihealue on ajankohtainen, sillä kuluttajien tarpeet pohjautuvat entistä enemmän heidän valvutuneisuuteensa vastuullisuuskysymyksen suhteen. Toimittajavalintaan yksinomaan keskittymistä tässä tutkielmassa korostaa esimerkiksi se, että globaalisti ulkoistamisen rooli on kasvanut liiketoiminnassa.

Erityisesti tutkielmassa rajattuun elintarvikealaan kohdistuu jatkuvasti painetta toimia vihreiden valintojen mukaisesti, minkä vuoksi on olennaista tutkia rajatusti nimenomaan elintarvikealaa. Tutkielman rajausta vahvistaa myös se, että tutkielmassa tarkastellaan yhden tietyn elintarvikealan yrityksen kyseistä kokonaisuutta. Tutkimuksen aihealueen rajausta tukeutuu pääosin elintarvikealaan myös, koska kyseiseltä sektorilta kerätään laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusaineisto. Huomioitavaa on myös tutkielman pohjalta saadut tulokset, jotka keskittyvät nimenomaan tietyn yrityksen toimintatapoihin, joten yleistäminen kaikkiin samankaltaisiin organisaatioihin ei automaattisesti ole soveliaista.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmän valintaan on kiinnitettävä huomiota, koska tutkimusmenetelmän valinnalla on vaikutusta lopullisten tutkimukselle ennalta asetettujen tavoitteiden saavuttamisen suhteen. Tämä tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tapaustutkimuksena. Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valikoidun laadullisen tutkimusmenetelmän taustalla on se, että kyseinen tutkimusmenetelmä mahdollistaa kattavien tutkimustulosten saavuttamisen ennalta asetettuihin tutkimustavoitteisiin nähden. Tutkimusmenetelmän valinnassa korostuu tämän tutkimuksen pyrkimys päästä tutkittavan kohdeorganisaation tasolle realistisesti. Laadullisella tutkimuksella pyritään saavuttamaan joku tietty tutkittava motiivi. Laadullista tutkimusmenetelmää hyödyntävä tutkimus tarkastelee merkityskokonaisuuksia, joita saavutetaan esimerkiksi ihmisten ajatuksista ja kuvauksista koettujen todellisuuksien osalta (Vilka 2021).

Tätä tutkimusmenetelmää varten kerätty aineisto on peräisin kahdelle elintarvikealan edustajalle kohdistetusta puolistrukturoidusta haastattelusta. Laadullisessa haastattelussa harvemmin on tapana tavoitella määrällisiä yleistyksiä, sillä intressit kohdistetaan usein yksilöllisempiin haastateltavien antamiin informaatioihin. (Hyvärinen, Nikander, Ruusuvoori & Aho 2017) Tutkimusmenetelmää ja käytettyä aineistoa tullaan esittelemään perinpohjaisemmin kappaleessa 4.1.

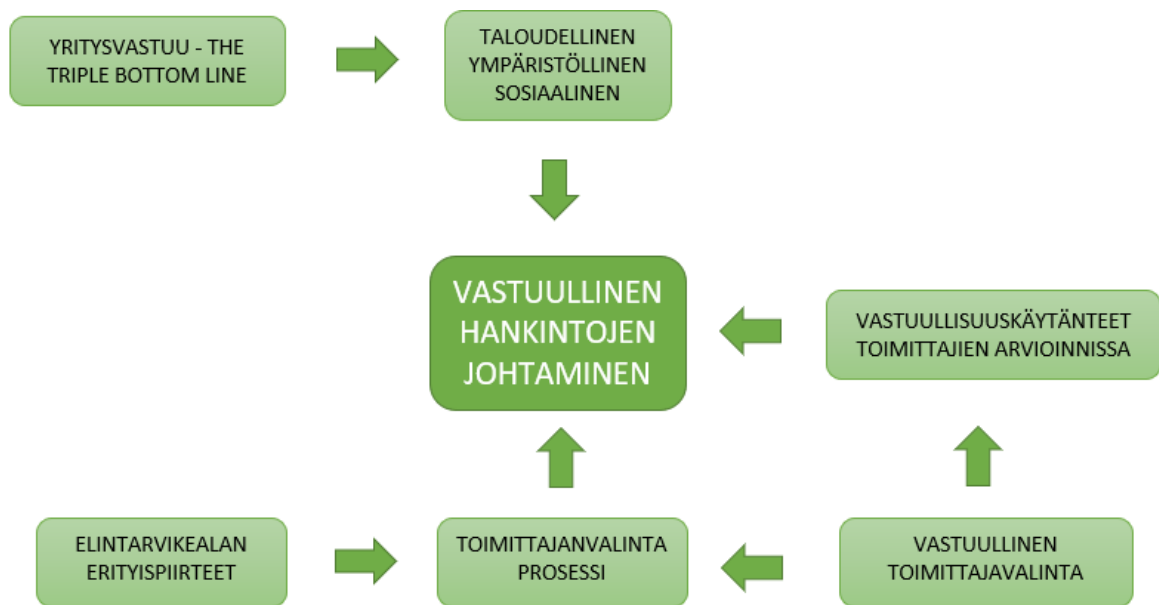
1.4 Tutkielman teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet

Tutkimukselle muodostetun teoreettisen pohjatuksen perustana ovat aiheen tiimoilta jo entuudestaan kirjoitetut kirjallisuuden lähteet, sekä teemaan sopivat tieteelliset tutkimusjulkaisut. Tutkielman teoreettisessa tarkastelussa käsitellään yleisesti vastuullisuutta, vastuullisuustermin mukautumista moneen erilaiseen termiin, sekä kyseisessä tutkielmassa siitä kuvatun yritysvastuutermin syvempää tarkastelua. Yritysvastuu tullaan sisällöltään tulkitsemaan sen kolmen erilaisen dimension mukaisesti, joista osaa painotetaan kontekstin mukaisesti painoarvoltaan laajemmin.

Vastuullisuus on todella laaja-alainen termi, josta käytetään monia erilaisia muunnoksia. Kuitenkin kyseisessä tutkielmassa käsitteenä on yritysvastuu, sillä sen käsittelyä on kirjallisuudessa taustoitettu juuri vastuullisen hankintojen johtamisen kontekstissa. Tutkielman teoreettisessa tarkastelussa käsitellään pääteeman mukaisesti tarkemmin juuri elintarvikealan hankintoihin liittyvien erityispiirteiden pohjalta yritys vastuuta, jolloin tietyistä vastuullisuuden dimensioista ympäristöllistä ja sosiaalista näkökulmaa korostetaan tulevassa empiriaosuudessa painoarvoltaan enemmän kuin taloudellista ulottuvuutta. Tutkielmassa tuodaan ilmi toimittajavalintaprosessin sisältämiä keskeisiä osa-alueita, sisällyttäen tutkielman keskeiset käsitteet osaksi tarkastelua, sillä näin tutkielman rakenteesta saadaan tarpeeksi kattava tutkimustuloksien valossa.

Teoreettinen tarkastelu pyrkii antamaan siis mahdollisimman kattavan perustan empiriaosuuden tueksi. Tämä mahdollistetaan sillä, että teoreettinen kehys ottaa myös kantaa toimittajien arvioinnin ja vastuullisuuden varmistamisen osalta hyödynnettyihin käytänteisiin. Teoreettinen viitekehys tutkielman pohjatuksiksi esitetään kuviossa 1, jossa tulee ilmi vanhimmat teoreettiset lähtökohdat tutkimuksen toteuttamisen taustalla. Vastuullisen

hankintojen johtamisen – aihealueen perustan johdosta tehdyt havainnot linkittyvät Elkingtonin (1997) mukailtuun Triple Bottom Line – käsitteeseen, jossa yritys vastuu nähdään jaettuna kolmeen erilliseen tasoluokitteluun.



Kuvio 1. Tutkielman teoreettinen viitekehys

Tutkielman kokonaiskuvan hahmottamisen kannalta tietyt käsitteet on tärkeä avata, jotta tutkielman rakenne mahdollistaa lopullisten tutkimustulosten havainnoinnin. On merkittävää havainnoida myös, että termeillä ei ole yksiselitteisiä kuvauksia, joten niiden soveltaminen oikein keinoin on huomattavan tärkeää käsitellyn kontekstin mukaisesti.

Tutkielmassa näkökulma on sidottu pääpiirteittäin elintarvikealan erityispiirteiden mukaisesti, jolloin myös käsitellyt toimittajavalintaa koskevat teoreettiset katsaukset ottavat huomioon elintarvikealan erityispiirteet niin toimittajavalintaprosessin, kuin yleisten toimittajavalintaa koskevien asioiden osalta. Tutkielman loppupuolella saadut empiriaosion tulokset tulevat tukeutumaan kuvion 1. mukaisesti. Tutkielman kokonaiskuvan hahmottamisen kannalta tietyt käsitteet on tärkeä avata, jotta tutkielman rakenne mahdollistaa lopullisten tutkimustulosten havainnoinnin. On merkittävää havainnoida myös, että termeillä ei ole yksiselitteisiä kuvauksia, joten niiden soveltaminen oikein keinoin on huomattavan tärkeää käsitellyn kontekstin mukaisesti.

Vastuullisuus-termillä tarkoitetaan kaupallisen- ja elinkeinoelämän sisältämiä yhdentymiä taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun osalta. (Carter & Rogers 2008).

Toimitusketjun johtaminen määritellään perinteisten liiketoimintaa sisältävien toimintojen strategisena koordinoituna, taktisten toimintojen yhteensovittamisella niin yrityksen sisällä kuin sen ulkopuolella tavoitteena toimitusketjun pitkän aikavälin suorituskyvyn parantaminen. (Mentzer et al. 2002)

Vastuullinen toimitusketjun johtaminen kuvataan organisaation liiketoimintaprosessien integroimisena sosiaalisiin, taloudellisiin ja ympäristöllisiin ulottuvuuksiin edellä mainitun Triple-Bottom-Line – teorian mukaisesti. Vastuullisen toimitusketjun johtamisen (Sustainable Supply Chain Management) tavoitteena on täten yrityksen liiketoimintaprosessien järjestelmällinen koordinointi kyseiset vastuullisuusnäkökulmat huomioiden. (Carter & Rogers 2008). Gimenez, Sierra & Rodon (2012) luonnehtivat kyseisen käsitteen merkityksen yrityksen keinoiksi ottaa käyttöön toimia, joilla he hallitsevat toimitusketjua niin, että ympäristölliset- ja sosiaaliset seikat otetaan huomioon toimitusketjun johtamisessa ja täten suorituskykyä parannetaan kaikilla vastuullisuuden osa-alueilla.

Ulkoistamisella tarkoitetaan tilannetta, jossa yritys hyödyntää toista palveluntarjoajaa joidenkin liiketoiminnan osa-alueiden hoitamisen suhteen. Esimerkiksi tavoittelemalla tilannetta, jossa pystytään keskittymään omaan ydinosaamiseen. Näin ollen ulkoisen palveluntarjoajan avulla kyetään saavuttamaan kustannussäästöjä ja vapauttamaan pääomaa uusia investointeja varten. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008).

1.5 Tutkielman rakenne

Tutkielman rakenne muodostuu järjestelmällisesti siten, että tutkimuksen alkupuoliskolla luodaan pohjaa tutkielmalle. Tämä toteutetaan avaamalla taustatietoa tutkielman aihealuetta sivuten. Johdannossa havainnollistetaan muodostettuja tutkimuskysymyksiä, joiden avulla pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet tutkimusongelmaan pohjautuen. Johdannon tarkoituksena on tuoda esiin hieman tutkielmassa käytettyjä käsitteitä. Käsitteiden avulla pyritään luomaan sujuva eteneminen tutkielman rakenteeseen, sillä käsitteet tukeutuvat merkittävästi tutkielman kokonaiskuvaan. Tutkielman teeman ajankohtaisuutta pyritään myös

konkretisoimaan tutkielman taustatiedon esiin tuomisella. Tutkielman alkupuolella tuodaan esiin myös perusteita, miksi tutkielma on rajattu haluttuun kontekstiin eli elintarvikealaan.

Johdanto-osion jälkeen tutkielmassa keskitytään teoreettiseen tarkasteluun, jossa kartoitetaan syvemmin jo aikaisemmin tutkielman taustalle avattua teoreettista viitekehystä. Teoreettinen tarkastelu sisältää perustan vastuullisen hankintojen johtamisen aihepiiriin, jonka jälkeen seuraa yritys vastuun dimensioiden läpikäynti hankintatoimen perspektiivistä, sekä kyseisen kokonaisuuden sovittaminen rajattuun aiheeseen eli toimittajavalintaan. Teoreettinen tarkastelu pitää sisällään myös yksinomaan toimittajavalintaan liittyvän tarkastelun, jossa esitetään toimittajavalintaprosessin keskeiset kohdat. Toimittajavalintaprosessin tarkastelun jälkeen edetään tarkastelemaan vastuullisuuden ja toimittajavalinnan sidosteisuutta.

Vastuullisuuden ja toimittajavalinnan lähtökohtien seurauksena tarkastellaan elintarvikealaan kohdistuvia erityispiirteitä, sekä tavoitteita elintarvikealan organisaatioiden vastuullisuustyön taustalla. Toimittajien arviointiin ja vastuullisuuden varmistamiseen liittyvien käytänteiden tarkastelu avataan vielä tutkielman lopussa elintarvikealan erityispiirteiden ja tulevan empiriaosuuden tueksi. Teoreettisen tarkastelun jälkeen tutkielmassa esitellään käytetty tutkimusmenetelmä syvällisesti liittäen aineiston tarkastelua sen tueksi. Tutkielmaa varten kerätty aineisto analysoidaan vertailemalla sitä aikaisemmin esiin tuotuihin teoreettisiin löytöihin. Tutkimuksen lopussa kiteytetään asiayhteys johtopäätöksin, ja osoitetaan tutkimuksessa kerätyt tulokset esiin. Tämän jälkeen käsitellään vielä tutkimuksen luotettavuutta, rajoituksia ja jatkotutkimuksen tarpeita.

2 Vastuullinen hankintojen johtaminen

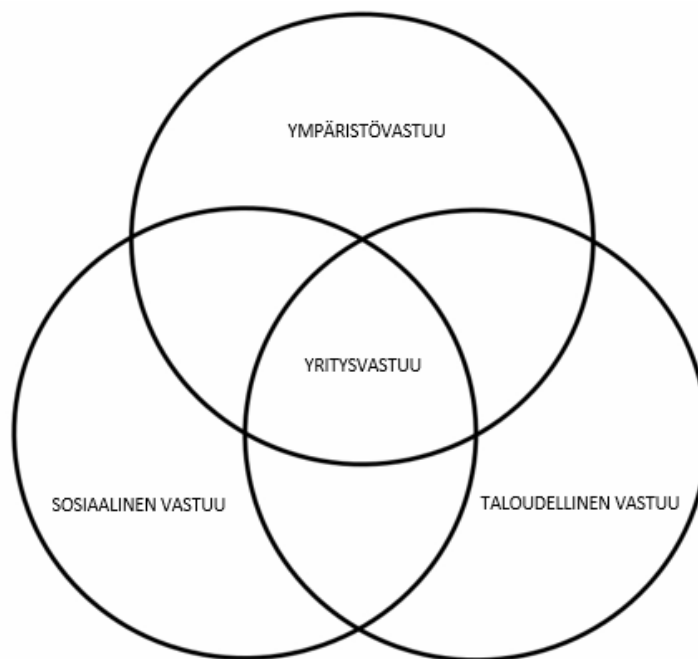
Van Weele (2010, 11) määrittelee vastuullisen hankintojen johtamisen käsitteen niin, että se kuvaa kaikkia niitä toimintoja, tietoja, taloudellisten resurssien hallintaa, jotka ovat sidoksissa esimerkiksi raaka-aine-, komponentti tai muihin toimittajilta saatujen tavaroiden ja palveluiden virtauksiin ja muunnoksiin niin, että lopputuloksena kuluttajien preferenssit saadaan täytettyä. Liiketoimintojen ja yhteiskunnan välillä vallitsee nykyisin varsin avoin tiedonkulku, joka asettaa niin valmistajille, toimittajille, kuin myös kuluttajille korkeita vaatimuksia suuntaan ja toiseen. Vastuullinen toimitusketjun hallinta hankintatoimessa on yksi työkaluista, jonka avulla yritykset omaavat valtavan potentiaalin kestävyyden ulottuvuuk-sien sisällyttämisen suhteen liiketoimintaansa. Kestävä toimitusketjujen johtamisen käsite huomioi siis kestävyyden ulottuvuudet mukaan tavanomaisemman toimitusketjun johtami-sen maailmaan. (Meixell & Luoma 2015). Seuring & Muller (2008) määrittelevät SSCM:n (Sustainable Supply Chain Management) materiaalin, tiedon ja toimitusketjujen hallinnaksi, jossa hallinnoidaan toimitusketjussa toimivien yritysten välistä sidosteisuutta samalla huomioiden kestävän kehityksen ulottuvuudet.

2.1 Yritysvastuu hankintatoimessa

Kyseisessä tutkielman vaiheessa käsitellään yritysvastuun perustaa siten, että havainnollis-tetaan yritysvastuun merkitystä kategorioiden se erillisiin osiin yhteiskunnallisten vaikutus-ten suhteen. Oleellista tutkielman kannalta on kuitenkin keskittyä elintarvikealan hankinto-ten erityispiirteisiin yritysvastuun osalta, jolloin kyseiseen aihealueeseen perehdytään tut-kielman myöhemmässä vaiheessa. Elintarvikealaan keskittyessä tutkielman kannalta huomattavaa on, että ympäristöön ja sosiaaliseen vastuuseen keskittyminen tulee olemaan enem-män keskiössä tutkielman kulussa, kuin taloudellinen dimensio.

Yritysvastuu sisältää toimenpiteitä, joita liiketoiminnassaan yritys käyttää kestävän kehityk-sen edistyksen tavoitteita eteenpäin ajaessaan. Nykypäivän yhteiskunnassa yritysten on jopa välttämätöntä olla kommunikaatiossa toimintaympäristön sisältävien sidosryhmien kanssa, sillä muuten yritysten ei ole mahdollista pysyä vastuullisuustrendien ja kuluttajien

vaatimustason mukaisena liiketoiminnassaan. Yrityksen yhteiskunnalliset vaikutukset voidaan luokitella taloudellisiin, sosiaalisiin, sekä ympäristöllisiin kategorioihin. (Niskala, Pajunen & Tarna-Mani 2013, 7–9). Tutkielmassa yritysvastuun kategorisointi kolmeen erilliseen luokkaan pohjautuu Elkingtonin (1997), lanseeraaman Triple-Bottom-Line - malliin, jossa yritysvastuu nähdään siis jakautuneen kyseisiin osiin.



Kuvio 2. Triple-Bottom-Line-malli (mukaillen Elkington 1997)

Elkington (1997) uskoi, että ainoastaan mittaamalla jokaista dimensiota yritysvastuuta tarkasteltaessa voidaan täysin arvioida vastuullista suorituskykyä ja kokonaiskustannuksia liiketoiminnan osalta. TBL-mallin kehitys keskittyi ajankohtaan, jolloin organisaatiot alkoivat ymmärtää toimittajien suorituskyvyn merkityksen riskien näkökulmasta. Kuluttajien korostunut valvettuneisuus tuotteiden elinkaarta ja alkuperää kohtaan on median takia myös suuremman huomion alla, sillä kaikki mahdolliset epäkohdat ja laatuvaihtelut toimittajien suorituskyvyn osalta tulevat esille entistä läpinäkyvämmiin. Toimittajien keskuudessa tapahtuneiden katastrofien takia yritysmaineeseen kohdistuneet vahingot osoittavat, että yritysvastuunhuomioon ottamisella on olennainen vaikutus vastuullisen toimitusketjun johtamisen osa-alueilla. Yritykset, jotka omaavat kattavat eettiset toimintaohjeistot ja käytänteet

vastuullisuuden osa-alueiden arvioinnissa voivat myös kohdata toimittajahäiriöitä, joten toimitusketjujen monimutkaisuus koskee kaikkia yritystasoja. (John Manners-Bell 2017)

2.2 Sosiaalinen vastuu hankintatoimessa

Yrityksen yritysvastuun sektoreista sosiaalinen ulottuvuus on se osa-alue, joka koskettaa organisaation liiketoiminnan vaikutuksen alla olevia henkilöitä. Pääasiassa organisaation henkilöstöä, kuten heidän työturvallisuuttansa, uran kannalta keskeisiä mahdollisuuksia monimuotoiseen koulutukseen, sekä keskittymistä organisaation jäsenten terveydellisiin seikkoihin (Harmaala & Jallinoja 2012). Varsinkin tutkielman keskiössä olevan elintarvikealan erityispiirteisiin kuuluu välitön sosiaalisen vastuun laajuus, osana vastuuta kuluttajille tarjotuista tuotteista ja palveluista.

Sosiaalisen vastuun sisällyttäminen ostajaorganisaation vastuullisuustyöhön kiteyttää siis sisälleen esimerkiksi sidosryhmien odotukset kohdistuen terveys- ja turvallisuusvaatimuksiin, ihmisoikeus- ja työoikeuskysymyksiin, sekä sidosryhmien välillä olevan yhteistyön kehittämisprosesseihin. Konkreettisia esimerkkejä sosiaalisen vastuun kantamisen näkökulmasta on esimerkiksi työsyöjintään puuttuminen, vähimmäispalkkojen paikkansapitävyys, sekä toimittajavalintoihin sisältyvien standardien noudattaminen ja hankintaprosessien häiriöiden ennaltaehkäisyyn liittyvät toimet, kuten tarkastukset toimittajayhteisön työoloista. (Ferri & Pedrini 2018)

Erilaiset pakkausmerkinnät tuotteiden sisällön suhteen, sekä pakkausmateriaalien jäljitettävyys – paikantimet ovat osana yrityksen kantamaa sosiaalista vastuuta. Rohweder (2004) mukaan tuoteinformaation välittäminen, mainonnan paikkansapitävyys, sekä kuluttajien antaman palautteen asianmukainen käsittely kuuluvat osaksi välittömän sosiaalisen vastuun ulottuvuutta. Sosiaalinen vastuu sisältää siis sidosryhmien kannalta myös oleellisia seikkoja, sillä yhteistyökumppaneiden ja erilaisten sidosryhmien kanssa toteutettu yhteinen kommunikointi, vastuullisten hankintapäätöksiä läpinäkyvyys, sekä esimerkiksi tuotteisiin sisältyvien patenti- ja tekijänoikeus säädöksiin tulee kiinnittää tuntuvaa huomiota (Rohweder 2004).

Sosiaalinen vastuullisuus on todella laaja käsite, johon sisältyvät toimintatavat mukautuvat pitkälti toimivan organisaation toimintatapojen mukaisesti painottumaan yrityksen

arvomaailman mukaisesti. Harmaalan & Jallinojan (2012) mukaan usein sosiaalisen vastuun roolia tarkastellaan organisaation toimialueen mukaan, sillä esimerkiksi monissa hyvinvointivaltioissa ihmisoikeuksia sivuavat toimenpiteet ovat määrätty laissa. Täten onkin haastavaa verrata suoranaisesti sosiaalista vastuuta muualla kehittyneissä maissa toimiviin organisaatioihin, sillä kyseisillä alueilla sosiaalisen vastuun huomioon otetut seikat ovat suurimmaksi osaksi pohjautuneet omaehtoiseen toimintaan.

2.3 Ympäristövastuu hankintatoimessa

Ympäristöllisiin seikkoihin huomiota kiinnittävän vuorovaikutuksen kasvu mediassa, politiikassa ja kuluttajien preferensseissä on kasvanut viime vuosien aikana. Aktiivinen huolehtiminen luonnonvarojen kestävästä käytöstä, eläinten hyvinvoinnista, sekä keskittyminen päästöjen minimointiin ovat esimerkkejä ympäristövastuun kantamisesta. Nykyään monille organisaatioille kyseiset toimet ovat välttämättömiä kuluttajien vakuuttamisen ja yritysmaailman näkökulmasta varsinkin tutkielman toimialakontekstissa käsitellyn elintarvikealan osalta. Luonnon kantokyvyn resurssit vähenevät jatkuvasti, sekä ilmastonmuutoksen torjuntaa koskevat kokonaisuudet asettavat organisaatiot pohtimaan liiketoimintaansa täysin uudelta kantilta. Yrityksien toimia kohtaan asetetaan jatkuvasti enemmän paineita vähentää heidän hiilidioksidipäästöjään, kierrättää enemmän tai perustaa ylipäättänsä toimintansa vihreitä linjoja noudattavien innovaatioiden ympäröimäksi konkreettisin tavoitin eikä pelkästään ajatuksen tasolla. Näihin edellä mainittuihin pyritään esimerkiksi kannustimilla tai virallisilla säädöksillä. (Forsman-Hugg, Katajajuuri, Riipi, Mäkelä, Järvelä & Timonen 2013)

Ympäristövastuuseen panostaminen on jopa välttämätöntä useissa monikansallisissa organisaatioissa. Esimerkiksi ulkoistamisen lisääntynyt tarve entisestään lisää ympäristövastuun painoarvoa, kun toimitusketjut monipuolistuvat ja laajentuvat globalisaation myötä. Ennen kaikkea käsitellessä elintarvikealan ympäristövastuun näkökulmia on otettava huomioon luonnon monimuotoisuuden jatkuvuus ja ylläpito tuleville sukupolville. Tämä viittaakin kestävään kehitykseen perustuvien liiketoimintojen korostumista nyky-yhteiskunnassa. (Liappis, Pentikäinen & Vanhala 2019). Milloin ja miksi olemme tilanteessa, jossa ympäristölliset seikat tulee ottaa vastuullisuuden toteutumisen suhteen huomioon? Liappis, et al. (2019) tuovat esiin, että ympäristövastuuta varten tehdyt lisäinvestoinnit ovat olennaisia silloin kun ensin on saavutettu ympäristöllisissä toimissa lainsäädännön asettama taso. Toisaalta

Chuangin & Huangin (2016, 994) mukaan ympäristövastuun toteuttamisen ajurina toimii olennaisesti lainsäädännön vaatimusten lisäksi yleinen liiketoimintaympäristö ja sen asettamat rajoitukset. Esimerkiksi sidosryhmien asettamat vaatimukset, kilpailijoiden lanseeraamat ympäristövastuuta huomioon ottavat mainoskampanjat sekä myös yleisellä tasolla vallitseva markkinoiden ja maailman tilanne. Ympäristöllisiä yritys vastuun teemoja sivuavissa tilanteissa aletaan olla tilanteessa, jossa ihmiset alkavat olla niin valveutuneita esimerkiksi raaka-aineiden alkuperästä ja tuotannosta, että yritysten tulee olla entistä enemmän tietoisia hankintaketjunsä sisältämien alihankkijoiden toimista. Kuten myös Vachon & Klassen (2006) ovat määritelleet, että ympäristövastuun huomioiminen hankintatoimessa on välttämätöntä organisaatioiden pyrkiessä minimoida esimerkiksi logistisia vaikutuksia.

Ympäristövastuu voidaan kategorisoida välittömän ja välillisen vastuun piiriin. Välittömällä vastuulla viitataan niihin toimenpiteisiin, joita yritys sidosryhmineen toteuttaa ympäristön kannalta tärkeiden uusiutuvien ja kestävien luonnonvarojen osalta. Välittömän vastuun käsite on laaja. Siihen lukeutuu myös tilanteet, joissa hyödynnetään ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä ympäristön varojen käytön suhteen. Esimerkiksi liiketoiminta luodaan tarkoituksen mukaisesti sellaiselle pohjalle, joka keskittyy minimoimaan päästöjen käyttöä tai sen mukaisesti, että käytetään mahdollisimman energiareсурseja. (Rohweder 2004) Välillisiä ympäristövaikutuksia sivutaan tilanteissa, joissa alihankkijoiden toimenpiteiden seurauksena saastutetaan ympäristöä tai pakkaus- ja kuljetusvaiheessa syntyviä saasteita kulkeutuu ympäristöön (Liappis, et al. 2019). Vorneen & Karppisen (2017) mukaan ympäristövastuun kantoa elintarvikkeiden osalta pystytään käsittelemään monen eri ulottuvuuden osalta. Esimerkiksi elintarvikealalla toimivalla organisaatiolla on mahdollisuus edistää tuoteturvallisuuttansa ja käytettyjen raaka-aineiden jäljitettävyyttä sekä tämän lisäksi keskittyä myös eläinten hyvinvointiin laajojen tuotantoketjujen osalta.

2.4 Taloudellinen vastuu hankintatoimessa

Yritys vastuun täydellisen toteutumisen kannalta myös taloudellinen ulottuvuus on olennaista, sillä se pyritään sovittamaan myös ympäristöä ja sosiaalisia kategorioita tukevaksi osaksi. Taloudellisen vastuun merkitys on myös merkitsevä, sillä onhan liiketoiminnan tarkoitus usein tuottaa taloudellista hyötyä sen omistajilleen. McWilliamsin & Siegelin (2001) mukaan taloudellinen vastuu pitää sisällään yrityksen kilpailukyvyyn säilyttämisen samalla,

kun omistajille pyritään takaamaan tuotoista lasketut odotukset. Vastuullisuuden huomioon ottamista osana voitontavoittelua on tutkittu monelta kantilta (Quarshie, Salmi & Leuschner 2016; Carter & Rogers 2008). Keskustelua käydään usein tutkijoiden välillä siitä, onko vastuullisuuden edistäminen taloudellisesti kannattavaa organisaatioissa. Taloudellisen ulottuvuuden tarkoituksena on varmistaa organisaation taloudellinen elinkelpoisuus, jota pohjustaa kestävä tavoitteet. Björklundin et al. (2012) mukaan taloudellista kestävyyttä tavoitellessa organisaation tulisi keskittyä pitkän aikavälin kasvaviin tuottoihin, markkinaosuuksiin, sekä osakekursseihin mieluummin kuin lyhyen aikavälin voiton tavoitteluun.

Yritysvastuun päätökset ja vaihtoehdot eivät päde kaikissa tilanteissa samalla tavalla, sillä on usein täysin tilanteesta kiinni tuottaako vastuullisuus etulyöntiasemaa yritykselle vai heikentääkö se taloudellista yrityksen tilannetta. Jalaksen, Mäkisen, Joutsenvirran & Halmeen (2011) mukaan vastuullisten näkökulmien huomioon ottaminen yritystoiminnassa luo monia erilaisia positiivisia vaikutuksia taloudellisen hyödyn näkökulmasta. Esimerkiksi korruption kitkemiseen keskittyvät toimet kohentavat yrityksen mainetta toimittajayhteistyön kontekstissa. Tämän lisäksi Quarshie, Salmi & Leuschner (2016) määrittelevät vastuullisuuden huomioon ottamisen liiketoiminnassa takaavan enemmän positiivisia asioita yritykselle kuin negatiivisia, vaikka monissa tieteellisissä tutkimuksissa pohditaankin sidosteisuutta taloudellisen vakavaraisuuden ja vastuullisuuden välillä. Vastuullisuuteen panostamisen avulla yritysten tehokkuus resurssien hyödyntämisen suhteen voi mahdollistaa organisaatiolle kustannustehokkuutta tehtyjen säästöjen kautta, yksinkertaisesti vähentämällä käytetyn energiatehokkuuden määrää.

Sidosryhmien painoarvo vastuullisuusteemojen maailmassa on huomattava, sillä yritysten yhteistyökumppanit ja heidän kuluttajansa ovat niin valveutuneita vastuullisuuden suhteen, että he asettavat ostavat organisaatiot toimimaan taloudellisen vastuun mukaisesti. Tämä mahdollistaa heille esimerkiksi etulyöntiaseman niitä kilpailijoita kohtaan, jotka eivät nauti sidosryhmien luottamusta. Yksinkertaisesti vastuullisuus on megatrendi nykypäivän markkinoilla, joten uudet kestävä kehitystä tukevat innovaatiot mahdollistavat yrityksille isomman aukon markkinoille pääsyn suhteen, sekä täten heidän tuotteidensa avulla kilpailukykyyn kohentaminen on mahdollista taloudellisen vastuun kannon perspektiivistä. (Jalas, et al. 2011)

Carterin & Rogersin (2008) julkaiseman tutkimuksen perusteella organisaatiot pystyvät saavuttamaan taloudelliselta kantilta ajateltuna kannattavuus hyötyjä toteuttamalla

liiketoimintaansa huomioimalla ympäristöllisen- ja sosiaalisen vastuun ulottuvuuksia. Kustannuksia pystytään heidän mukaansa viemään alaspäin näillä toimilla. Esimerkiksi ympäristövastuun kantilta liiketoiminnan myötä syntyvien pakkausjätteiden määrää pyritään minimoimaan, sekä sosiaalisen vastuun näkökulmasta laadukkaampia työolosuhteita vaalimalla organisaation työntekijärakenteen vaihtuvuutta kyetään laskemaan.

3 Vastuullisuusteemat toimittajavalinnassa

Globalisaatiota sivuten markkinoiden läpinäkyvyys, avoin tiedonkulku, sidosryhmien painostus ja hallitusten säännökset ovat ajaneet yrityksiä suuntaamaan toimitusketjujen organisoimisen kohti vihreämpiä toimintatapoja. Toimittajavalintaa käsittelevä teoria tullaan tarkastelemaan yleisellä tasolla tässä kohdassa tutkielmaa prosessina, jonka jälkeen tutkielmassa syvennyttään tarkemmin valintakriteereihin, jotka ovat sidoksissa vastuullisiin näkökulmiin. Toimittajavalintaprosessi on yksi olennaisista vaiheista, mitä sisältyy yrityksen hankintaprosessiin, sekä tietyt osa-alueet kyseisestä prosessista korostuvat tämän tutkielman aihealueen kontekstissa. Yritysten hankinta-asiantuntijoiden tulee luokitella ja arvioida toimittajamarkkinat harkitusti, sillä toimittajien syvälinen erittely takaa paremmat lähtökohdat pitkäjänteiseen kumppanuuteen (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008).

Toimittajavalintaprosessin vaikutus toimitusketjunhallinnassa on nähty merkitsevästi kasvavan osana kannattavan liiketoiminnan perustaa (Bask, Halme, Kallio & Kuula 2013). Vallitsevilla markkinoilla yritysten tulee osata havainnoida liiketoimintaympäristön muutoksia, joka korostaakin nimenomaan hankintojen merkitystä toimittajavalinnankin näkökulmasta. Toimittajavalinnan on perustuttava täydelliseen yhteistyöhön, mikäli yritykset tavoittelevat saavuttavansa maksimaalisen suorituskyvyn asiakkaiden tarpeiden, oman organisaation liiketoiminnallisen tuloksen, sekä kumppaneiden pitkäjänteisen luottamuksen suhteen. Tarkkaan suunnitellun toimittajavalinnan merkitystä korostaa se, että pitkäaikaisten toimittajasuhdeverkostojen määrä on kasvanut huomattavasti. (Nieminen 2016, 60).

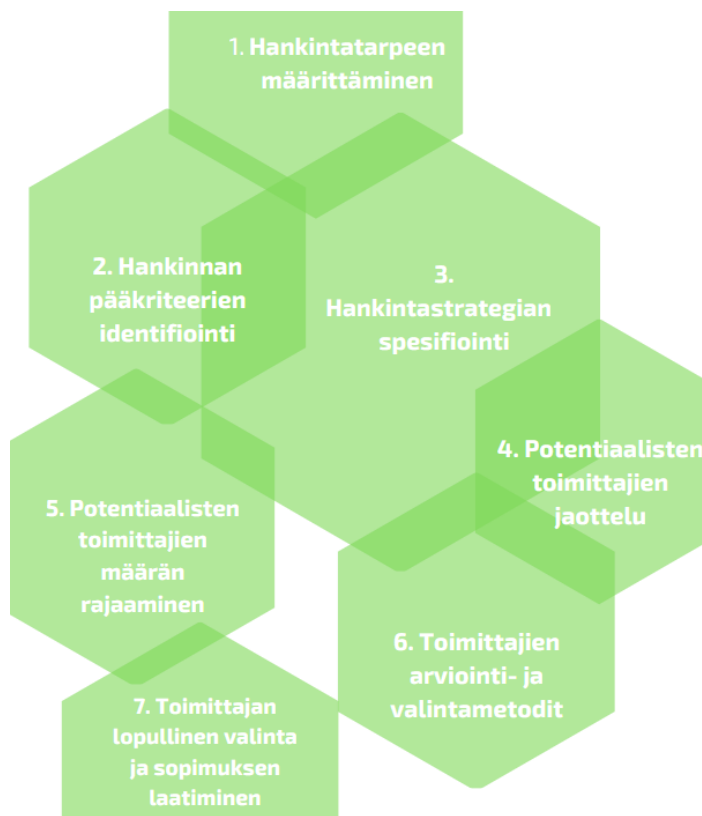
3.1 Toimittajavalintaprosessi

Hankinnan parissa työskentelevät asiantuntijat omaksuvat faktan, että toimittajien valintaan liittyviä prosesseja on monenlaisia, sekä tarpeet määrittyvät usein organisaation tarpeiden mukaisesti. Tämä asettaa prosessien suunnittelun täysin toimialakohtaiseksi. Tilanteesta riippumatta toimittajavalinnan päämääräisenä tavoitteena on kuitenkin lähes aina ostoriskin vähentäminen, sekä pyrkimys maksimoida kokonaisvaltainen arvo organisaatiolle hankintojen osalta. Kilpailuetua tavoittelevat organisaatiot kiinnittävät huomiota toimittajien

taloudelliseen tilaan, globaaleihin valmiuksiin, logistisiin verkostoihin, kustannuksiin, suunnittelu- ja prosessi mahdollisuuksiin, sekä heidän tarjoamaan innovatiivisuuden toimitusketjuympäristön näkökulmasta. (Trent 2007)

Monczka, Trent & Handfield (2005) ovat kehittäneet toimittajien arviointi- ja valintaprosessin, joka sisältää seitsemän erillistä vaihetta. Ensimmäinen vaihe heidän luomassaan toimittajavalintaprosessissa on tarpeiden tunnistaminen, joita hankintapäätösten taustalta vaaditaan. Hankinnan parissa työskentelevien henkilöiden tunnistettua hankinnan erityistarpeet on mahdollista erotella pääkriteerit hankinnan perustaksi. Tämä vaihe on Trentin (2007) mukaan kriittinen. Vaiheen kriittisyyttä perustellaan sillä, että kriteerien perusteella valintaprosessissa toimittajat luokitellaan ja valitaan lopulta yrityksen sidosryhmiksi. Yritykset noudattavat usein jotain tiettyä hankintastrategiaa riippuen, mitä tarpeita yritys on itselleen laatinut. Hankintastrategian valitseminen onkin seuraava vaihe kyseisessä toimittajavalintaprosessissa, jonka perusteella yritys kykenee havaitsemaan juuri heidän preferensseihinsä sopivat toimittajat useiden potentiaalisten toimittajien joukosta.

Kyseisen vaiheen jälkeen hankkivalla organisaatiolla on mahdollisuus rajata toimittajien kokonaismäärää sen suhteen, millaisia kriteerejä he asettavat toimittajille. On monia erilaisia kriteereitä, joita toimittajavalinnassa sovelletaan kyseisessä vaiheessa. Usein kriteereiksi asetetaan esimerkiksi toimitusvarmuus ja hinta, mutta kuitenkin vallitseviin vastuullisuus ideologioihin pohjautuen nykyään kriteereinä voidaan pitää vastuullisuuden pohjautuvia arvoja esimerkiksi uusiutuvien luonnonvarojen hyödyntämistä tai yhteistyössä esiintyvän sidosryhmä kommunikaation selkeyttä. Ennen lopullista toimittajavalintaa yritys on saanut mahdollisesti karsittua pienen joukon toimittajia jäljelle, jolloin lopullista valintaa varten arviointi on mutkattomampaa. (Monczka, et al. 2005) Lopullisia potentiaalisia toimittajia kyetään arvioimaan tarkemmin heille jo tarjouspyyntö vaiheessa lähetettyjen kyselyjen avulla tai järjestämällä auditointivierailuja toimittajaorganisaatioihin.



Kuvio 3. Toimittajavalintaprosessi (mukaillen (Monczka, et al. 2005))

3.2 Vastuullinen toimittajavalinta ja elintarvikealan erityispiirteet

Toimittajien suorituskyyky vastuullisuuden suhteen heijastaa suoraan siihen, kuinka yritys kykenee toteuttamaan vastuullista liiketoimintaansa. Näin ollen yhdeksi toimittajavalintakriteeriksi onkin noussut vastuullisuus esimerkiksi taloudellisen näkökulman tueksi. Useat organisaatiot pyrkivät korostamaan toimittajien ekologista tehokkuutta levittämällä toimittajamarkkinoille ympäristötietoisuutta, sekä esimerkiksi tarjoamalla kannustimia ympäristöystävällisyyttä tukeville tahoille. (Banaeian, Mobli, Nielsen & Omid 2015)

Vastuullisen toimittajavalinnan perustana ovat yritys vastuun kaikki kolme edellä tutkijamassa avattua vastuullisuuden dimensiota. Elintarvikealan tiukentuvien standardien mukainen täydellinen hankintojen vastuullinen johtaminen ja toteuttaminen sisältää siis sosiaaliset, taloudelliset, sekä ympäristölliset näkökulmat. Optimitilanteessa hankkiva yritys pystyy kategorisoimaan toimittajat oman arvomaailman painotusten mukaisesti, jolloin

hankintaketjuun pystytään valitsemaan potentiaaliset toimittajat yritys vastuun osa-alueet huomioiden. Edellä esitetyn toimittajavalintaprosessin osalta hankinnan pääkriteerien identifiointi, sekä toimittajien arviointi- ja valintametodien asettaminen ovat tärkeitä vaiheita, jotta yrityksen vastuullisten arvojen mukaisesti toimivat yhteistyökumppanit kyetään löytämään.

Yazdani, Pamucar, Chatterjee, Prasenjit & Torkayesh (2021) määrittelevät, että ulkoisten toimittajien valintaa ei sen suuremmin ole tutkittu elintarviketeollisuuden saralla, johtuen luontaisista hankaluuksista, monimutkaisuuksista ja ylipäättään luonteesta elintarvikealalla. Kuitenkin Emamisaleh & Rahmani (2017) esittävät, että tutkimuksia on tehty paljon kohdistuen elintarviketeollisuuden vastuullisuuteen. He kuitenkin täsmentävät, että strategiat ja tekijät vastuullisuusteemojen taustalla ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Yleisesti kuluttajien vastuullisuustietoisuus kulkee yhtenevästi myös huomioitavien terveysseikkojen mukana, sillä kuluttajien tietoinen kulutus terveellisiä- ja kasvipohjaisia elintarvikkeita kohtaan on noussut huomattavasti kestävä kehityksen trendien mukaisesti.

Elintarvikkeiden laatu ja turvallisuus ovat tärkeitä prioriteetteja tämän päivän elintarvike-markkinoilla kuluttajien preferenssien perspektiivistä. Täten toimittajilla ja sidosryhmillä on suuri vastuu elintarvikealaan kohdistuvien terveysseikkojen huomioon ottamisessa. Kestämättömät tuotantomenetelmät tulevat ennen pitkää esille kuluttajille lisääntyneen avoimuuden ja sen vaatimisen myötä. (Bourlakis, Maglaras, Aktas, Gallear, & Fotopoulos 2014). Yleisesti ottaen on myös näkemys siitä, että yhä useampi maataloutta harjoittava yrittäjä, sekä heidän tuotteitaan kuluttavat asiakkaat haluavat olla tietoisia elintarviketuotteiden elinkaaresta. Tällä tarkoitetaan sitä, että kuluttajat arvostavat hankintaprosessien läpinäkyvyyttä sen osalta, kuinka tuotteet kulkeutuvat maatalouden harjoittajan elinkeinon ääreltä markkinatasolle elintarvikkeiden markkinapaikalle.

Cagliano, Caniato, Federico & Worley (2016) määrittelevät, että mikään muu teollisuudenala ei kohtaa kestävyysnäkökulman sisältämiä haasteita yhtä laajasti ja dramaattisesti kuin maatalous- ja elintarviketeollisuus. Garnettin (2011), mukaan elintarvikejärjestelmät aiheuttavat kokonaisuudessaan 15–28 % kaikista kasvihuonepäästöistä kehittyneissä maissa, joten kyseiset ilmaston lämpenemistä edistävät tekijät uhkaavat isossa kuvassa niin ruoan tuotantoa, kuin toimitusketjujen infrastruktuuria. Hartmannin (2011) mukaan yksi elintarvikealan kohtaamista haasteista tulee pitkällä aikavälillä kohdistumaan elintarvikkeiden toimitusketjuihin niiden moniulotteisuuden osalta, sillä ketjuun osallistuvat toimijat kuuluvat usein eri

yrityksryppäisiin. Täten eri yritykset omaavat erilaisia toimintatapoja ja on mahdollista, että eri motiiveilla toimivat toimittajat toisistaan riippumisen johdosta kohtaavat konflikteja.

Kuluttajat kiinnittävät huomionsa entistä enemmän tuotehygieniaan, tuotantotapoihin, pakkausmateriaaleihin sekä standardeihin, jotka tukeutuvat kestäväen kehityksen arvoihin. Varsinkin pakkaustapojen ympäristönäkökohtiin on otettu kantaa entistä enemmän, jolloin vihreitä standardeja toteuttavat pakkausten valmistajat omaavat keskeisen roolin elintarvikkeiden vihreässä toimitusketjussa. Toimittajat, jotka kykenevät toiminnassaan tarjoamaan edellä mainittuja ominaisuuksia omaavat suoraan etulyöntiaseman hankkivan organisaation päätöksien kannalta. (Banaeian et al. 2015)

Maaailmanlaajuisesti elintarviketeollisuus kohtaa useita haasteita toteuttaessaan liiketoimintaansa perustuen vastuullisiin toimintatapoihin, sillä uudet vihreän tuotannon tuomat säädökset sekä logistiikan turvallisen suorituskyvyn toteuttaminen vaativat yksityiskohtaista suunnittelua. Yritysten olisi hyvä laatia toimittajien valintaa varten myös monitasoinen toimittajaverkosto, sillä näin kyetään hajauttamaan riskejä esimerkiksi toimitushäiriöiden tai pandemiakriisien tapauksissa. Vallitseva COVID-19 pandemia on ajankohtainen tapaus, jonka seurauksena elintarviketeollisuus voi kohdata odottamattomia vaihteluita, häiriöitä, laatuongelmia tai muita odottamattomia tapahtumia. (Yazdani et al. 2021)

3.3 Elintarvikealan tavoitteet vastuullisuuden suhteen

Yrityksmaailmassa kestäväen kehityksen noudattamisesta on ennen pitkää tulossa välttämättömyys, sillä jo useaan kertaan todetun kuluttajien valvutuneisuuden lisääntyminen pakottaa yritykset luomaan liiketoimintastrategiansa kestäväälle perustalle. Dauvgerne & Lister (2013) väittävät tutkimuksessaan, että yritysten toteuttaessa investointeja kestävyysaloitteisiin he luovat itselleen vankemman pohjan kilpailukyvyn osalta, sekä pitkän aikavälin kannattavuus korreloi tähän suoraan kyseisten panostusten ansiosta. Varsinkin monikansalliset organisaatiot pystyvät parantamaan toimintansa tehokkuutta, ja varmasti tavoittelevat maineensa kohotusta, sekä kustannustensa minimoimista mahdollisimman minimaalisiksi.

Sajjad, Eweje & Tappin (2015) määrittelevät tutkimuksessaan taloudellisen optimoinnin ja liiketoimintariskien hallinnan osaksi tavoitteita, joita yritykset hakevat vastuullisuuden suhteen. Riskien hallinta on tärkeä kokonaisuus katsomatta alaa, mutta esimerkiksi

elintarviketeollisuudessa sen arvo korostuu. Maineriski ja markkinoiden epäsuosio on mahdollinen seuraus epäeettisestä toimitusketjun hallinnasta. Kattavalla ja vastuullisella toimitusketjun johtamisella kyetään välttämään, lieventämään sekä hallitsemaan sosiaalisia- ja ympäristöriskejä, joten nämä lukeutuvat varmasti osaksi suurimpia tavoitteita organisaatioiden näkökulmasta. Elintarvikealan yrityksillä on usein vahvoja tuotemerkkejä, joten esimerkiksi vastuullisuutta korostavien mielenosoitusten ja julkisten kampanjoiden vaikutus voi olla negatiivista organisaatiota kohtaan, jos vastuullista toimitusketjujen johtamista ei toteuteta organisaation liiketoimien sisällä.

Lieb & Lieb (2010) määrittelevät myös tutkimuksessaan, että esimerkiksi rehellisyys, ylpeys ja työyhteisön hyvinvointi voivat olla tavoitteita, joita organisaation toimintatapoihin haetaan vastuullisia käytänteitä noudattamalla. Asiakkaathan ovat yrityksen keskeisin sidosryhmä, joten yritykset pyrkivät aktiivisella vastuullisuuspolitiikallaan reagoimaan nopealla syklillä heidän vaatimuksiinsa, jolloin esimerkiksi organisaatiot kykenevät tavoittelemaan tuotteidensa myynnin kasvua tyytyväisten kuluttajien ansiosta (Andersen & Skjoett-Larsen 2009). Kansalaisjärjestöjen painostus voi myös vaikuttaa yritysten tavoitteiden asetteluun, sillä sääntelylläkin on nähty painoarvoa ajaa eteenpäin vastuullisuuskäytänteiden käyttööntottoa organisaatioissa (Sharfman et al. 2009).

3.4 Vastuullisuuskäytänteet toimittajien vastuullisuuden varmistamisessa

Toimittajille asetetaan useita käytänteitä, joiden noudattamista heiltä vaaditaan vastuullisuuden suhteen. Hankintaketjut kasvavat kapasiteetiltaan ja laajuudeltaan globalisaation myötä, joten toimittajille asetetut käytänteet ovat avainasemassa vastuullisuuden takaamisen suhteen, kun kriteereiksi asetetaan vastuullisuuteen pohjautuvia säännöksiä. Toimittajien arvioinnilla on olennainen vaikutus tämän vuoksi lopulliseen toimitusketjun menestykseen, sillä arviointivaihe on yksi strategisimmista ja kriittisimmistä menestystekijöistä toimittajavalintaprosessin osalta. (Erdogdu, Mermud & Aşkun 2016).

Varsinkin yrityksen keskittyessä luomaan toimitusketjunsä kestäväälle pohjalle, tulee hankkivan organisaation arvioida tarkkaan potentiaaliset toimittajat toimittajamarkkinoilta. Kattava toimittajien arviointi mahdollistaa yritykselle pitkäjänteisempää sidosryhmäyhteistyötä, jolloin kokonaiskustannukset toimittajayhteistyön osalta pysyvät maltillisempina.

Toimittajia arvioidaan esimerkiksi hinnan, taloudellisen tilanteen, laadun, toimituskapasiteetin, teknologisten ominaisuuksien, toimittajan maineen, maantieteellisen läheisyyden ja yleisten suorituskykyä mittaavien mittareiden osalta. Vastuullisuuden merkitys on kuitenkin korostunut huomattavasti yritysten arviointiprosesseissa, joten ympäristöystävällisyyden tukeminen on arkipäivää. Mikäli toimittajien arviointivaiheessa löydetään jotain seikkoja toimittajilta, jotka viittaavat puutteellisuuteen tiettyjen arviointiasteikkojen osalta se ei tarkoita sitä, että toimittajat suljettaisiin suoraan pois. Kyseisissä tilanteissa on mahdollista tehdä lisäselvityksiä kyseisten löydettyjen puutteiden osalta, sillä on tärkeää varmistua toimittajan luotettavuudesta ennen viimeisiä päätöksiä. (Erdogdu et al. 2016).

Hoejmosen & Adrien-Kirbyn (2012) kirjallisuuskatsauksen mukaan eettisten ohjeistojen eli Code of Conductien jakaminen toimittajille on yleisin toteutusmuoto, jolla pyritään varmistamaan sosiaalisen- ja ympäristövastuun kantaminen ostajien ja toimittajien välisissä suhteissa. Tämän lisäksi ohjeistojen sisältämien säännösten vaikutus ulottuu myös organisaation sisäisiin seikkoihin, esimerkiksi niiden avulla ylläpidetään johdonmukaisia standardeja ja tarjotaan ohjeistusta organisaation jäsenille. Tämä mahdollistaa organisaation maineen kasvua myös pidemmällä aikavälillä muidenkin kuin yksittäisten kuluttajien silmissä, joten kyseiset seikat voidaan nähdä kilpailuedun mahdollistajina. (Hoejmose & Adrien-Kirby 2012)

Toimittajaverkostoille jaettavien eettisten ohjeistusten lisäksi toimittajilta vaaditaan usein kansainvälisten standardien hyväksymistä, jotta heidän vastuunkantokyvystään voidaan varmistua. Kyseisiä kansainvälisiä standardeja ovat esimerkiksi ISO14001 ja SA8000. Kyseiset standardit takaavat koko toimitusketjuverkoston toimivan samojen säännösten mukaisesti. On tärkeää kuitenkin havainnoida, että standardien sopivuus toimialoittain vaihtelee. (Vachon & Klassen 2006) Seuringin & Mullerin (2008) mukaan kansainvälisen standardin ISO14001 hyödyntäminen on yleistä ympäristöasioiden kontekstia käsiteltäessä, kun taas SA8000-standardin käyttö keskittyy monesti sosiaalisten vastuuteemojen hallintaan.

Elintarvikealalla erilaiset sertifikaatit ovat tunnettuja keinoja vastuullisuuden varmistamisen työkaluina, sillä kun toimittajilta kyetään vahvistamaan tiettyjen ostavan organisaation linjoissa kulkevien sertifikaattien käyttö, voidaan varmistua vastuullisten toimintatapojen käytöstä. Vastuullisuutta tarkasteltaessa Triple-Bottom-Line mallin mukaisesti on tärkeä huomioda, että sertifikaateilla on taipumus fokuoittaa vain tiettyyn vastuullisuuden aspektiin. Tämän seurauksena sertifikaatit täytyy valita ostavan organisaation näkökulmasta juuri

heidän tavoitteisiinsa nähden mahdollisimman laajasti (Grant, Trautrim & Wong 2017, 138–141).

Toimittajayhteistyön vastuullisuuden varmistamiseen liittyvien käytänteiden suhteen Leire & Mont (2010) tuovat esiin kirjallisuudessaan, että toimittajien auditoinnilla on olennainen merkitys hankintaketjun suorituskyvyn takaamisen osalta. Erinäiset toimittajien valvonta- ja tarkastusmenetelmät mahdollistavat kriittisten toimittajien karsiutumisen. Heidän mukaansa usein yrityksillä on resurssivajetta auditointien suorittamiseen, joten keskinäinen luottamus toimittajien ja ostajien välillä korostuu, koska kustannukset auditointien suorittamiseen ovat liian suuret. On myös havaittu, että riippuu täysin toimialasta ja yrityksen toimintatavoitteista millä skaalalla toimittajia auditoidaan, sillä osa organisaatioista auditoi kaikki toimittajansa kokonaisvaltaisesti ja osa määrittelee auditoinnin tarpeet toimittajien riskitason ja tuotekategorioiden suhteen. Tämän lisäksi on myös mahdollista, että toimittajia auditoidaan kolmannen osapuolen avulla. (Leire & Mont 2010)

4. Vastuullinen toimittajanvalinta elintarvikealalla

Tutkielman empiiristä osiota edustavassa luvussa tullaan ensin tarkastelemaan hieman syvällisemmin tutkimuksen taustalla sovellettua tutkimusmenetelmää, jonka jälkeen perehdytään myös aineistoon. Tutkimusmenetelmän ja aineistonkeruun esittelyä seuraa virallisen empiirisen tutkimuksen läpikäyntiä sisältäen sen alalukuja, jotka käsittelevät vastuullisuusulottuvuuksien luonnetta elintarvikealan toimittajavalinnassa, elintarvikealalla toimittajien arviointi ja vastuullisuuden varmistamiskeinoja, sekä vastuullisuuteen pohjautuvia tavoitteita ja pyrkimyksiä kohdeyrityksenä toimivan elintarvikealan yrityksen kontekstissa. Tutkielman empiirisessä osiossa käsitellään aihealuetta elintarvikealalla toimivan ison organisaation näkökulmasta, sekä organisaatiota kuvataan tutkielmassa nimellä elintarvikealan yritys X.

4.1 Tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruu

Tutkielma toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisesti toteutettu tutkimus määritetään lähes aina jollain tapaa yksilölliseksi tai uniikiksi. Laadullinen tutkimusprosessi sisältää perussääntöjä, mutta usein tutkimusta toteutettaessa laaditaan ennestään käyttämättömiä säännöksiä (Alasuutari 2011). Käsitellessä laadullista tutkimusmuotoa tavoitteena on yleisesti saada selville tarkastelun kohteena olevan tapahtuman luonne kontekstissa esiintyvien henkilöiden perspektiivistä. Kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaiseksi piirteeksi määritellään se, että tutkimuksessa käydään keskustelua muodostetun teoriakatsauksen ja kerätyn aineiston välillä. Laadullinen tutkimus mielletään yleisesti aineistokoh- taiseksi, sillä kvalitatiivisesti toteutetut tutkimukset sisältävät esimerkiksi haastattelun koh- teina olevien henkilöiden muodostamia lauserakenteita ja käsitteitä. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020).

Tutkielman empiriaosion analysoinnin tueksi valikoitui tutkimusmenetelmäksi tapaustutki- mus, sekä aineistonkeruun osalta tutkielmassa hyödynnetään puolistrukturoitua haastattelu- mallia. Puolistrukturoitu haastattelumalli usein tunnustetaan myös termillä teemahaastattelu. Tapaustutkimuksen hyötynä nähdään se, että tapaustutkimuksen perusteella kyetään

pääsemään kokonaisvaltaisesti ja realistisesti tutkittavan kohteen tasolle, joten tutkimuksen tuloksia on mahdollista hahmottaa selkeämmin (Koskinen, Peltonen & Alasuutari 2005, 156). Puolistrukturoidun haastattelumallin ansiosta valmiin haastatteluita varten muodostetun kysymysrungon tueksi saadaan vapaamuotoista keskustelua enemmän asiantuntijoiden kanssa, kuin strukturoidussa haastattelumuodossa. Tämä puolestaan mahdollistaa kattavamman ja luotettavan aineiston tutkielman tueksi. Puolistrukturoitua haastattelumallia hyödyntäessä kysymyksiä varten ei laadita valmiita vastausvaihtoehtoja, joten tämä mahdollistaa haastattelun kohdehenkilöiltä vastaukset omien sanojensa muodossa pitkälti. (Eskola & Suoranta 1998).

Hirsjärvi & Hurme (2008) puolestaan kuvailevatkin puolistrukturoidun haastattelun olevan usein niin muotoiltu, että osa haastattelun sisällöstä on valmisteltu loppuun, mutta myös tulokinnanvaraa jätetään tietyille osalle haastattelun kohdista. Tutkielmaa varten toteutettu haastattelu kohdistuu elintarvikealalla toimivan yritys X:n kahden asiantuntijan kanssa, jolloin elintarvikealaan suunnatut tavoitteet tutkielmassa saavat mahdollisimman suuren potentiaalin. Haastateltavat esitetään tutkielmassa nimillä H1 & H2. H1 toimii organisaatiossa hankintajohtajana, sekä H2:n työnkuva keskittyy hänen sanojensa mukaisesti hankintojen, sekä laadun ja vastuullisuuden varmistamisen pariin. Haastattelussa esitetyt kysymykset luotiin ennen haastattelutilannetta valmiiksi pohjautuen erilaisiin teemoihin, jotka käsittelivät esimerkiksi haastateltavien taustatietoja, yksinomaan hankintatoimea ja vastuullisuutta, sekä toimittajavalinnan sidosteisuutta kyseisiin teemoihin. Tutkielman empiriaosion primääriaineistona käytettyjen haastatteluiden tueksi tullaan tarkastelemaan myös tutkielman haastattelukohteena olevan elintarvikealan yrityksen viimeisintä vastuullisuusraporttia ja aihetta sivuavia osioita heidän verkkosivuiltaan esimerkiksi toimittajille ja jakelijoille kohdistettua Code of Conduct – ohjeistoa. Kyseiset materiaalit muodostavat tutkielmassa hyödynnetyn sekundääriaineiston. Haastattelutilanteen dokumentoinnin kannalta huolellinen litterointi on osana prosessia, joten litterointi toteutettiin haastattelutilanteen jälkeen. Haastattelutilanteessa esitetyt kysymykset ovat liitetty tutkielman loppuun erillisenä liitteenä (Liite 1).

4.2 Vastuullisuuden ulottuvuudet toimittajavalinnoissa

Kohdeyrityksenä toimivan elintarvikealan organisaation näkökulmasta kerättyjen aineistojen perusteella yrityksen liiketoiminnan keskiössä vastuullisuus omaa ison painoarvon. Tämän lisäksi nimenomaan hankintojen ja toimittajayhteistyön vastuullisuus korostuu paljon kohdeorganisaation asiantuntijoiden kertomuksien ja vastuullisuusraportin perusteella. Elintarvikeyritys X kotimaisen elintarviketeollisuuden suunnannäyttäjänä vastuullisin valintoihensa pyrkii ottamaan liiketoiminnassaan vastuun niin ympäristöstä, taloudesta ja ihmisistä. Yrityksen pyrkimyksenä onkin linjata esimerkiksi ilmastonmuutoksen ehkäiseminen yhdeksi heidän tärkeimmäksi alueeksi painoarvoltaan mitattuna. Kohdeorganisaation vastuullisuuteen panostamisesta konkreettisenä esimerkkinä viimeisimpänä on esimerkiksi heidän organisaationsa tuleminen valituksi Suomen vastuullisimmaksi brändiksi kahdeksannetta kertaa putkeen ”Sustainable Brand Index” – tutkimuksessa. Kyseisen tutkimuksen mahdollistama tunnustus organisaatiolle onkin peräisin esimerkiksi eläinten hyvinvoinnin eteen tehdystä panostuksesta ja hankintojen läpinäkyvyydestä vastuullisuuden näkökulmasta. Elintarvikealan yritys X edistää monilla teoilla eläinten hyvinvointia liiketoiminnassaan, esimerkiksi kaikki heidän yhteistyöhönsä sisältyvät maatilat ovat mukana yrityksen vastuullisuusohjelmissa ja tiloille maksetaan vastuullisuuteen perustuvaa lisää. Edellä mainittujen esimerkkien lisäksi organisaation sisällä seurataan eläinten hyvinvointia monin erilaisin mittarein, kuten tilojen lämpötiloja ja eläinten fyysisiä ja psyykkisiä oloiloja seuraten. Kyseiset esimerkit ovat selviä esimerkkejä siitä, että kohdeorganisaatio korostaa pitkäaikaisia toimittajasuhteita uusien innovaatio mahdollisuuksien saavuttamisen suhteen. Organisaation menestyminen kyseisessä listauksessa viittaa myös asiakaskuntien preferoivan kotimaisuutta vahvasti kulutustottumuksissaan. Esimerkiksi hankintojen läpinäkyvyys kiinnostaa kuluttajia selkeästi enemmän heidän tietoisuutensa ja kiinnostavuutensa kehittyessä.

Kohdeorganisaationa toimivan elintarvikealan yrityksen X liiketoimintamallissa suurimmaksi osaksi hankinnat toteutetaan kotimaisilta maitoiloilta, sekä tilojen omistajat omistavat myös itse yrityksen osuuskuntien välityksellä. Vastuullisten hankintapäätösten taustalla organisaatiossa painottuvat tietyt alueet, jotka ovat elintarviketurvallisuus, läpinäkyvyys hankintaketjun osalta, sekä sosiaaliseen- ja ympäristöön kohdistuvat vastuualueet. Edellä mainitut painopistealueet on otettava huomioon myös toimittajayhteistyön harjoitteissa. Kyseisiä toimenpiteitä tukee myös Bourlakiksen et al. (2014) määritelmät sen suhteen, että

kestämättömälle pohjalle luodut tuotantomenetelmät tulevan kuluttajien tietoisuuteen entistä suuremmalla todennäköisyydellä vaatimustason noustessa elintarvikemarkkinoilla. Vastuullisuuden huomioiminen liiketoiminnassa monilla eri osa-alueilla, kuten toimittajayhteistyössä tulee ilmi laaja-alaisesti niin kohdeorganisaatio X:n verkkosivuilta, vastuullisuusraportista, toimittajille ja jakelijoille kohdistetusta ohjepolitiikkaa koskevasta ohjeistuksesta, kuin haastateltavien edustajien toteamuksien ja informaatioiden perusteella. Kohdeorganisaation tietoinen halukkuus kehittää hankintaketjunsä tehokkuutta ja täten yrityksen kilpailukykyä tulee esille heidän toimittajillensa suuntaamistaan ohjeistuksista, kuten myös haastateltavien antamien kommenttien perusteella. Hankinnan parissa työskentelevä asiantuntija H1 määrittelee vastuullisuuden roolia organisaation hankintatoimen osalta näin:

”Vastuullisuus kuuluu tähän todella paljon, sillä vastuullisuus on niin iso osa tätä hankintaa. Ethän sä voi hankinnasta enää edes puhua ikään kuin ilman vastuullisuutta.”

Tutkielmassa esiintyvä elintarvikealan yritys X on luonut jokaista vastuudimensiota eli ympäristöllistä-, sosiaalista, kuin taloudellistakin vastuuta koskevia laajuuksia varten omat operatiiviset tiimit, jotka vastaavat kyseisten osa-alueiden kehityksestä ja raportoinnista. Haastateltavien asiantuntijoiden lausahduksien perusteella voidaan havaita dimensioiden huomioiminen liiketoiminnassa perusteellisesti. Kyseinen perustuu siihen, että heidän mukaan sosiaalisen- ja ympäristövastuun korostaminen esimerkiksi CO₂-, hiilineutraalius, ja ilmasto-vaikutus keskusteluiden osalta on nostanut osaansa huomattavasti organisaation liiketoiminnassa. Vastuullisuuteen perustuvan toimitusketjun johtamisen kontekstissa tärkeäksi esiin nousseet toimittajille jaettavat eettiset ohjeistot, sekä läpinäkyvän hankinnan strategiat konkretisoituvat organisaation liiketoiminnassa läpi toimitusketjun. Tämä perustuu yrityksen vastuullisuusraportissa lanseerattuun ”Vastuullisen liiketoiminnan painopistealueisiin”, jossa esitetään havaitut aihealueet, jotka ovat tärkeitä organisaation sidosryhmille. Kyseisiltä painopistealueilta esimerkiksi kiertotalouden osalta organisaatio myös tietenkin hakee liiketoimintahyötyjä, joka on täysin luonnollista taloudellisen vastuun kantamisen näkökulmasta huomioon ottaen.

Andersen & Skjoett-Larsen (2009) määrittelivät tutkimuksessaan, että aktiivinen vastuullisuuspolitiikka on oiva työkalu sidosryhmien kanssa toteutetun keskinäisen yhteistyön takaamiseen. Tämä tuleeekin konkreettisesti esiin juuri elintarvikealan yritys X:n kontekstissa, sillä kohdeyrityksen asiantuntija H1 kuvailee kehitysyhteistyötä vastuullisuuden suhteen sanoin:

”Yhteinen matka toimittajan kanssa.” & ”Tänään juuri käytiin keskustelua yhden meidän ison tavarantoimittajamme kanssa ja varmaan suurin osa ajasta keskusteltiin vastuullisuudesta.”

Kohdeorganisaation koko konsernia koskevassa hankinta- ja sopimusvalmistuspolitiikkaa koskevassa ohjeistossa kerrotaan myös toimittajayhteistyön perustuvan siihen, että toimittajia kohdellaan ja kunnioitetaan tasapuolisesti. Tähän päästään takaamalla kaikille toimittajayhteistyöhön kuuluville tahoille tasapuolinen kilpailuympäristö. Ferri & Pedrini (2018) luonnehtivat tutkimuksessaan, että sosiaalisen vastuun kantamisen kulmakiviä ovat esimerkiksi ihmisoikeus- ja työoikeuskysymyksiin puuttuminen. Kohdeyrityksen vastuullisuusraportin sisällöstä selviääkin, että toimintaketjujen sisältämien henkilöstöjen hyvinvointi- ja oikeusasioiden ylläpitämistä pidetään heidän toimintansa lähtökohtana ja perustana. Käytännönläheisenä esimerkkinä sosiaalisen vastuun kantamisesta elintarvikealan yritys X on lanseerannut ”Nolla työuupumusta” – tavoitteen, joka viestii organisaation ottavan huomioon henkilöstön hyvinvointiin kohdistuvat teemat organisaation strategiasta lähtien. Tutkimusaineistona toimivan asiantuntijoille kohdistetun haastattelun vastaavuudesta löytyy myös asioiden korrektilius, sillä H1 totesi haastattelussa vertailleen keskustelujaan tavarantoimittajien kanssa neljä vuotta sitten tapahtuneeseen näin:

”Jos mä vertaan miten tämä kyseinen keskustelu on käyty esimerkiksi neljä vuotta takaperin, niin mä nään aivan huiman eron sen suhteen miten paljon nykyään käytetään aikaa ja resursseja tähän vastuullisuuteen kokonaisuutena.”

Elintarvikealan erityispiirteiden näkökulmasta nimenomaan ympäristö- ja sosiaalivastuun kantamiseen sitoutumista käsitellään nyt ja tulevaisuudessa entistä enemmän. Kuten myös Hojmosse & Adrien-Kirby (2012) kirjallisuudessaan totesivat, Code of Conduct – ohjeistojen jakaminen ja vaatiminen toimittajilta on yleinen tapa varmistua siitä, että läpi organisaation liiketoiminnan samankaltaisia liiketoimintaperiaatteita noudatetaan niin hankintojen kuin muidenkin osa-alueiden osalta. Elintarvikealan yrityksellä X on siis käytössään kaksi erilaista versiota Code of Conductista, joista toinen keskittyy yrityksen omaan sisäiseen käyttöön ja toinen kohdistetaan toimittajille ja jakelijoille. Kohdeorganisaation sisäisen Code of Conduct – ohjeiston rakenteen sisältö on kategorisoitu viiteen osaan, jonka erilaisilla osa-alueilla pyritään varmistamaan reiluja liiketoimintatapoja, luottamuksellisuutta, toimintaa osana yhteiskuntaa, brändin arvoa, sekä työnantajana toimimisen lähtökohtia. Elintarvikealan yritys X pyrkii viestimään selkeästi yrityksen arvoja, sekä heidän

kunnioittamia kansainvälisiä periaatteita. Reilut liiketoimintatavat – kategoria kattaa esimerkiksi lakien noudattamisen rehellisin keinoin, sekä markkinointiviestinnän pohjautumisen vastuulliselle kantille. Luottamuksellisuudella elintarvikealan yritys X pyrkii suojelemaan yrityksen aineetonta pääomaa, sekä heidän kotimaisilla elintarvikemarkkinoillansa jo rakennettua vahvaa brändiä.

Elintarvikealan yritys X:n Code of Conductin osio ”Toiminta osana yhteiskuntaa” pyrkii edistämään kestävästä kehitystä esimerkiksi valitsemalla vastuulliset yhteistyökumppanit. Kohdeorganisaation päämääräisenä tavoitteena hankintojen osalta on, että kaikki ostotoimet toteutetaan organisaation omaa hankintapolitiikkaa seuraten, sekä toimenpiteet hankinnoissa pyritään pitämään yhtäpitävinä määrättyjen hankintaprosessien kanssa. Elintarvikealan yritys X pyrkii näillä toimilla varmistumaan läpinäkyvyydestä hankintojen osalta, sekä varmistumaan yhtenäisistä hankintakriteereistä. Tähän viitaten myös H1 ilmaisi haastattelussa vastuullisuuden roolin kehitystä organisaatiossa sanoin:

”Meillä on selvästi vastuullisuustekemisen kautta lisääntynyt käsien määrä, ja resursseja on selvästi enemmän esimerkiksi neljän vuoden takaiseen.”

Sajjad, Eweje & Tappin (2015) esittivät tutkimusjulkaisussaan, että elintarvikealalla vastuullisuuden pitkäjänteisenä tavoitteena on liiketoimintariskien minimointi. Elintarvikealan yritys X:n Code of Conductin sisällöt antavat hyvät lähtökohdat heidän esittämälleen teorialle vastuullisuuden perspektiivistä. Tutkittavan organisaation Code of Conductissa mainitaan omalla esimerkillä johtaminen ja epäkohtiin puuttuminen kohtelemalla kaikkia tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti, joka vaikuttaa selvästi juuri liiketoimintariskien minimoimiseen, sekä esimerkiksi hankintojen ja toimittajayhteistyön osalta kyseiset seikat omaavat suuren painoarvon. Tämä perustuu siihen, että toimiva toimittajayhteistyö ja täydellisesti onnistuneet toimittajavalinnat perustuvat molempia osapuolia niin ostavaa organisaatiota, kuin tarjoavaa osapuolta tyydyttävään luottamukseen.

Hankintatoimeen kohdistuvan ympäristövastuun näkökulmasta Rohweder (2004) julkaisussaan tutki liiketoiminnan luomista päästöjä minimoivalle pohjalle, josta löytyykin vastavuuksia juuri elintarvikealan yritys X:n toiminnasta, sillä organisaation pyrkimyksenä on huomioida heidän lanseeraama ”Hiilineutraali maitoketju 2035 – tavoite” niin toimittajayhteistyössä, kilpailutuksissa sekä sopimuksissa. Kyseistä päämäärää tavoiteltaessa organisaatio pyrkii siihen, että sidosryhmät muodostavat toimittajat tukevat heitä kyseisessä

tavoitteessa. Vastaavuus kyseisiin teemoihin tulee myös ilmi tehdyistä haastatteluista, sillä kiertotaloutta ja pakkausten kierrätettävyyttä pidetään yhtenä kokonaisuutena kohdeorganisaation vastuullisessa liiketoiminnassa asiantuntijoiden mukaan. Haastateltavien organisaation hankintojen parissa toimivien edustajien mukaan yrityksen toiminnassa pakkausten osalta ollaan vahvasti menossa uusiutuvien raaka-aineiden suuntaan. Konkreettisena esimerkkinä haastateltavat nostivat esiin, että maitopakkausissa käytetyt materiaalit ovat jo nyt täysin kasvipohjaisista raaka-aineista tuotettuja.

Kuten Monzcka et al. (2005) kehittämässään toimittajavalintaprosessissa määrittivät toimittajiin kohdistuvat tarpeet syntyvät ostavan organisaation lopputuotetarpeista. Tähän käsitykseen tukeutuu myös elintarvikealan yritys X:n toimittajavalintaprosessi, sillä kyseisen prosessin osalta huomataan samankaltaisuuksia. Tutkittavassa yrityksessä arvioidaan potentiaalisten toimittajien tarvetta esimerkiksi tuotekehityksen kehittämän uuden tuotteen vaativien raaka-aineiden suhteen. On myös hyvin mahdollista, että raaka-aine toimittajat saattavat tarjota omia materiaalejaan erilaisissa tapahtumissa, kuten messuilla. Kyseisissä tilanteissa toimittajien arviointeja kyetään suorittamaan. Haastatteluihin pohjautuen elintarvikealan yritys X:n toiminnassa kiinnitetään erityistä huomiota siihen, että raaka-aineet tuotetaan aina vastuullisesti. Heidän mukaansa toimittajahallinnan avulla tehdyt riskikartoitukset eivät aina riitä hankintaketjun vastuullisuuden takaamiseen, joten erityisesti ennalta määrättyihin riskisiin tuotekategorioihin kiinnitetään tuntuvaa huomiota. Riskisiksi tuotekategorioiksi luokittelu perustuu esimerkiksi niiden tunnettavuuteen riskialttiina myös globaalilla tasolla, joten elintarviketurvallisuuden takaamisen lisäksi nämä kyseiset kategoriat tulee analysoida tarkasti myös vastuullisuusnäkökulmasta. Elintarvikealan yritys X on tunnistanut riskisiä raaka-aineita maankäyttö- ja ihmisoikeusriskien näkökulmasta ja näissä tuotekategorioina esiintyy esimerkiksi kahvi, kaakao ja palmuöljy. Leire & Mont (2010) kirjallisuudessaan määrittivät myös organisaation kanssa vastaavasti, että toimittajien vastuullisuuden varmistaminen usein määritellään toimittajien riskitason ja tuotekategorioiden perusteella.

4.3 Toimittajien arviointi ja vastuullisuuden varmistaminen

Toimittajien arvioinnin ja vastuullisuuden varmistamisen piirissä usein tiettyjen sertifiointi- ja standardi edellytys käytänteiden painoarvo korostuu varsinkin elintarvikealalla, kuten myös H2 toteaa toimittajien edellytyksistä kertoessaan:

”Meillä on siellä vähän erilaisia vaihtoehtoja, että joko siellä vaaditaan tällaista elintarviketurvallisuus-sertifikaattia, ja jos tällaista ei ole me lähetetään meidän oma elintarviketurvallisuuskyselymme, jossa kysytään aika tarkastikin hallintamenettelyjä”

Vachon & Klassen (2006) määrittivät tutkimuksessaan, että standardien sopivuus tietyille organisaatiolle on täysin toimialakohtaista. Elintarvikealalla toimivan kohdeorganisaation käytössä on standardikäytänteitä, jotka painottuvat niin ympäristövastuuseen, toiminnan laatujärjestelmiin, kuin myös elintarviketurvallisuuteen. Elintarvikealan yritys X käyttää hallintajärjestelmissään ISO 14001-standardin mukaista ympäristösertifikaattia Suomen ja Viron tuotantolaitoksien osalta. Toiminnan laatujärjestelmien suhteen elintarvikealan yritys X:llä on käytössään ISO 9001-sertifikaatti Suomessa, Virossa ja Venäjällä. Kuten edellä mainitsinkin, toimittajayhteistyö on nyky-yhteiskunnan organisaatioiden liiketoiminnassa kaikki kaikessa, sillä osaaminen jakautuu useille eri toimialoille. Tämän vuoksi myös yhteisten sertifikaatti- ja standardien vaatiminen toimittajilta on olennaista. Toimittajayhteistyötä tulee seurata toimitusketjujen laajentumisen myötä entistä tarkemmin, jotta kaikki vastuullisuuden sisältämät dimensiot on mahdollista ottaa huomioon.

Elintarviketurvallisuus on kohdeorganisaation päivittäisessä arjessa ison panostuksen kohteena, joten myös toimittajille on erikseen laadittu elintarviketurvallisuusvaatimukset – politiikkaa koskeva ohjeisto. Ohjeisto sisältää esimerkiksi raaka-aine määrittelyjä, laadunvalvonta – ohjeistuksia, jäljitettävyyden vaatimuksia niin tuotanto- ja jakeluvaiheeseen, sekä esimerkiksi jätekäsittelyä koskevia rajoituksia. Ohjeiston lisäksi toimittajille lähetetään esimerkiksi elintarviketurvallisuuskyselyjä, selvitetään taloudellisia taustoja, vakuutusasioita, sekä yleisesti valmiuksia valmistaa turvallisia tuotteita kuluttajille. Edellä mainitut elintarviketurvallisuus – kysymykset ja toimenpiteet korreloivat suoraan haastateltavien lausahduksiin. Haastateltavat asiantuntijat korostivat nimenomaan kuluttajien kiinnostuksen kohdistuvan entistä enemmän hankintojen läpinäkyvyyttä sivuaviin asioihin esimerkiksi tuotteiden alkuperään, tuotteiden valmistusolosuhteisiin, sekä siihen ovatko vastuullisuusseikat huomioitu hankintaketjun osalta yleisesti juuri sosiaalisen- ja ympäristövastuun näkökulmasta.

Elintarvikealan yritys X on viimeksi vuonna 2020 uudistanut oman toimittajille ja jakelijoille kohdistetun Code of Conductin, jossa määritettyjen vähimmäisvaatimusten mukaista toimintaa vaaditaan jokaiselta organisaation ja sen liiketoiminnan sisältämien tytäryhtiöiden jakelijoilta ja toimittajilta. Kohdeorganisaation vaatima toimittajien ja jakelijoiden eettinen ohjeisto kattaa Elkingtonin (1997) lanseeraaman teorian Triple-Bottom-Linen mukaisesti

kaikki dimensiot vastuullisuuden perspektiivistä. Tutkittavan organisaation vaatimien Code of Conduct – ohjeistojen välityksellä pystytään hahmottamaan organisaation arvojen mukainen toiminta, sillä ohjeistot kulkevat täysin linjassa elintarvikealan yritys X:n vastuullisuusarvojen mukaan. Ympäristöön ja ilmastonmuutokseen suuntautuvan vastuunkannon osalta yritys vaatii toimittajilta ja jakelijoilta toimittavan organisaation toimintapaikan voimassa olevia ympäristöön kohdistuvia lakeja ja muita säännöksiä. Tämän lisäksi toimittajilta vaaditaan ilmastotekoja niin kasvihuonekaasujen minimoimisen kuin muidenkin ympäristövaikutusten osalta. Sosiaalisen vastuun kantamisen osalta toimittajien -ja jakelijoiden Code of Conduct sisältää vaatimukset, jotka keskittyvät toimittajien palveluksessa olevien työntekijöiden vaaratekijöiden poistoon terveyden näkökulmasta eli siis ihmisoikeudet otetaan vahvasti huomioon yrityksen toiminnassa toimittajayhteistyön osalta. Taloudellisen vastuun osalta ohjeistot pyrkivät kitkemään kaiken korruption viittaavien toimintojen esiintymiset.

Toimittajille tehtyjen auditointien osalta hyödynnetään usein kolmansien osapuolien mahdollistamaa organisointia, sillä ei ole tarkoituksenmukaista auditoida jokaista ison organisaation toimittajaa itse. Tähän syynä on yksinkertaisesti se, että useiden organisaatioiden resurssit eivät riitä. Mitä sitten voidaan tehdä, että pystytään varmistumaan kolmannen osapuolen auditoinnin riittävydestä? H1 elintarvikealan yritys X:n asiantuntijana ilmaisee luotavaisena:

”kolmansien osapuolien tekemiseen on luotettava, ja sen takia Sedex & Ecovadis tyyppiset apu- ja tukiratkaisut, sekä verkostot ovat olennaisia. ” & ”meidän on yrityksenä pakko luottaa kyseisiin ratkaisuihin, se ei tule toimimaan niin, että yritykset käyvät itse auditoidussa ja kaikki kyselee kaikkea – periaatteella toimitaan.”

Sedexiä (Supplier Ethical Data Exchange) elintarvikealan yritys X suosittelee erityisesti heidän riskimaissaan sijoittuville raaka-aine valmistajilleen, sillä esimerkiksi Sedexin mahdollistamien riskityökalujen avulla organisaation on mahdollista seurata toimittajien vastuullisuusarviointien ja auditointien tuloksia. Kohdeorganisaatiosta haastateltujen henkilöiden näkemyksien perusteella Sedex - jäsenyyttä suositaan esimerkiksi sen takia, että kyseisten toimienpiteiden avulla on mahdollista kerätä valmistajan kautta informaatiota toimittajien itsearviointivastauksista. Tämä taas mahdollistaa sen, että heillä on mahdollisuus vaatia lisäinformaatiota auditointiraporttien osalta, jos puutekohtia toimittajayhteistyöhön osallistuvilta havaitaan. Kohdeorganisaation riskiluokittelun merkitys korostui haastattelujen seurauksena. Haastateltavat toivat esiin, että mikäli organisaation valmistajan nähdään olevan

riskimaassa sijainniltaan heiltä, edellytetään aina esimerkiksi Sedex- tai Ecovadis jäsenyyttä, jotta voidaan hahmottaa riskisiä tuotekategorioita mahdollisimman laaja-alaisesti.

”Tää Code of Conductin allekirjoitus ja siihen sitoutuminen on täysin first steppi” & ”joidenkin toimijoiden kanssa on viikkotasolla keskustelua, joidenkin vuositason et varmaan siltä väliltä on kyseinen kirjo, kyseiset asiat otetaan mukaan tällaisille yhteisille kehitysgendoille ja katsotaan yhdessä mitä pitäisi parantaa ja siinä seurataan miten ne ovat edenneet?”

Edellä mainittu lainaus haastateltavan lausahduksesta on täysin vastaavissa Hojmosen & Kirbyn (2012) kirjallisuuteen, jossa viitataan esimerkiksi organisaation sisäisten seikkojen kehittämismahdollisuuksiin sen perusteella, että eettisten ohjeistojen vaikutus yltää myös organisaation sisäisten jäsenten kehittyneeseen tietotaitoon. Riskikategorisointi on kohdeorganisaation Code of Conductien osalta usein toteutettu toimenpide, sillä organisaationa he pystyvät silloin varmistumaan, että jokaisen toimittajan osalta oikeat osa-alueet otetaan huomioon. H2 toteaa kategorisoinnin riskien tiimoilta:

”riippuen mikä se ostokategoria on, sinne liittyy erilaisia riskejä ja painoarvo ikään kuin erilaisilla toimittajilla on eri osa-alueilla, sillä se Code of Conduct rakentuu monesta eri osa-alueesta jonkun kategorian osalta joku työturvallisuuskemikaalien käsittely voi olla kriittisempi, kun sitten taas jossain toisessa ihmisoikeudet voivat olla tärkeämpiä.”

Elintarvikealan yrityksen X toimittajien luokittelussa painotetaan vahvasti kotimaisuutta sekä heidän hankintojensa kotimaisuusasteen ylittyä yli 90 % vuonna 2020. Kohdeyrityksen raporttien perusteella heidän aikomuksensa on kehittää jatkuvasti toimittajien hyväksyntä-, arviointi- ja seurantaprosesseja, jotta toimitusketjun jäljitettävyyden ja läpinäkyvyyden saavuttamisessa mahdollisimman korkealaatuisen tason. Haastateltava H1 toi esille haastattelussa:

”toimittajankehityshalu ja tavallaan se kelvollisuus, että ylipäättävänsä et se on heillä siellä asiana listalla et näistä keskustellaan ja puhutaan, ovat olennaisia asioita siellä.”

4.4 Vastuullisuustyön tavoitteet

Vastuullisten liiketoimintaperiaatteiden harjoittaminen näkyy entistä enemmän elintarvike- teollisuudessa. Onko tulevaisuudessa tilaa ainoastaan organisaatioille, jotka toteuttavat

liiketoimintansa kestäväälle pohjalle? Minkälaisia tavoitteita organisaatiot asettavat vastuullisuuden suhteen, kun mietitään hankintapäätöksiä ja toimittajayhteistyöhön kohdistuvia päätöksiä kestävästä kehitystä sivuten? Kohdeorganisaation kannalta on otettu huomioon vastuullisuuden kehitys, sekä kuluttajien vastuullisuus valvutuneisuus nykyisillä markkinoilla toimittajavalinnoissa, kuin myös läpi organisaation muiden liiketoimintojen. Kohdeorganisaation hankinta-asiantuntijaa haastatellessa tuli ilmi, että vastuullisuus nähdään itsestäänselvyytenä. Tämän perusteella kohdeorganisaation hankintaketjujen takaaminen vastuulliselle pohjalle nähdään voimavarana nyt ja entistä isompana myös tulevaisuutta ajatellen. Kyseiset vastuullisuuden luonnehdinnat viestivät selkeästi siitä, että vaikka elintarvikealan yritys X:n vastuullisuuteen panostaminen on erinomaisella tasolla, heidän tavoitteensa on jatkaa vastuullisuustyötä entistä laajemmalla skaalalla.

Kohdeorganisaationa toimivan elintarvikealan yritys X:n vastuullisuusraportin erillisenä osiona on ”Vastuullisen liiketoiminnan keskeisimmät tavoitteet”, jossa esitetään teemoittain tiettyjä tulevaisuudessa umpeen kurottavia osa-alueita vastuullisen liiketoiminnan näkökulmasta. Ympäristön huomioon ottavat pakkausmateriaalit, ruokahävikin minimointi, sekä kiertotalouden sisältämät keräysjärjestelmät sopivine pakkauksineen ovat konkreettisia tavoitteita, joita kohdeorganisaatio on asettanut. Näistä esimerkiksi pakkausten rooli on tärkeä hankintojen maailmassa, sekä pakkausten kierrätettävyyteen panostavat toimittajat huomioidaan varmasti toimittajakilpailutuksissa tulevaisuudessa. Muutkin edellä mainitut tavoitteet ovat vahvasti sidoksissa toimittajavalintaan ja sidosryhmäyhteistyöhön, sillä useimmat näistä toiminnoista vaativat panosta myös organisaation ulkopuolelta.

Ympäristöviisailta pakkauksilla nähdään olevan suuri merkitys yrityksen ympäristövastuun kantamisen osalta, sillä esimerkiksi jo vuonna 2020 yrityksen liiketoiminnan keskiössä olevien tuotekategorioiden sisältämien pakkauksien toteutukseen on lisätty selkokielellä kierrätysohjeita kuluttajille. Tämän lisäksi esimerkiksi organisaatio pyrkii tavoittelemaan tilaa, jossa muovin käyttö on 20 % pienempää heidän liiketoiminnassaan verrattuna nykytilanteessa. Elintarvikealan yritys X:n päästönvähennystavoitteille saatiin hyväksyntä vuonna 2021 sekä näin myös mahdollistetaan maidon hiilijalanjäljen nollaamiseen kohdistuva tavoite, joka on arvioitu saavutettavan vuoteen 2035 mennessä. Organisaation edustajista H2:sta haastatellessa tulikin esiin, että juuri maidon hiilijalanjäljen pienentämisen suhteen organisaatiolla on kattava fokus. Täten myös kyseisten tavoitteiden selventäminen myös

toimittajaverkostoille on olennaista, jotta sidosryhmäyhteistyö perustuu niin luottamukseen kuin yhteisymmärrykseenkin.

Kohdeorganisaatiolla on käytössään CARBO-ympäristölaskuri, jolla kyetään pitämään silmällä maitoa tuottavien maatilojen kasvihuonekaasupäästöjä, sekä kyseisten päästöjen minimoimiseen voidaan näin ollen fokusoitua työkalun avulla. Elintarvikealan yritys X:n uudistava maatalous - tavoite pitää sisällään useita toimenpiteitä, jotka keskittyvät pienentämään päästöjä. Konkreettisia esimerkkejä ovat esimerkiksi hiiliviljely, lehmien hyvinvointiin keskittyminen, sekä rehunkäytön kohentaminen. Kohdeorganisaationa toimiva yritys X pyrkii suorittamaan nyt ja tulevaisuudessa toimenpiteitä, jotka huomioivat hankintojen monimuotoisuuden luonnon osalta. Dauvgerne & Lister (2013) luonnehtivat tutkimuksessaan, että jos organisaatiot toteuttavat investointeja kestävyiden hankkeisiin he takaavat näin kilpailukykyä itselleen tämän päivän elintarvikemarkkinoilla. Tästä onkin selvä vastaavuus kohdeorganisaation toimista, sillä kyseinen elintarvikealan yritys X pyrkii jatkuvasti uusilla hankkeillaan edistämään vastuullisuutta ja olemaan aktiivinen trendien ja kuluttajien suhteen. Konkreettisenä esimerkkinä organisaatiolla on paljon koulutushankkeita keskittyen hiiliviljelyyn, sekä myös kansalaisjärjestöjä otetaan mukaan ihmisoikeusvaikutusten arviointiin vastuullisen hankinnan osalta. Tämä on siis selkeä esimerkki siitä, kuinka toimittajavainnan osalta kouluttamista ja yhteistyöhankkeita voidaan edistää.

5. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkielman tarkoituksena oli käsitellä vastuullisuusteemojen vaikutusta elintarvikealan toimittajayhteistyössä, sekä erityisesti tutkia aihetta elintarvikealalla toimivan organisaation toimittajavalinnan kontekstissa. Toimittajavalinnan perspektiivistä tutkielmassa tehtiin selvitystä elintarvikealan yritys X:n toteuttamien vastuullisuuskäytänteiden osalta. Organisaation näkökulmasta selvitettiin heidän harjoittamien vastuullisuuskäytänteiden rooli toimittajien vastuullisuuden varmistamisessa ja arvioinnissa. Kyseisten päämäärien lisäksi tutkimuksessa tarkoituksena oli kartoittaa vastuullisten toimittajavalintojen ja yleisesti toimittajayhteistyöhön vaikuttavien vastuullisten toimenpiteiden taustalla olevat tavoitteet. Teoreettinen tarkastelu, joka tutkielmassa toteutettiin, on tehty perustuen aiheesta aikaisemmin toteutettuihin tieteellisiin julkaisuihin ja kirjallisuuteen sekä se on sidoksissa empiriseen tarkasteluun. Tutkimuksen teoreettisessa tarkastelussa tuotiin esille toimittajavalinnan ja sen sisältämän prosessin teoriaa, sekä yleisesti käsiteltiin vastuullisuuskäytänteiden ja elintarvikealan erityispiirteitä.

Tutkielmassa haastateltiin kahta asiantuntijaa samasta elintarvikealan organisaatiosta. Haastateltavat työskentelevät molemmat hankintojen parissa, joten tutkielman tueksi kyettiin keräämään luotettavaa aineistoa aihealueen tiimoilta yritystasolta. Tutkimuksen yhteenvedossa ja johtopäätöksissä tarkoituksena on tuoda esiin tuloksia, joita tutkielman saatossa on kerätty sekä analysoida teoreettisen perustan ja empirian sisällön sidosteisuutta. Kyseisessä luvussa, joka pitää sisällään yhteenvedon ja johtopäätökset tullaan kokoamaan lyhyesti tutkimuksen sisältö tiiviiksi kokonaisuudeksi, jonka jälkeen kiteytetään tutkimuksesta löydetty olennaimmat tulokset aikaisemmin tavoitteeksi asetettujen tutkimuskysymysten suhteen. Tutkielman lopussa tarkastellaan vielä jatkotutkimuksen tarpeita, sekä pyritään analysoimaan tutkimuksen luotettavuutta ja rajoituksia.

5.1 Tutkielman keskeiset löydökset

Elintarvikealalla toteutettavien vastuullisuusohjelmien taustalla vaikuttaa nyky-yhteiskunnassa monet asiat, mutta olennainen havainto on elintarvikealan organisaation halukkuus

toteuttaa ratkaisuja pitkäjänteisesti vastuullisin toimintatavoin. Tutkimukseen valitun elintarvikealan kohdeorganisaation toimintatavat toimittajavalintojen suhteen sisältävät monipuolista vastuullisuustyötä kaikkien vastuullisuusdimensioiden osalta. Tätä vaaditaan nykyisin elintarviketeollisuuden osalta, sillä kuluttajien preferenssit nojautuvat pitkälti vastuullisuuteen ja näin vastuullisuuden läpinäkyvyyttä korostetaan kuluttajien kulutustottumuksissa. Erinäiset työryhmät vastuullisuuden toteutumisen taustalla ovat selkeä konkreettinen esimerkki elintarvikealan yrityksen vastuullisuuteen panostamisesta, sillä omat operatiiviset tiimit jokaisen vastuun kannon sisältämän osa-alueen osalta ovat osana vastuullisuustyötä kohdeorganisaatiossa. Tutkimuskysymykset tullaan sanasta sanaan avaamaan vielä niihin liittyvien tuloksien kohdalla. Tutkimuskysymyksiin tullaan vastaamaan päätutkimuskysymyksestä aloittaen. Päätutkimuskysymyksen käsittelyn jälkeen alatutkimuskysymyksiin vastataan johdannon esittämässä järjestyksessä.

Miten vastuullisuusteemat vaikuttavat elintarvikealan toimittajavalintaan ja toimittajayhteistyöhön?

Tutkimuksen teoreettisesta tarkastelusta varsinkin Elkingtonin (1997) lanseeraama Triple-Bottom-Line mallinnus saatiin tutkielmassa hyvin sidoksiin empirian tarkastelun tueksi. Eriytyisesti ympäristö- ja sosiaalivastuun kantaminen on sidoksissa elintarvikealaan. Elintarvikealan organisaation vastuullisuustyötä tutkiessa löydettiin selviä vastaavuuksia aikaisemmin kirjoitetun teoreettisen sisällön suhteen. Cagliano et al. (2016) totesivat elintarviketeollisuuden kohtaavan kestävyysulottuvuuksien tuomia haasteita huomattavasti enemmän, kuin muut teollisuudenalat. Heidän löydöksiään tukee tutkimustulokset, joita löydettiin kohdeorganisaationa olevan elintarvikealan yrityksen X toimintatavoista, sillä heidän vastuullisuuteen investoimansa panos on todella suuressa osassa jo yrityksen strategiasta alkaen. Tämän perusteella myös haasteita kohdataan selvästi enemmän toimittajavalintojen suhteen, koska vastuullisuustyötä tulee toteuttaa alalla, jossa kuluttajien terveyteen on välitön yhteys tuotteiden kautta.

Elintarvikealan tutkimustulosten suhteen vastuullisuuteen panostamista ei nähdä pienenä sivutoimintona, vaan elintarvikealalla organisaatioilla tulee olla selkeät tavoitteet ja toimintatavat vastuullisuustyön suhteen. Tämän lisäksi esimerkiksi kansainväliset säännökset ja

ohjeistukset ohjaavat elintarvikealan edustajia toimimaan kokonaisvaltaisesti vastuullisesti huomioiden taloudellisen-, ympäristöllisen kuin sosiaalisenkin vastuun laajuudet. Elintarvikealalla kuluttajat preferoivat kotimaisuutta arvoissaan, joten esimerkiksi hankintojen läpinäkyvyys ja kotimaiseen toimittajayhteistyöhön panostaminen ovat olennaisessa asemassa elintarviketeollisuudessa. Laatu on faktori, joka vaikuttaa elintarvikealalla todella merkittävästi, joten osaksi myös vastuullisuuteen panostamista tulee sitoa laatuun. Tällä tarkoitan esimerkiksi, että hankintojen osalta noudatetaan tarkkoja laatukriteereitä ja elintarvikealalla kiinnitetään huomiota tuotantomenetelmien vastuullisuuteen.

Toimitusketjujen vastuullisen johtamisen osalta elintarvikealan organisaatioiden tulee tutkia toimittajien ominaisuuksia, sillä näin ollen voidaan varmistua toimittajien ymmärtävän vaatimukset, joita heiltä odotetaan esimerkiksi elintarviketurvallisuuden suhteen. Nykypäivänä kuluttajat haluavat entistä enemmän tietoa kuluttamistaan hyödykkeistä, joten esiin nousee myös jäljitettävyyssmittaristot ja raportoinnit, kuten aikaisemmin jo tutkielmassa sivuttiinkin. Raportointi esimerkiksi läpinäkyvästä hankintaketjusta tuo täysin erilaisen luottamuksen organisaation ja kuluttajien välille. Olennaista vastuullisuustyössä on myös se, että organisaation sisäiset sidosryhmät ovat tietoisia strategiasta pohjautuen vastuullisuuteen, sillä muuten ei ole mahdollista toteuttaa laaja-alaisia vastuullisuuskampanjoita. Kohdeorganisaationa toimiva elintarvikealan yritys X on luonut eettiset ohjeistot niin sisäiseen toimintaan, kuin jakelijoille. Tämä kertoo skaalaltaan siitä, että vastuullisuus huomioidaan läpi toimitusketjun. Elintarviketeollisuudessa vastuullisuudesta viestiminen on myös tärkeässä osassa, kuten kohdeorganisaatiokin panostaa laaja-alaisesti heidän ulosantiinsa vastuullisuuden osalta tuomalla kuluttajien tietoisuuteen vastuullisuustekojaan. Vastuullisuusteemojen huomioiminen elintarvikealalla vaatii siis aktiivista vastuullisuuspolitiikkaa organisaation sisällä ja kohdistuen toimittajiin, kuluttajiin kuin kansalaisjärjestöihinkin.

Toimittajien valinnassa perinteisten kriteerien esimerkiksi hinnan ja toimitusvarmuuden taustalle on lisääntynyt kyseinen käsittelemäni vastuullisuuden merkitys. Yhä useammat organisaatiot pyrkivät ottamaan huomioon kestäviä käytäntöjä, sekä valitsemaan potentiaaliset toimittajansa vastuullisuusmittareihin, luottamukseen tai tasapuoliseen kilpailuympäristöön perustuen. Tämän perusteella voidaan todeta yritysten vastuullisuustoiminnan olevan entistä strategisempaa, organisoidumpaa ja tavoitteellisempaa toimittajayhteistyössä. Tietyt vastuullisuusteemat osoittautuivat nousevan esiin muita enemmän vastuullisten hankintapäätöksien osalta, sillä elintarviketurvallisuutta, hankintojen läpinäkyvyyttä, sekä ympäristö -ja

sosiaalisen vastuun laajuuksia koskevia osa-alueita painotettiin vahvasti tutkimuksesta löydettyjen tulosten osalta.

Minkälaisia käytänteitä elintarvikealan yritys hyödyntää arvioidessaan ja varmistaessaan toimittajien vastuullisuutta?

Kansainvälisten standardien, eettisten Code of Conduct – ohjeistojen, sekä erinäisten sertifiikaattien käyttämistä suositaan selvästi työkaluna elintarvikealalla toimittajien arvioinnissa ja vastuullisuuden varmistamisessa. Seuringin & Mullerin (2008) ajatukset tukevat löydöksiä elintarvikealan yrityksen X toiminnasta sertifiikaattien suhteen, sillä organisaation liiketoiminnassa tietyt sertifiikaatit esimerkiksi ISO 14001 – standardi on käytössä ympäristösertifikaattina tuotantolaitoksilla. Elintarviketeollisuuden saralla painottuu vahvasti sertifiikaatit, jotka tukevat elintarviketurvallisuuden toteutumista. Elintarvikealalla pystytään saavuttamaan mahdollisimman suuri potentiaali toimittajayhteistyöstä, jos sertifiikaatit ja standardit asetetaan toimittajille heidän ominaisuuksien mukaisesti. Tähän johtaa se, että toimitusketjujen monipuolistuminen pakottaa organisaatiot ajattelemaan sertifiikaattien toimivuuden kaikkien toimittajien osalta erikseen. Tietyt toimittajat omaavat erilaisia riskimahdollisuuksia kuin toiset, jolloin tuotteisiin pohjautuva kategorisointi nousee tärkeään rooliin elintarvikealalla. Vachonin & Klassenin (2006) määritelmä standardien sopivuudesta tietyille toimialoille tukeutuu siis tutkimuksesta löydettyihin havaintoihin, sillä elintarvikealan yrityksen X toimintatavoissa käytetään erilaisia standardeja riippuen siitä, onko kyse ympäristövastuusta, toiminnan laatu järjestelmistä vai esimerkiksi elintarviketurvallisuudesta.

Toimittajien mahdollinen sijoittuminen ulkomaille asettaa tutkimukseen valitulla yrityksellä erityisiä toimia. Riskejä kyetään seuraamaan keräämällä informaatiota toimittajien vastuullisuusarvioinneista ja toteuttamalla auditointeja niin omatoimisesti, kuin myös kolmansien osapuolien toimesta. Kohdeorganisaation tapauksessa esimerkiksi vaaditaan Sedex – jäsenyyttä mahdollisilta toimittajilta, jotta kyetään varmistumaan ympäristövaikutuksista. Tämän lisäksi organisaatiolla on meneillään selvitys toisesta sosiaalisen vastuun parissa toimivasta järjestöstä. Elintarviketurvallisuuden näkökulmasta erinäiset raaka-aine määrittelyt, laadunvalvonta - ohjeistukset, sekä raaka-aineiden jäljitettävyyden mittarit astuvat avainasemaan. Kuluttajien jatkuva kiinnostuksen kasvu tuotteiden vastuullisuus asioihin liittyen

pakottaa elintarvikealalla toimivat organisaatiot kehittämään jäljitettävyyssmittareitaan, sekä kiinnittämään huomiota entistä enemmän hankintojensa läpinäkyvyyteen. Kohdeorganisaation tuloksien kautta voidaan olettaa, että niin yrityksen sisäisiä kuin toimittajille- ja jakelijoille jaettavia eettisiä ohjeistuksia päivitetään uusien riskiluokittelujen ja kehittyneen tietotaidon mukaisesti jatkossa. Kohdeorganisaation tapauksessa yhteisiä kehitysagendoja vastuullisuuden saralla käydään usein läpi sidosryhmien kanssa, jolloin riskejäkin onnistutaan minimoimaan toimitusketjujen osalta. Toimittajien arvioinnissa on otettava huomioon heidän valmiutensa valmistaa kuluttajille turvallisia tuotteita, jolloin juuri kohdeorganisaatiolle tärkeää kotimaisuusastetakin pystytään ylläpitämään ja jopa parantamaan.

Toimitusketjujen monipuolistumisen myötä entistä enemmän tulee kiinnittää huomioita käytänteiden yksityiskohtaiseen valintaan, sillä toimitusketjujen jäljitettävyyden ja arvioinnin kannalta pyritään saavuttamaan mahdollisimman kattavaa informaatiota. Optimitilanteessa siis toimittajille jaettujen ohjeistojen sisällöt kattavat kaikki vastuullisuuden dimensiot ja näin ollen myös elintarvikealan organisaatioiden resurssit pystytään kohdistamaan vastuullisesti raaka-aineita tuottavien toimittajien suuntaan. Toimittajia arvioidaan elintarviketeollisuudessa entistä enemmän toimittajankehityshalun mukaan, sillä kehitysprosessit vastuullisuuden saralla saadaan parhaiten täytäntöön, mikäli sidosryhmäyhteistyö toimii molemmat osapuolet huomioon ottaen eli vastuullisesti ja läpinäkyvästi.

Mitä tavoitteita elintarvikealan vastuullisten toimittajavalintojen ja toimittajayhteistyön taustalla esiintyy?

Elintarvikealan tavoitteet vastuullisuuden suhteen elävät jatkuvasti. Kuluttajien vaatimustaso määrittää usein tason, jolla organisaatioiden hankintaosastojen tulee olla yltääkseen pisteeseen, jossa liiketoiminta ottaa huomioon vastuullisuuden ja samalla liiketoiminta on kannattavalla tasolla. Kilpailukyvyn säilyttämisen suhteen elintarvikealan organisaatioiden tulee pystyä kehittämään jatkuvasti toimittajien seuranta- ja arviointiprosessejaan, jotta yritykset kykenevät säilyttämään esimerkiksi vastuullisilla investoinneillaan mahdollisesti saavutettavissa olevat hyödyt. Toimittajavalintojen näkökulmasta elintarvikeala on jatkuvasti sidoksissa yksilöiden terveyteen, jolloin toimitusketjujen kasvaessa riskit kasvavat ja entistä

luotettavampaa yhteistyötä pyritään tavoittelemaan kaikkien vastuullisuusdimensioiden osalta.

Globalisaation myötä kasvavat toimitusketjut asettavat vaatimuksia sen suhteen, että toimitusketjujen johtaminen nousee entistä tärkeämpään rooliin. Tämän vuoksi elintarvikealan organisaatioiden tulee asettaa itselleen tavoitteita sen mukaan, että he pystyvät ottamaan huomioon taloudellisen optimoinnin vastuulliset näkökulmat huomioiden. Kyseisen periaatteen mukaan myös Sajjad, Eweje & Tappin (2015) näkevät vastuullisuuden tavoittelun. Monet organisaatiot asettavat itselleen liian isoja tavoitteita vastuullisuustyön suhteen, koska sitä vaaditaan niin paljon nykyisillä elintarvikemarkkinoilla. On kuitenkin otettava huomioon omat kyvyt ja rajoitukset, jolloin pystytään tavoittelemaan vastuullista liiketoimintaa realistisesti. Kyseinen toimintatapa mahdollistaa sen, että sidosryhmien ja organisaation sisäisten jäsenten luottamus saavutetaan ja vastuullisuustavoitteet mielletään konkreettisiksi.

Ympäristö- ja sosiaalivastuun kantamiseen tuntuu painottuvan suurin panostus elintarvikealalla, sillä esimerkiksi elintarvikealan yritys X pyrkii huomioimaan hankinnoissaan luonnon monimuotoisuuden investoinneissaan, kuten myös Dauvergne & Lister (2013) määrittivät näin kilpailuedun mahdollisen saavuttamisen. Ympäristön huomioon ottavat pakkausmateriaalit, sekä kiertotalouden harjoittamisen seikat nähdään tulevaisuuden suurina tavoitteina. Tähän pyritään elintarvikealan kohdeorganisaation toimintatavoissa erinäisillä mittareilla ja koulutushankkeilla, joka viittaakin panostamiseen tulevia sukupolvia ajatellen. Päästöihin kohdistuvat vähennystavoitteet tulevat olemaan jatkuvasti elintarvikealan organisaatioiden työlliställä, joka säteilee myös suoraan toimittajayhteistyöhön. Elintarvikealan toimittajavalintojen ja vastuullisuuden sidettä tulee tulevaisuudessa entistä enemmän luonnehtimaan luottamuksen vaatimustaso. Tavoitteita, jotka kohdistuvat kasvihuonepäästöjen minimoimiseen ja eläinten hyvinvointiin tulee konkreettisesti esittää sidosryhmille, jolloin kyseiset tavoitteet saadaan konkretisoitua käytäntöön. Hankintatoimen keskittyessä takaamaan luonnon monimuotoisuuden tulee organisaatioiden keskittyä koulutushankkeisiin, monimuotoisiin vastuullisuuden arviointeihin, sekä erinäisiin mittareihin kohdistuen päästöjen vähennyksiin. Näin ollen kyetään myös pysymään vastuullisuustrendien mukana ja edistämään toimittajayhteistyötä.

5.2 Luotettavuuden arviointi, rajoitukset ja jatkotutkimuksen tarpeet

Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että kohdeorganisaationa toimivan elintarvikealan yritys X:n toteuttaman vastuullisuusraportin osalta noudatetaan yritysvastuuraportoinnin GRI-ohjeistusta. Kyseisessä tutkimuksessa toteutettu empiirinen tutkimusosio on kohdistettu elintarvikealaan, joten suoria johtopäätöksiä löydöksistä ei voida tehdä suoraan toisen toimialan kontekstiin. Elintarvikealan yritys X:n vastuullisuusraportti ja organisaation hankinnan asiantuntijoiden haastattelut ovat luotettava aineiston lähde, sillä esimerkiksi asiantuntijat ovat ajan tasalla yrityksen sisäisistä ja ulkoisista toiminnoista.

Vastuullisesta hankinnasta ja toimittajavalinnasta tehty tutkimusten määrä on huomattavasti nousussa, sillä vastuullisuuskysymysten ajankohtaisuus lisääntyy jatkuvasti niin yksilö- ja yritystasolla. Mielestäni olisi kuitenkin mielenkiintoista tehdä jatkotutkimusta aiheesta kohdistuen kestävän kehityksen liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamiseen ja erilaisten tuotteiden sekä toimittajien hiilijalanjäljen mittaamiseen liittyen. Vastuullisuuden osalta ympäristö muuttuu jatkuvasti, joten kaikista yritysten toiminnoista ei löydetä vielä edes teoreettista tutkimusta. Konkreettisenä esimerkkinä juuri erinäisten hiilijalanjälki mittareiden muodostamat kokonaisuudet toimittajien ja tuotteiden osalta. Tämän lisäksi esimerkiksi sosiaalisen vastuun laajuuden ympärille avautuu koko ajan uusia ulottuvuuksia. Konkreettisenä esimerkkinä ihmisoikeuksien ulottuvuus, josta nostona ihmisten oikeus puhtaaseen ympäristöön ja sen tuomiin mahdollisuuksiin, jolloin rajanvedot ympäristö- ja sosiaalivastuun ulottuvuuksien osalta muodostuu entistä vaikeammaksi.

Lähdeluettelo

- Alasuutari, P., 2011. *Laadullinen tutkimus 2.0*. 4 edn. Tampere: Vastapaino.
- Amindoust, A., Ahmed, S., Saghafinia, A. and Bahreininejad, A., 2012. Sustainable supplier selection: A ranking model based on fuzzy inference system. *Applied soft computing*, **12**(6), pp. 1668–1677.
- Andersen, M. and Skjoett-Larsen, T., 2009. Corporate social responsibility in global supply chains. *Supply chain management: an international journal*,.
- Banaeian, N., Mobli, H., Nielsen, I.E. and Omid, M., 2015. A methodology for green supplier selection in food industries. *Technology Management for Sustainable Production and Logistics*. Springer, pp. 3–23.
- Bask, A., Halme, M., Kallio, M. and Kuula, M., 2013. Consumer preferences for sustainability and their impact on supply chain management: The case of mobile phones. *International journal of physical distribution & logistics management*, **43**(6), pp. 380–406.
- Björklund, M., Martinsen, U. and Abrahamsson, M., 2012. Performance measurements in the greening of supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, **17**(1), pp. 29–39.
- Bourlakis, M., Maglaras, G., Aktas, E., Gallear, D. and Fotopoulos, C., 2014. Firm size and sustainable performance in food supply chains: Insights from Greek SMEs. *International Journal of Production Economics*, **152**, pp. 112–130.
- Cagliano, R., Caniato, F.F.A. and Worley, C.G., 2016. *Organizing supply chain processes for sustainable innovation in the agri-food industry*. United Kingdom: Emerald.
- Carter, C.R. and Rogers, D.S., 2008. A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International journal of physical distribution & logistics management*, **38**(5), pp. 360–387.
- Chuang, S. and Huang, S., 2018. The effect of environmental corporate social responsibility on environmental performance and business competitiveness: The mediation of green information technology capital. *Journal of Business Ethics*, **150**(4), pp. 991–1009.

Dauvergne, P. and Lister, J., 2013. *Eco-business: A big-brand takeover of sustainability*. MIT Press.

Elkington, J., 1997. Cannibals with forks. *The triple bottom line of 21st century*, **73**.

Emamisaleh, K. and Rahmani, K., 2017. Sustainable supply chain in food industries: Drivers and strategic sustainability orientation. *Cogent Business & Management*, **4**(1), pp. 1345296.

Eskola, J. and Suoranta, J., 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Ferri, L.M. and Pedrini, M., 2018. Socially and environmentally responsible purchasing: Comparing the impacts on buying firm's financial performance, competitiveness and risk. *Journal of Cleaner Production*, **174**, pp. 880–888.

Forsman-Hugg, S., Katajajuuri, J., Riipi, I., Mäkelä, J., Järvelä, K. and Timonen, P., 2013. Key CSR dimensions for the food chain. *British Food Journal*, **115**(1), pp. 30-47.

Garnett, T., 2011. Where are the best opportunities for reducing greenhouse gas emissions in the food system (including the food chain)? *Food Policy*, **36**, pp. S23-S32.

Giunipero, L.C., Hooker, R.E. and Denslow, D., 2012. Purchasing and supply management sustainability: Drivers and barriers. *Journal of Purchasing and Supply Management*, **18**(4), pp. 258–269.

Gimenez, C., Sierra, V. and Rodon, J., 2012. Sustainable operations: Their impact on the triple bottom line. *International Journal of Production Economics*, **140**(1), pp. 149–159.

Grant, D. B., Trautrim, A. & Wong, C. Y. 2017. *Sustainable logistics and supply chain management: Principles and practices for sustainable operations and management*. Kogan Page Limited. Lontoo.

Gunasekaran, A., Subramanian, N. and Rahman, S., 2015. Green supply chain collaboration and incentives: Current trends and future directions. *Transportation research. Part E, Logistics and transportation review*, **74**, pp. 1-10.

Harmaala, M. and Jallinoja, N., 2012. *Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta*. 1 edn. Helsinki: Talentum Media.

Hartmann, M., 2011. Corporate social responsibility in the food sector. *European Review of Agricultural Economics*, **38**(3), pp. 297–324.

- Hirsjärvi, S. and Hurme, H., 2008. *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hoejmose, S.U. and Adrien-Kirby, A., 2012. Socially and environmentally responsible procurement: A literature review and future research agenda of a managerial issue in the 21st century. *Journal of purchasing and supply management*, **18**(4), pp. 232–242.
- Hollos, D., Blome, C. and Foerstl, K., 2012. Does sustainable supplier co-operation affect performance? Examining implications for the triple bottom line. *International Journal of Production Research*, **50**(11), pp. 2968–2986.
- Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvoori, J. and Aho, A.L., 2017. *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino.
- Iloranta, K. and Pajunen-Muhonen, H., 2008. *Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimitajamarkkinoiden hallintaan*. Helsinki: Tietosanoma.
- Jalas, M., Mäkinen, J., Joutsenvirta, M. and Halme, M., 2011. *Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- John Manners-Bell, 2017. *Supply Chain Ethics : Using CSR and Sustainability to Create Competitive Advantage*. London, United Kingdom: Kogan Page.
- Koskinen, I., Peltonen, T. and Alasuutari, P., 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Leire, C. and Mont, O., 2010. The implementation of socially responsible purchasing. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, **17**(1), pp. 27–39.
- Liappis, H., Pentikäinen, M. and Vanhala, A., 2019. *Menesty yritysvastuulla: käsikirja kokonaisuuteen*. Helsinki: Edita.
- Lieb, K.J. and Lieb, R.C., 2010. Environmental sustainability in the third-party logistics (3PL) industry. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, **40**(7), pp. 524-533.
- McWilliams, A.;& Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, **26**(1), 117-127.

- Meixell, M.J. and Luoma, P., 2015. Stakeholder pressure in sustainable supply chain management: A systematic review. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45(1/2), pp. 69–89.
- Mentzer, J.T., Dewitt, W., Keebler, J.S., Min, S., Nix, N.W., Smith, C.D. and Zacharia, Z.G., 2001. Defining supply chain management. *Journal of Business logistics*, 22(2), pp. 1–25.
- Monczka, R., Trent, R. and Handfield, R., 2005. *Purchasing and supply chain management*. 3 edn. Mason (OH): South-Western.
- Nieminen, S., 2016. *Hyvä hankinta - parempi bisnes*. Helsinki: Talentum Pro.
- Niskala, M., Pajunen, T. and Tarna-Mani, K., 2013. *Yritysvastuu: raportointi- ja laskenta-periaatteet*. Helsinki: KHT-Media.
- Puusa, A., Juuti, P. and Aaltio, I., 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus.
- Quarshie, A.M., Salmi, A. and Leuschner, R., 2016. Sustainability and corporate social responsibility in supply chains: The state of research in supply chain management and business ethics journals. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 22(2), pp. 82–97.
- Rohweder, L., 2004. *Yritysvastuu: kestävä kehitys organisaatiossa*. Porvoo: WSOY.
- Seuring, S. and Muller, M., 2008. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), pp. 1699–1710.
- Sharfman, M.P., Shaft, T.M. and Anex Jr, R.P., 2009. The road to cooperative supply-chain environmental management: trust and uncertainty among pro-active firms. *Business Strategy and the Environment*, 18(1), pp. 1–13.
- Trent, R.J., 2007. *Strategic supply management: creating the next source of competitive advantage*. Fort Lauderdale (FL): J. Ross Publishing.
- Vachon, S. and Klassen, R.D., 2006. Extending green practices across the supply chain. *International journal of operations & production management*, 26(7), pp. 795–821.
- Vilkkä, H., 2021. *Tutki ja kehitä*. 5 edn. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vorne, V. and Karppinen, S., 2017. *Pelloilta pöytään 2016: Tilastoja elintarvikeketjusta*. Helsinki: Luonnonvarakeskus, Luke.

Weele, A.J.V., 2010. *Purchasing and supply chain management: analysis, strategy, planning and practice*. 5 edn. Andover: Cengage Learning.

Yazdani, M., Pamucar, D., Chatterjee, P. and Torkayesh, A.E., 2021. A multi-tier sustainable food supplier selection model under uncertainty. *Operations Management Research*, , pp. 1-30.

Zhan, Y., Chung, L., Lim, M.K., Ye, F., Kumar, A. and Tan, K.H., 2021. The impact of sustainability on supplier selection: A behavioural study. *International Journal of Production Economics*, **236**, pp. 108118.

Zhang, D.W., Abdul Hamid, A.B. and Thoo, A.C., 2014. Sustainable Supplier Selection: An International Comparative Literature Review for Future Investigation. *Applied mechanics and materials*, **525**, pp. 787–790.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko elintarvikealan organisaation edustajille

1. Mitä teidän työnkuvaanne kuuluu ja miten vastuullisuuden huomioiminen on osana työtehtäviänne?
2. Mitä vastuullisuus pähkinänkuoressa tarkoittaa teidän yrityksenne kontekstissa?
3. Miten toimittajavalinnan vastuullisuuden kannalta huomioidaan nimenomaan ympäristöllinen, sosiaalinen sekä taloudellinen vastuu?
4. Miten toimittajavalintaprosessi etenee organisaatiossanne, mitkä ovat niin sanotut kriittisimmät vaiheet vastuullisuuden näkökulmasta ja miksi?
5. Minkälaisia tavoitteita/hyötyjä vastuullisilla toimittajavalinnoilla pyritään saavuttamaan?
6. Mitkä kriteerit omaavat suurimman painoarvon toimittajien valinnassa organisaatiossanne?
7. Kuinka paljon karkeasti teillä on toimittajia, koskeeko kaikkia yhtenäiset säännökset ja kriteerit?
8. Minkälaisia käytänteitä hyödynnätte toimittajien vastuullisuuden varmistamisen suhteen arviointi- ja valintavaiheessa, sekä miksi juuri kyseisiä?
9. Onko yrityksessänne tiettyjä vastuullisuuteen pohjautuvia standardeja, joita vaaditte toimittajaverkostoltanne?
10. Onko jotain tuotekategoriaa, jonka raaka-aine toimittajien osalta vaaditaan erityistä huomioita vastuullisuuden näkökulmasta?
11. Minkälaisia seuranta- ja kehittämismetodeja soveltamanne Code of Conduct – ohjeistojen osalta toteutetaan?

12. Arvioidaanko toimittajien kykyä/halua tehdä vastuullisuuteen pohjautuvaa kehitysyhteistyötä valintavaiheessa?
13. Onko teidän puoleltanne jotain ajankohtaista pinnalla olevaa lisättävää kyseisen aiheen tiimoilta?