



Luottamuksen ja kontrollin merkitys toimittajan vastuullisuuden varmistamisessa

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

2022

Nicklas Susila

Tarkastaja: Tutkijatohtori Elina Karttunen

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppätieteet, Hankintojen johtaminen

Nicklas Susila

Luottamuksen ja kontrollin merkitys toimittajan vastuullisuuden varmistamisessa

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

2022

36 sivua, 6 kuviota ja 2 liitettä

Tarkastaja(t): Tutkijatohtori Elina Karttunen

Avainsanat: Luottamus, kontrolli, yritysvastuu, vastuullinen toimitusketjunhallinta

Vastuullisuuden merkitys on kasvanut viime vuosina huomattavasti. Toimitusketjun hallinnalla puolestaan on vastuullisuuden kannalta hyvin merkittävä rooli. Tutkimus ei kuitenkaan ole vielä tutkinut kunnolla sitä, miten toimitusketjun vastuullisuuteen liittyvää riskiä voidaan hallita optimaalisella tavalla. Luottamus ja kontrolli ovat molemmat keinoja vaikuttaa tähän riskiin.

Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena on tutkia luottamuksen ja kontrollin merkitystä toimittajan vastuullisuuden varmistamiseen. Työn teoreettinen viitekehys pohjautuu yritysyritysvastuun, vastuullisen toimitusketjunhallinnan, kontrollin ja luottamuksen teorioihin ja käsitteisiin. Tutkimus on toteutettu laadullisena yksittäistapaustutkimuksena. Tapaustutkimuksen yritys toimii Suomessa teknologiateollisuudenalalla.

Työssä havaittiin, että luottamuksen ja kontrollin merkitystä näytetään painottavan vastuullisuuden toteutumiseksi ainakin: resurssien, alakohtaisten ominaispiirteiden ja toimittajan koon perusteella. Myös toimittajasuhteen laadulla näyttää olevan merkitystä. Näiltä osin havainnot vaikuttavat olevan linjassa aiemman tutkimuksen kanssa. Kontrollin osalta työssä havaittiin, että yritys painotti rajallisten resurssien takia enemmän sopimuksellisia kontrolloikeinoja, kuin aktiivisia. Luottamuksen osalta vastaavasti korostui sopimus pohjainen luottamus ja toimittajan kompetenssi. Hyväntahtoisuus pohjaisen luottamuksen rooli jäi yrityksessä kuitenkin vähäiseksi.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Business and Management

Business Administration, Supply Management

Nicklas Susila

Importance of trust and control in securing supplier sustainability

Bachelor's thesis

2022

36 pages, 6 figures and 2 appendices

Examiner: Post-doctoral researcher Elina Karttunen

Keywords: Trust, control, corporate social responsibility, CSR, sustainable supply chain management

Importance of sustainability has grown vastly in recent years and supply chain management has a great impact on ensuring that. However, research has not paid attention to how the risk related to sustainable supply chain management can be optimally handled. Trust and control are both means to manage this risk.

The aim of this bachelor's thesis is to examine the importance of trust and control in ensuring a sustainable supply chain. The theoretical framework is based on main concepts and theories of corporate social responsibility, sustainable supply chain management, control, and trust. The thesis has been conducted as a qualitative single-case-study. The case company operates in the Finnish technological industry.

The work includes several findings. The importance of trust and control seems to change in ensuring supplier's sustainability based on resources, industry specific characteristics and supplier size. The kind of supplier relationship also seems to have an impact. All these findings are in line with previous research. The thesis also found that the case company preferred using contractual control measures rather than active control measures due to lack of resources. Regarding trust it was found that contract-based and competence-based dimensions of trust had a superior importance compared to goodwill-based trust.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

1. Johdanto.....	6
1.1. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat.....	7
1.2. Teoreettinen viitekehys ja rajaus	8
1.3. Tutkimuksen rakenne.....	9
1.4. Keskeiset käsitteet.....	9
2. Yritysvastuu.....	11
2.1. Yritysvastuun hyödyt.....	12
3. Vastuullinen toimitusketjunhallinta.....	14
3.1. Toimitusketjun kontrollointi	16
4. Luottamus	19
4.1. Luottamuksen kehittymiseen vaikuttavat mekanismit.....	19
4.2. Luottamuksen ulottuvuudet	20
5. Tutkimusmenetelmät ja toteutus.....	23
5.1. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät	23
5.2. Yksittäistapaustutkimus	24
5.3. Teorialähtöinen sisällönanalyysi.....	24
5.4. Aineiston kerääminen ja haastattelut	24
6. Tutkimustulokset	27
6.1. Teknolohiateollisuuden ala Suomessa	27
6.2. Yritysvastuu hankinnan näkökulmasta	28
6.3. Kontrolli.....	30
6.4. Luottamus	33
7. Johtopäätökset	37
7.1. Luotettavuuden arviointi.....	39
7.2. Jatkotutkimusaiheita	41
Lähteet	42

Liitteet

Liite 1: Haastattelurungon, teorian ja tutkimuskysymysten väliset yhteydet

Liite 2: Haastattelurunko

Kuvioluettelo

Kuvio 1: Teoreettinen viitekehys

Kuvio 2: Triple Bottom Line

Kuvio 3: Toimitusketju

Kuvio 4: Vastuullisen hankinnan pohjamalli

Kuvio 5: Luottamuksen ulottuvuudet

Kuvio 6: Laadullisen tutkimuksen vaiheet

1. Johdanto

Viimeisen vuosikymmenen ja erityisesti viime vuosien aikana yritysten vastuullisuuteen ja samalla toimitusketjun vastuullisuuteen liittyvät kysymykset ovat nousseet uudella tavalla esille. Erilaisten sidosryhmien, erityisesti kuluttajien, kiinnostus ja vaatimukset vastuullisuuteen liittyvissä kysymyksissä on vaikuttanut siihen, että yritykset joutuvat lisääntyvissä määrin keskittymään näihin kysymyksiin. Myös lainsäädännölliset vaatimukset ja muiden markkinan toimijoiden luomat paineet ovat olleet omiaan vaikuttamaan asiaan. (Saaed & Kersten, 2019, pp. 1-2)

Toimittajien osuus yrityksen kokonaiskuluista on yrityksestä riippuen 40–80 prosenttia (Dittrich, et al., 2020). Toimittajahallinnalla on siis jo pelkästään rahavirtojen näkökulmasta merkittävä ohjausvaikutus. Tämän lisäksi toimittajahallinnalla voidaan vaikuttaa esimerkiksi siihen, miten ja mitä raaka-aineita yritys käyttää tuotteiden valmistuksessa ja millaisissa työoloissa erilaiset komponentit valmistetaan. Akateemisen tutkimuksen määrä toimitusketjujen vastuullisuuteen liittyen on puolestaan kasvanut merkittävästi vuonna 2005 voimaan tulleen Kyoton sopimuksen jälkeen (Rajeev, Pati, Padhi & Govindan, 2017, p. 305).

Luottamuksen ja kontrollin välisellä suhteella on huomattava merkitys toimittajaverkoston (Pilbeam, et al., 2012). Yrityksen vastuullisuuden kannalta ne ovat oleellisia kahdesta syystä: ensinnäkin ostaja-toimittajasuhteen ja toiseksi näiden osapuolien sidosryhmien kannalta. Näiden kautta luottamuksen ja kontrollin välinen dynamiikka vaikuttaa yritysvastuun toteutumiseen ja erilaisten vastuullisuuskäytänteiden implementointiin yrityksissä. (Hyder, Chowdhury & Sundström, 2017, p. 2)

Tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti hankintaorganisaation näkökulmaan ja sitä kautta siihen, miten luottamuksen ja kontrollin merkitys näkyy toimittajan vastuullisuuden varmistamisessa ja vastuullisuuskäytänteiden implementoinnissa. Työ keskittyy case-yrityksen toimialan myötä teknologiateollisuuden alaan ja tämän erityispiirteisiin. Aineiston

keräämisessä ja analyysissä on hyödynnetty laadullisia tutkimusmenetelmiä. Itse aineisto koostuu kahdesta yrityksessä toteutetusta haastattelusta ja sen analysoimiseen on hyödynnetty teorialähtöistä sisällönanalyysia.

1.1. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Schnittfeldin & Buschin (2016, p. 338) mukaan tutkimuksessa ei ole vielä keskitytty siihen, miten yritykset pystyvät tehokkaasti hallitsemaan epävarmuutta toimitusketjun vastuullisuuden näkökulmasta. Luottamuksen ja kontrollin tarkoituksena on vaikuttaa juuri tämän epävarmuuden optimaaliseen hallintaan.

Tähän mennessä ainoa tiedossa oleva aiheesta tehty tutkimus on Hyder et al. (2017) tutkimus: ”Balancing Control and Trust to Manage CSR Compliance in Supply Chains”, joka tutki sitä, miten luottamukseen ja kontrolliin perustuvat ostaja-toimittajasuhteet voivat olla yhtäaikaaisesti olemassa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on laajentaa tätä näkökulmaa ja tutkia sitä, mitkä tekijät vaikuttavat luottamuksen ja kontrollin merkitykseen toimittajan vastuullisuuden varmistamisessa. Tähän pyritään vastaamaan päätutkimuskysymyksellä:

1. Miten ostaja painottaa luottamusta ja kontrollia toimittajan vastuullisuuden varmistamiseksi?

Päätutkimuskysymykseen vastaamisen tueksi on muodostettu kaksi alatutkimuskysymystä. Näiden avulla pyritään saamaan tarkempi kuva päätutkimuskysymyksen keskeisten osatekijöiden, luottamuksen ja kontrollin, ilmenemisen pohjalla olevista tekijöistä, eli siitä miten näiden rooli näkyy ostaja- ja toimittajaorganisaation välisessä suhteessa. Nämä alatutkimuskysymykset ovat:

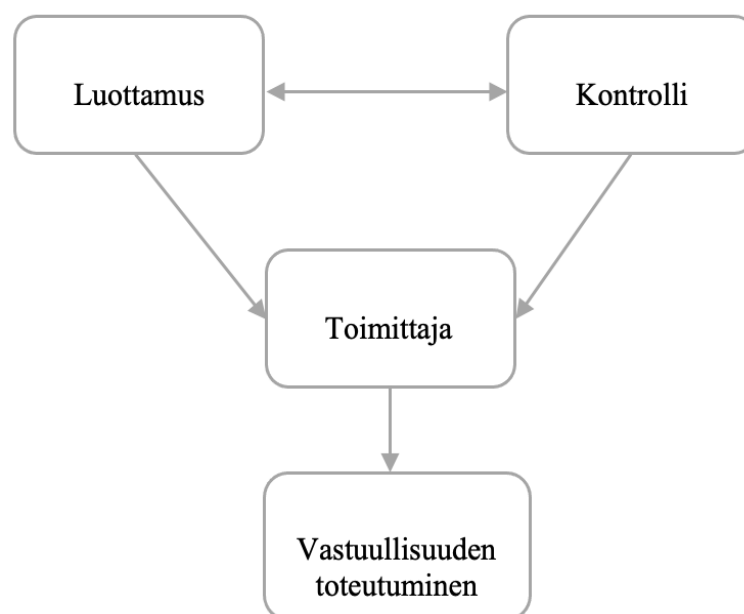
1.1 Millä tavoin kontrolli näkyy toimittajan vastuullisuuden varmistamisessa?

1.2 Miten ostaja- ja toimittajaorganisaation välisen luottamuksen rooli näkyy toimittajan vastuullisuuden varmistamisessa?

1.2. Teoreettinen viitekehys ja rajaus

Teoreettiselta viitekehykseltään työ pohjautuu yritysten vastuullisuuteen, toimitusketjun hallintaan, sekä luottamukseen ja kontrolliin liittyvään aiempaan tutkimustietoon, jota käsitellään tarkemmin luvussa 2. Koska työn keskeisiä käsitteitä, luottamusta ja kontrollia ei juuri, Hyder et al. (2017) lukuun ottamatta, ole tutkittu yhdessä hankintatoimen ja erityisesti vastuullisen toimitusketjun hallinnan näkökulmasta, koostuu työssä hyödynnettävä kirjallisuus esimerkiksi luottamuksen osalta kauppatieteellisen alan yleisestä aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta.

Tarkoituksena on löytää erilaisia tekijöitä, jotka selittävät miten nämä näkyvät erilaisissa toimittajasuhteissa, työn tapauksena toimivassa yrityksessä. Osa-alueita käsitellään erillisinä kokonaisuuksina, joiden välille pyritään löytämään yhteyksiä niin olemassa olevasta tutkimustiedosta, kuin työn aineistona käytettävästä haastatteluaineistosta. Työn teoreettinen viitekehys on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys, mukaillen (Hyder et al., 2017, p. 4)

Työn aihetta on rajattu monin tavoin. Ensinnäkin luottamuksen ja kontrollin osalta ei tarkastella niiden temporaalista ulottuvuutta, toisin sanoen siis sitä, miten ne kehittyvät ja rakentuvat yli ajan. Myös esimerkiksi kontrollin käsitettä on rajattu kapeampaan määritelmään, siten, että painopiste on toimitusketjun hallinnassa. Toimitusketjun hallinnan näkökulmasta tarkastelu on rajattu yksipuolisesti ostajan näkökulmaan, eikä työssä näin ollen tarkastella ollenkaan sitä, miten luottamuksen ja kontrollin merkitys näkyy toimittajan näkökulmasta vastuullisuuden varmistamisessa ja miten tämä kokee erilaiset luottamuksen ulottuvuudet tai kontrollikäytänteet. Yrityksen vastuullisuuden osalta tarkastelu on rajattu Triple Bottom Line-mallin mukaisesti kolmeen osa-alueeseen: taloudelliseen, ympäristölliseen ja sosiaaliseen. Työssä ei ole rajattu sitä, millaisesta hankinnasta on kyse, joskin case-yrityksen toimialan myötä kyseessä olevat hankinnat keskittyvät tietynlaisiin alalle tyypillisiin kategorioihin.

1.3. Tutkimuksen rakenne

Työ on rakennettu siten, että johdannon jälkeen tulevassa kirjallisuuskatsauksessa määritellään työn kannalta keskeiset käsitteet ja teoriat. Näitä ovat esimerkiksi vastuullisuus, vastuullinen toimitusketjun hallinta, sen kontrolli ja luottamus. Näihin liittyen pyritään löytämään keskeisimmät tekijät, jotka aiempi tutkimus on löytänyt. Tämän jälkeen esitellään lyhyesti tutkimuksessa käytetyt tutkimus ja analyysimenetelmät, sekä perustellaan, tutkimuksen toteuttamiseen ja aineiston keräämiseen liittyviä valintoja. Seuraavaksi analysoidaan työn aineisto, ja pyritään löytämään tämän analyysin pohjalta tekijöitä, joilla empiriaa ja teoriaa voidaan yhdistää tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. Lopuksi esitellään vielä keskeiset johtopäätökset, jatkotutkimusaiheet ja työn luotettavuuteen liittyvät tekijät.

1.4. Keskeiset käsitteet

Vastuullisella toimitusketjun hallinnalla (eng. sustainable supply chain management) tarkoitetaan kokonaisuutta, joka pitää sisällään yrityksen taloudellisten, ympäristöllisten ja sosiaalisten vastuiden koordinoinnin keskeisissä yritystenvälisissä prosesseissa, jotta

yksittäinen yritys voi parantaa toimitusketjunsä taloudellista suoriutumista pitkällä aikavälillä (Carter & Rogers, 2008, p. 368).

Yritysvastuulla (eng. corporate social responsibility) tarkoitetaan sen sosiaalisten, ympäristöllisten, eettisten ja hyväntekeväisyysvastuiden sisällyttämistä toimintaansa, prosesseihinsa ja ydinliiketoimintastrategiaansa yhteistyössä asianomaisten sidosryhmien kanssa. (Rasche, et al., 2017, p. 6)

Kontrolli / hallinta on tässä työssä jaettu neljään osaan: eettisiin toimintaohjeisiin, sertifikaatteihin, toimittajavalintaan ja valvontaan, sekä auditointeihin, Brammerin, Hojmosen ja Millingtonin (2011) vastuullisen toimitusketjun hallinnan mallin mukaan.

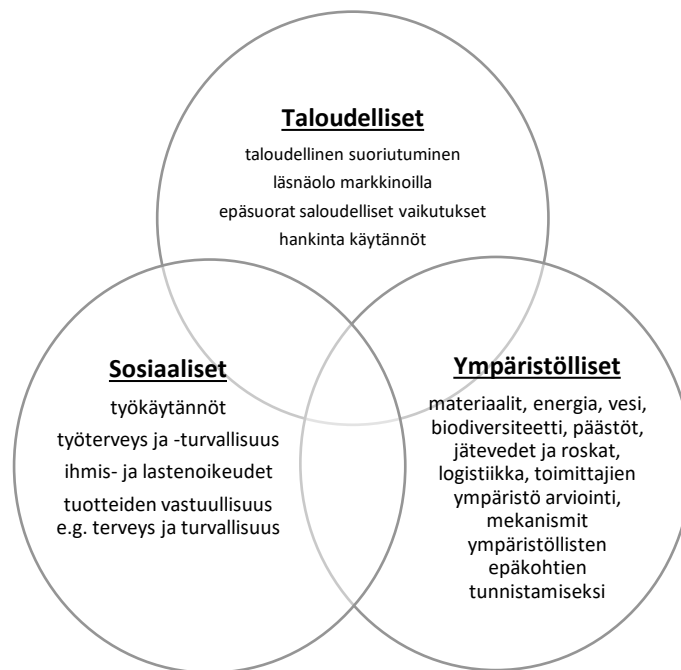
Luottamus määritellään tässä työssä suhteen osapuolen uskoksi siihen, ettei toinen osapuoli hyväksikäytä toisen haavoittuvaisuuksia ja/tai heikkouksia. (Dyer & Zhu, 2003, p. 60)

2. Yritysvastuu

Yritysvastuulle (eng. Corporate Social Responsibility) (CSR) on olemassa monia määritelmiä. Esimerkiksi Hopkins (2003, p. 1) määrittelevät yritysvastuun siten, että se koskee sidosryhmien kohtelua eettisesti tai vastuullisesti. Tämä tarkoittaa sitä, sidosryhmiä kohdellaan tavalla, joka on yleisesti hyväksyttävä. Tässä määritelmässä sosiaalinen sisältää taloudellisen vastuun, minkä tavoite on luoda yhä korkeampaa elintasoä säilyttäen yrityksen kannattavuuden niin ihmisille yrityksessä ja sen ulkopuolella. Tässä työssä yritysvastuun määrittelyyn käytetään kuitenkin Rachen, Morsingin ja Moonin (2017, p. 6) tuoreempaa määritelmää:

” Yritysvastuulla tarkoitetaan sosiaalisten, ympäristöllisten, eettisten ja hyväntekeväisyysvastuiden sisällyttämistä toimintaan, prosesseihin ja ydinliiketoimintastrategiaan yhteistyössä asianomaisten sidosryhmien kanssa. (suom.)”

Seuraavaksi tarkastellaan yritysvastuuseen liittyvän Triple Bottom Line lähestymistavan osatekijöitä. Tämä kuviossa 2 esitetty lähestymistapa koostuu kolmesta eri osatekijästä: taloudellisesta, sosiaalisesta ja ympäristöllisestä. Näiden osatekijöiden toteutumiseksi on olemassa useita eri tekijöitä. Wilson (2015) löytää 15 tekijää, joita yritykset voivat hyödyntää tarkistuslistana toteuttaessaan omaa kestäväen kehityksen ohjelmaansa. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi prosessien auditointi, ulkoisen osaamisen hyödyntäminen ja toimittajien sitouttaminen.



Kuvio 2. Triple Bottom Line (Wilson, 2015, p. 434)

2.1. Yritysvastuun hyödyt

Kurucz, Colbert ja Wheeler (2008) erittelevät yritysvastuulle neljä eri hyötyä: kustannusten ja riskien vähentäminen, kilpailuetu, maine ja legitimizeetti, ja synergioitu arvon luonti. Näistä kahdessa ensimmäisessä yritys nähdään taloudellisena toimijana, kun taas maineen ja legitimizeetin kohdalla yritys on enemmän poliittinen toimija ja synergioitun arvonluonnin osalta taas sosiaalinen toimija.

Kustannusten ja riskien vähentämisen osalta on olemassa useita argumentteja. Yksi näkökulma asiaan on se, että toimimalla proaktiivisesti erilaisiin ympäristö ongelmiin nähden voidaan vähentää nykyisiä ja tulevia kustannuksia, jotka liittyvät erilaisen regulaation noudattamiseen. Toisaalta hyvien yhteiskunta suhteiden kautta yritys voi saavuttaa säästöjä sen takia, että yhteiskunta näkee sen hyväksyttynä osana itseään. Näin ollen yritykseen tai toimialaan saattaa kohdistua vähemmän regulaatiota. (Carroll & Shabana, 2010, p. 97) Kustannusten vähentämisen näkökulmasta yritysvastuun tuottama

hyöty saattaa kuitenkin toteutua ns. U-muotoisen paraabelin mukaan, eli tietyn tason jälkeen yritys vastuun käytänteillä ei välttämättä saavuteta enää toivottuja kustannussäästöjä (Kurucz, et al., 2008, p. 88).

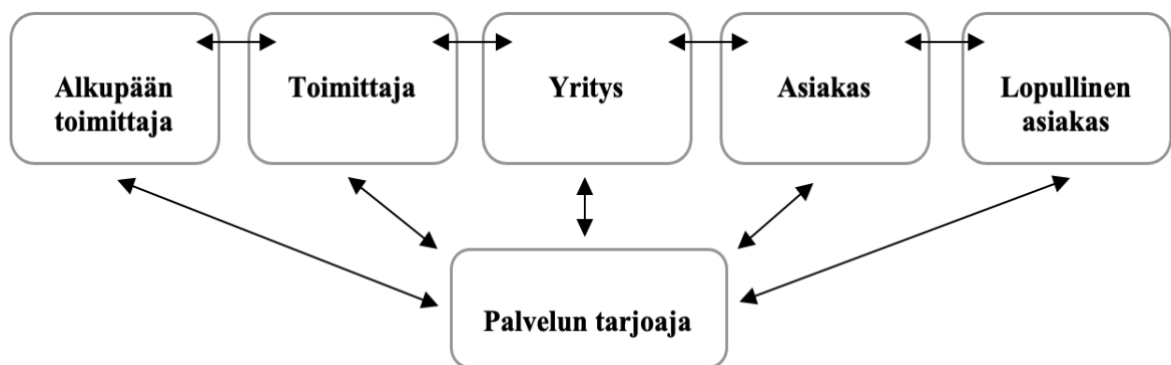
Yritysvastuuta voidaan myös hyödyntää kilpailuedun saavuttamiseen. Yritysvastuu voidaan nähdä tapana sopeutua ulkoisen toimintaympäristön vaatimuksiin ja mieltymyksiin ja näin ollen toimimalla vastuullisesti yritys voi saavuttaa kilpailuetua muihin alan toimijoihin nähden esimerkiksi tiettyjen markkinasegmenttien kohdalla. (Kurucz, et al., 2008, pp. 88-89; Carroll & Shabana, 2010, pp. 97-98)

Maineen ja legitimitetin merkitys näkyy vaikuttavana tekijänä esimerkiksi kuluttajien ostopäätöksissä ja yrityksen ja kuluttajan välisen keskinäisen suhteen muodostumisessa. Yritys voi saavuttaa yritys vastuun näkökulmasta hyvää mainetta ja legitimitettiä esimerkiksi osallistumalla hyväntekeväisyyteen tai tekemällä vastuullisuus raportointia. (Carroll & Shabana, 2010, pp. 99-100) Kurucz et al. (2008, p. 90) nostavat esille myös sen, että tutkimuksissa on huomattu yritysten, joiden maine ja legitimitetti yritys vastuun saralla on parempi, olevan helpompi rekrytoida osaavia työntekijöitä.

Viimeiselle näkökulmalle, eli synergioidulle arvonluonnille keskeistä on pyrkiä löytämään win-win ratkaisuja yhdistämällä sidosryhmille ja yritykselle tärkeitä tekijöitä. Keskeistä tällaiselle toiminnalle on se, että kun sidosryhmien välille luodaan yhteys, voi tämän pohjalta muodostua uusia mahdollisuuksia arvonluonnille eri sidosryhmissä. (Kurucz, et al., 2008, p. 91; Carroll & Shabana, 2010, p. 100)

3. Vastuullinen toimitusketjunhallinta

Yksinkertaisimmillaan toimitusketju voi koostua vain kolmesta osapuolesta: toimittajasta, yrityksestä ja asiakkaasta. Nykyisin kuitenkin esimerkiksi teknologiateollisuuden alla, jossa valmistettavat tuotteet ovat hyvin monimutkaisia kokonaisuuksia, tämä toimitusketju käsittää huomattavasti laajemman joukon toimijoita. Hugos (2018, p. 23) lisää yksinkertaiseen toimitusketjuun kolme eri toimijaa (kuvio 3): lopullisen alkupään toimittajan, lopullisen asiakkaan, sekä palveluntarjoajien joukon, joka voi koostua hyvin monenlaisista toimijoista, kuten logistiikka, markkinatutkimus tai tuotesuunnittelu palveluita tarjoavista toimijoista.



Kuvio 3. Toimitusketju, mukaillen (Hugos, 2018, p. 27)

Toimitusketjun hallinnalla (eng. supply chain management) puolestaan tarkoitetaan tämän kokonaisuuden hallinnointia, eli yrityksen tapaa hallita materiaaleja ja prosesseja, niin sisäisiä kuin ulkoisia (Weele, 2014, pp. 237-238). Toimitusketjun hallinnan käsite itsessään on lähtöisin John Houlihanilta, joka käytti termiä ensimmäisenä vuonna 1985 (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, p. 43). Toimitusketjun hallinnassa korostuu toimittajayhteistyö, arvon luominen, ja aika, sekä näiden lisäksi vastuullisuuden näkökulmasta olennaiset luotettavuus ja läpinäkyvyys. (Croxtton, Garcia-Dastugue, Lambert & Rogers, 2001, p. 14; Logistiikan Maailma, 2021)

Vastuullisella toimitusketjun hallinnalla (eng. sustainable supply chain management) puolestaan tarkoitetaan kokonaisuutta, joka sisältää yrityksen taloudellisten, ympäristöllisten ja sosiaalisten vastuiden koordinoinnin keskeisissä yritystenvälisissä prosesseissa, jotta yksittäinen yritys voi parantaa toimitusketjunsä taloudellista suoriutumista pitkällä aikavälillä (Carter & Rogers, 2008, p. 368). Edellä mainitut kolme tasoa pohjautuvat Elkingtonin (1998) Triple bottom line (TBL) termiin. Nämä kolme yrityksen vastuullisuuden tasoa on esitelty yritysvastuu osiossa, kuviossa 2.

Aiemassa tutkimuksessa vastuullisen toimitusketjunhallinnan toteutumatta jäämiselle on tunnistettu useita eri tekijöitä. Abbasi (2012, pp. 47–49) löytää kuusi tällaista tekijää:

- muutosvastarinnan
- kulut
- implementoinnin
- yhtiön kontrollointi
- antagonistiset eli päinvastaiset vaikutukset
- paradoksaaliset konfliktit eli esimerkiksi kasvun myötä syntyy päästöjen lisäystä.

Näiden ongelmien välttämistä vastuulliseen toimitusketjun hallintaan siirryttäessä edesauttaa esimerkiksi avoimuus, sen ymmärtäminen, ettei muutos ole lineaarista ja että lisäämällä sidosryhmien tietoisuutta muutokseen liittyvistä tekijöistä, on mahdollista välttää esimerkiksi muutosvastarintaa. (Abbasi, 2012)

Björklund ja Forslund (2019) puolestaan löytävät seitsemän muuta tekijää, jotka haittaavat tai rajoittavat toimitusketjun vastuullisuuden toteutumista. Tällaisia tekijöitä ovat:

- käytettävien indikaattorien rajallisuus
- mittaaminen
- integroiminen
- kompromissit

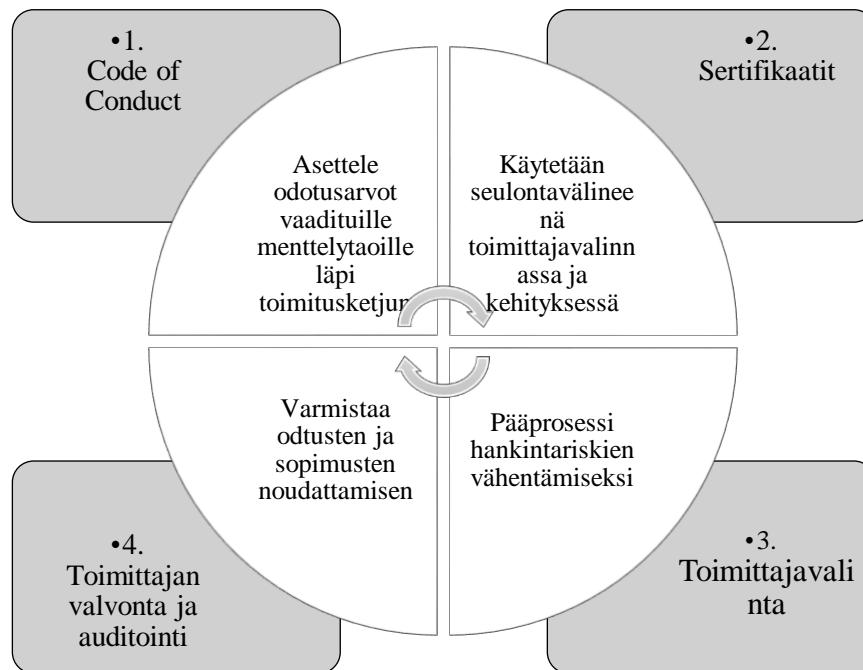
- sidosryhmien vaikutus
- aikaulottuvuus
- kontekstuaaliset tekijät

Näiden ongelmien välttämiseksi tulisi valita indikaattorit tutkimuksen tarjoamien kehikkojen pohjalta, ajatella vastuullisuutta ennemmin kompromissina sen osa-alueiden välillä, kuin win-win tilanteena, sekä eri aikajänteiden hyödyntäminen vastuullisuus toimien implementoinnissa. (Björklund & Forslund, 2019)

3.1. Toimitusketjun kontrollointi

Toimitusketjun hallinnan keskeinen tavoite on hallinnoida eli kontrolloida sisäisiä ja ulkoisia resursseja ja prosesseja, kuten toimitusketjun hallinnan määrittelyn yhteydessä on todettu. Kontrolloinnilla tarkoitetaan mekanismeja, joita yksilöt ja organisaatiot hyödyntävät eritelläkseen, mitatakseen, valvoakseen ja arvioidakseen toisen henkilön tai organisaation toimintaa siten, että toivottu tavoite saavutetaan (Long & Sitkin, 2018, p. 725).

Tässä työssä kontrollointia tarkastellaan hyödyntäen Brammerin, Hojmosen ja Millingtonin (2011) esittelemää vastuullisen toimitusketjun hallinnan mallia (kuvio 4). Samassa työssä esitellään myös vastaavasta mallista niin sanottu ”best practice”-malli, jota ei kuitenkaan hyödynnetä tässä työssä sen takia, että tarkoituksena ei ole arvioida itse prosessia, vaan tarkastella keskeisten kontrollikeinojen merkitystä. Tämä malli koostuu neljästä eri osa-alueesta: eettisistä toimintaohjeista, sertifikaateista, toimittajavalinnasta ja valvonnasta, sekä auditoimisesta, joita toteutetaan jatkuvassa prosessissa. Mallia voidaan kuvailla myös niin sanotuksi ”komenna ja kontrolloi” -malliksi. (Brammer, et al., 2011, pp. 36-39) Brammer et al. (2011) muodostaman mallin osa-alueiden merkitys toimitusketjun vastuullisuudelle on noussut esille myös monissa muissa aiheita käsittelevissä tutkimuksissa (Seuring & Muller, 2008; Hajmohammad & Vachon, 2016).



Kuvio 4. Vastuullisen hankinnan pohjamalli, mukailten (Brammer, et al., 2011, p. 37)

Mallin ensimmäiset kaksi osa-aluetta ovat ns. sopimuksellisia kontrollikeinoja. Tällainen lähestymistapa kontrolliin ohjaa huomiota osapuolten oikeuksiin ja vaatimuksiin, sekä aktiivisuuteen yhteistyössä (Henttonen, Hurmelinna & Blomqvist, 2019, p. 3). Wattel, Cross ja Burgess (2020, p. 125) mukaan viimeaikainen tutkimus on pitänyt tätä keskeisenä tekijänä yhteistyön tehokkuudelle riskienhallinnan näkökulmasta.

Sopimusten kohdalla osapuolten välisillä voimasuhteilla on myös huomattava merkitys. Mikäli osapuolet pitävät toisiaan tasavertaisina, voidaan luottamukselle antaa enemmän painoarvoa, ja näin vähentää sopimusten merkitystä. Toisaalta jos toinen osapuoli yrittää maksimoida hyötynsä toisen kustannuksella, voi tämä johtaa tilanteeseen, jossa toinen osa puoli alkaa etsiä tapoja vastustaa, ja näin ollen alkuperäinen tavoite voi jäädä saavuttamatta. (Vytopil, 2015, pp. 38-39)

Toimittajavalinta nähdään Brammer et al. (2011) mallissa keskeisenä keinona vähentää toimittajariskiä. Gurelin, Acarin, Ondenin ja Gumusin (2015, pp. 132) erittelevät kahdeksan vihreälle toimittajavalinnalle keskeistä kriteeriä: hinnan, toimituksen, laadun, palvelun,

strategisen liittouman, päästökontrollin, vihreät tuotteet ja ympäristön hallinnan. Nämä kriteerit koostuvat useista alakriteereistä, joiden pohjalta kunkin kriteerin toteutumista on mahdollista arvioida.

Luthra, Govindan, Kannan, Mangla ja Garg (2017) jakavat vastuullisen ja kestäväen toimittajavallinnan kriteerit jo aiemmin työssä esitellyn Triple Bottom Line mallin dimensioiden mukaan. Toimittajavalinnassa edellä mainittuja dimensioiden perusteella luokiteltuja kriteereitä ei Alikhanin, Torabin ja Altayn (2019) mukaan tulisi kuitenkaan painottaa liikaa, vaan esimerkiksi juuri eri riskitekijät tulisi ottaa osaksi prosessia. Tällaisia riskejä ovat esimerkiksi jatkuvuus, toisen tason toimittajat ja mahdollisuus opportunistiseen käyttäytymiseen, mikä liittyy läheisesti luottamukseen. (Alikhani, et al., 2019)

Toimittajan valvonnalla tarkoitetaan ei niin muodollisia tapoja valvoa toimittajaa, kuten suorituskykymittausta, kun taas auditointi joko sisäisesti, itse toimittajalle toteutettu tai kolmannen osapuolen tekemänä on huomattavasti muodollisempi tapa kontrolloida toimittajaa. Hajmohammad & Vachon (2016, p. 52) nostavat esille esimerkiksi juuri toimittajan valvonnan ja auditointien merkityksen sosiaalisen ja ympäristöllisen vastuullisuuden toteutumiselle. Näihin molempiin liittyy läheisesti luottamus ja sitoutuminen toimittajasuhteeseen. Lisäksi liiallinen valvonta voi kannustaa epäeettiseen toimintaan, sillä sen takia yritys voi päätyä piilottelemaan ongelmiaan. (Brammer, et al., 2011)

4. Luottamus

Täydellisten sopimusten muodostaminen käytännössä, sekä toimittajan kaiken toiminnan valvominen ja arvioiminen on mahdotonta, joten luottamus on aina jossain määrin läsnä ostajan ja toimittajan välisessä suhteessa (Nooteboom, 1996, pp. 989-990). Luottamus itsessään voidaan määritellä hyvin monella eri tavalla. Yleisesti ottaen määritelmälle keskeisiä ovat positiiviset odotukset ja halu uskoa tai asettua haavoittuvaiseksi (Rousseau, et al., 1998, pp. 394-395). Perrone, Zaheer ja McEvily (2003, p. 423) määrittelevät luottamuksen toimittajan näkökulmasta kolmen odotuksen pohjalta: ostajan voi luottaa täyttävänsä velvollisuutensa, tämä toimii ennustettavalla tavalla ja tämä toimii ja neuvottelee reilusti, vaikka mahdollisuus opportunistiselle käyttäytymiselle on olemassa. Tässä työssä luottamuksen käytetään kuitenkin Dyerin ja Zhun (2003, p. 60) määritelmää:

”Osapuolen usko siihen, että suhteen toinen osapuoli ei hyväksikäytä toisen haavoittuvuuksia tai heikkouksia. (suom.)”

4.1. Luottamuksen kehittymiseen vaikuttavat mekanismit

Luottamuksen erilaiset ulottuvuudet syntyvät erilaisten luottamisen synty tai muodostumismekanismien pohjalta. Tutkimuksessa samoja mekanismeja saatetaan kutsua eri nimillä. Esimerkiksi Khodyakov (2007) ja Cuganesan (2007) käsittelevät kumpikin samoja mekanismeja eri nimillä. Tässä työssä käytetään Zuckerin (1986) nimiä luottamuksen kolmelle eri syntymekanismille:

- ominaisuuspohjainen
- prosessipohjainen
- instituutiopohjainen

Ominaisuuksien pohjalta syntyvä luottamus perustuu siihen, että osapuolilla on jotain yhteistä (Khodyakov, 2007, pp. 120-121). Yhteisellä voidaan tarkoittaa esimerkiksi etnistä

taustaa, kokemuksia, kulttuurisia juuria tai vaikka sukupuolta. Ominaisuuksiin pohjautuvan luottamuksen syntymiseen vaikuttaa myös ihmisen aiemmat tiedot toisesta osapuolesta. Tämä voi vaikuttaa luottamuksen syntyyn niin negatiivisesti, kuin positiivisestikin. (Khodyakov, 2007; Cuganesan, 2007).

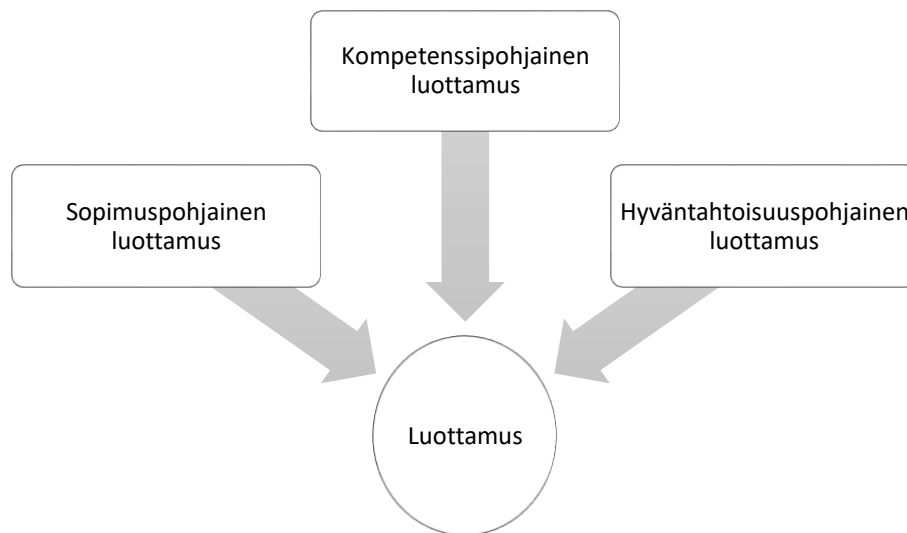
Prosessipohjainen luottamus on riskialttiimpaa kuin ominaisuuksiin pohjautuva luottamus, sillä se ei perustu samalla tavalla johonkin osapuolten väliseen yhteiseen tekijään, vaan esimerkiksi toisen osapuolen tavoitteisiin ja aikeisiin (Khodyakov, 2007, pp. 121-122). Mikäli nämä ovat osapuolten välillä yhteneväisiä, niin voi osapuolten välille syntyä luottamussuhde, esimerkiksi pitkäaikaisen yhteistyön pohjalta, jossa luottamus riippuu niin menneistä yhteistöistä, kuin mahdollisista tulevista. (Cuganesan, 2007, p. 106) Zhang, Zhang ja Zhou (2017, p. 30) toteavat prosessipohjaisen luottamuksen voivan lähteä kehittymään yksittäisestä hankinnasta kohti luottamus pohjaista yhteistyösuhdetta.

Instituutiopohjainen luottamus, toisin kuin kaksi edellä mainittua perustuu siihen, että osapuolten välillä oleva luottamus pohjautuu johonkin muuhun, kuin yhteisiin kokemuksiin tai yhteistyön pohjalta syntyvään suhteeseen. (Zhang, et al., 2017, p. 30) Instituutiopohjaisessa luottamuksessa puolestaan korostuu hyväksyttävyyys, tekninen pätevyys ja kyky suoriutua tehtävistä ajallaan (Khodyakov, 2007, p. 123). Cuganesan (2007, p. 106) korostaa tällaisen luottamuksen syntyvän odotuksista, jotka pohjautuvat annettuina otettuihin institutionaalisiin käytänteihin. Esimerkkeinä institutionaalisen luottamuksen käytänteistä, Laeequddin, Sahay, Sahay ja Waheed (2012, pp. 559-560) mainitsevat lakien asettamat toiminnan rajat kaupalliset lait, pankkien vakuudet ja erilaiset vakuutukset.

4.2. Luottamuksen ulottuvuudet

Eri tieteen aloilla ja tutkimuskonteksteissa luottamus voidaan jakaa useisiin eri ilmenemismuotoihin (Rousseau, Sitkin & Burt, 1998). Esimerkiksi Ho ja Oh (2008, p. 657) erittelevät viisi eri näkökulmaa luottamukseen verkkokaupan kontekstissa, jotka ovat: kompetenssi, rehellisyys, hyväntahtoisuus, ennustettavuus ja luottavaiset aiheet.

Toimitusketjujen hallinnan parissa esimerkiksi Hyder et al. (2017) jaottelee luottamuksen kompetenssi pohjaiseen ja aikomuspohjaiseen. Cuganesanin (2007, p. 106) mukaan luottamuksen ulottuvuuksien jaotteluista yleisin on Sakon vuoden 1992 määritelmä, joka jaottelee luottamuksen kolmeen eri tyyppiin. Nämä ovat (kuvio 5) luottamus sopimukseen, luottamus kompetenssiin ja luottamus hyvántahtoisuuteen (Sako, 1992). Esimerkiksi Wattel, Cross ja Burgess (2020) tutkivat näistä ulottuvuuksista juuri kompetenssiin ja hyvántahtoisuuteen perustuvaa luottamusta toimitusketjun riskienhallinnan näkökulmasta. Luottamus voidaan jaotella myös monilla muilla tavoilla (kts. Edelenbos & Eshuis, 2012; Dekker, Sakaguchi & Kawait, 2013).



Kuvio 5. Luottamuksen ulottuvuudet

Edellä mainituista kolmesta ulottuvuudesta sopimus pohjaisella luottamuksella (eng. contractual trust) tarkoitetaan sitä, että sopimuksen toisella osapuolella on odotus siitä, että toinen osapuoli kunnioittaa sovittua sopimusta, niin sanallista, kuin kirjoitettuakin. Sopimukseen pohjautuvaan luottamukseen liittyy myös laajemmat moraaliset ja eettiset standardit, jotka tukevat toimintaa (van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000). Tälle on olennaista ajatus siitä, ettei toinen osapuoli käyttydy opportunistisesti, vaikka tämä mahdollisuus tällaiseen käytttyymiseen johtuukin juuri kyseisestä sopimuksesta tai sopimuksista. (Cuganesan, 2007, p. 106)

Kompetenssipohjaisella luottamuksella (eng. competence trust) puolestaan tarkoitetaan sitä, että osapuoli luottaa toisen osapuolen kykyyn toimia kuten sovittu. Esimerkiksi se, paljonko osapuoli tuo arvokasta tietoa tai osaamista määrittää sitä, miten paljon osapuolten välillä on kompetenssiin pohjautuvaa luottamusta. (Cuganesan, 2007, p. 106; Wattel, et al., 2020, p. 127; Dekker, et al., 2013, p. 127) Toimitusketjunhallinnan ja vastuullisuuden näkökulmasta tämä voi näkyä esimerkiksi siten, että osapuoli luottaa toisen osapuolen omaavan riittävän kyvykkyyden täyttää vastuullisuuteen liittyvät kriteerit (Hyder, et al., 2017, p. 10).

Kolmas luottamuksen ulottuvuus, hyvántahtoisuuteen pohjautuva luottamus (eng. goodwill trust), ei liity niinkään sopimuksiin tai lupauksiin, vaan pikemminkin siihen, että osapuolet ovat halukkaita olemaan aloitteellinen ja avoimen sitoutumisen myötä etsimään uusia mahdollisuuksia yli sen, mitä yksiselitteisesti oli sovittu (Sako, 1992, p. 106). Cuganesan (2007, p. 106) korostaa sitä, että tällainen luottamus on kontekstisidonnaista ja riippuvaista suhteen vastavuoriosuudesta ja toistuvista yhteistöistä niin menneisydessä, kuin tulevaisuudessakin. Vastuullisuuden ja toimitusketjun hallinnan näkökulmasta tämä voisi ilmetä esimerkiksi haluna kehittää yhteistyötä ja toimintaa siten, että erilaiset vastuullisuus kriteerit toteutuisivat tulevaisuudessa paremmin.

5. Tutkimusmenetelmät ja toteutus

Tässä luvussa keskitytään työssä käytettävään laadulliseen tutkimusmenetelmään. Osiossa perustellaan yksittäistapaustutkimuksen valikoitumista tutkimusmenetelmäksi, sekä aineiston keräämiseen ja analysointiin liittyviä valintoja.

5.1. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen toteutuksen vaiheet mukailevat pääpiirteittäin kuviossa 6 esitettyä laadullisen tutkimuksen prosessia. Laadullisen tutkimusmenetelmän avulla pyritään ymmärtämään tutkittavaa aihetta erityisesti tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta (Puusa & Juuti, 2020, p. 9). Metsämuuronen (2005, p. 203) puolestaan korostaa kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien merkitystä esimerkiksi tilanteissa, joissa läheskään kaikkia muuttujia ei voida kontrolloida, tai tilannetta ei voida muuttaa kokeeksi.



Kuvio 6. Laadullisen tutkimuksen vaiheet, mukailen (Juuti & Puusa 2020, p.10–11)

5.2. Yksittäistapaustutkimus

Tämä tutkimus on toteutettu yksittäistapaustutkimuksena. Tapaustutkimuksen määrittely on ongelmallista, sillä tapaus itsessään voi olla käytännössä mitä tahansa. Yleisesti ottaen tapaukset eivät ole yleistettävissä, mutta niistä on kuitenkin mahdollista löytää erinäisiä piirteitä, jotka yhdistävät vastaavanlaisia tapauksia. (Metsämuuronen, 2005, pp. 205-207) Tähän yleistettävyyteen liittyvään dilemmaan on kuitenkin olemassa myös monia erilaisia näkökulmia (Eriksson & Koistinen, 2005, p. 3). Myös se, mikä on yksittäistapaus- ja mikä monitapaustutkimus on osittain tilanne kohtaista ja riippuvaista tutkijan rajauksista (Puusa & Juuti, 2020, pp. 207-208).

5.3. Teorialähtöinen sisällönanalyysi

Työssä käytetyksi analyysimenetelmäksi valikoitui teorialähtöinen sisällönanalyysi. Tämä on hyvä tapa analysoida aineistoa teorialähtöisesti, silloin kun teoriaa tai käsitejärjestelmää halutaan testata ja käyttää uudessa kontekstissa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, p. 128). Kanasen (2014, p. 110) mukaan teoriapohjaisessa sisällönanalyysissä voidaan hyödyntää taulukointia analyysivälineenä. Tämän taulukon pohjana toimivat teoriasta saatavat käsitteet, joiden alle aineistosta kerätään käsitteitä vastaavat ilmaisut tai samaa tarkoittavat ilmaukset (Kananen, 2014). Tämä taulukko voidaan muodostaa kahdella tavalla: joko aineistosta poimitaan aluksi ylä- tai alaluokkaa kuvaavia ilmaisuja tai analyysirunko muodostetaan kokonaan aiheeseen liittyvistä teorioista. Tässä työssä runko on muodostettu kokonaan aiheeseen liittyvistä teorioista (liite 1). Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä analyysirungon ulkopuolelle jäävistä osista voidaan muodostaa tavallisen aineistolähtöisen sisällönanalyysin periaatteita noudattaen uusia luokkia. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, pp. 128-129)

5.4. Aineiston kerääminen ja haastattelut

Tutkimuksen aineisto on kerätty puolistrukturoituina, eli niin sanottuina teemahaastatteluina. Tämä tapa valittiin sen takia, että puolistrukturoitujen haastattelujen avulla on hyvä tarkastella aiheita, jotka ovat haastattelun kohteen näkökulmasta heikosti

tiedostettuja (Metsämuuronen, 2005, p. 226). Luottamuksen ja kontrollin merkitys on juuri tällainen aihealue, jonka olemassaolon jokainen jossain määrin tunnistaa esimerkiksi ihmisten- ja organisaatioiden välisissä suhteissa, muttei kuitenkaan ymmärrä näiden vaikutusta syvällisemmin. Aineiston keräämiseen käytetyn tavan valintaan vaikutti myös se, että puolistrukturoitujen haastatteluiden avulla on mahdollista saada syvällistä tietoa, tutkittavasta aiheesta ja samalla kuitenkin saada esille yksilökohtaisia kokemuksia, joita ei ole aikaisemmin osattu ottaa huomioon. (Metsämuuronen, 2005, p. 226) Näiden avulla oli myös mahdollista esittää haastateltaville tarkentavia, lisäkysymyksiä, jotka mahdollistivat kattavammat vastaukset haastattelukysymyksiin.

Haastateltujen valikoitumiseen vaikutti usea tekijä. He toimivat yrityksessä toimitusketjun hallinnan näkökulmasta keskeisessä asemassa ja heillä molemmilla on asemansa puolesta laaja ymmärrys yrityksen hankintatoimen ja vastuullisuuden tilasta ja käytänteistä. Se, että haastateltavat toimivat hieman erilaisissa asemissa yrityksessä mahdollistaa sen, että haastattelujen avulla on mahdollista saada työn aiheen kannalta olennaista tietoa laajemmalla skaalalla. Haastatteluja varten muodostettiin haastattelurunko (liite 2), joka oli jaettu kolmeen osaan: (1) Yritysvastuu, (2) Luottamus ja (3) Kontrolli. Näiden osien valikoitumisen pohjalla vaikuttivat erityisesti tutkimuskysymykset.

Haastattelut toteutettiin 26.11-29.11.2021 välillä ja niitä varten oli varattu 60 minuuttia haastateltavaa kohden. Lopulta haastattelut kestivät 30-50min. Itse haastattelujen toteutus tapahtui Microsoft Teamsin välityksellä. Ennen varsinaisen haastattelun alkua molemmille haastateltaville esiteltiin tutkielman tavoitteet ja esiteltiin keskeiset teemat, sekä aihepiirit. Näin haastateltaville saatiin muodostettua parempi kuva kontekstista, johon haastattelu ja haastattelukysymykset liittyivät. Lisäksi haastateltavilta pyydettiin lupa tallentaa keskustelu litterointia varten.

Haastattelurunko käytiin läpi siten, että haastateltavien vastaukset otettiin huomioon haastattelun etenemisessä. Tarvittaessa haastateltavia pyydettiin tarkentamaan vastauksia ja haastattelun lopuksi heille annettiin mahdollisuus täydentää vastauksia, mikäli heille oli haastattelun kuluessa tullut mieleen uusia näkökulmia.

Haastateltavien tietosuojan säilyttämiseksi, heidän työtehtävänsä ja yrityksensä on jätetty pois tutkielmasta, jotta heitä ei ole mahdollista tunnistaa. Näin voidaan myös varmistaa yrityksen liikesalaisuuksien suojeleminen, sekä sisällöllisesti rikkaamman aineiston saaminen, sillä edellä mainittujen tietojen julkisuus olisi voinut merkittävästi rajoittaa haastateltavien mahdollisuutta vastata eri kysymyksiin. Työssä haastateltaviin viitataan kirjaimilla A ja B. Kaikkea tutkielmaa varten kerättyä materiaalia hyödynnetään vain kyseisen työn tekemiseen ja materiaalit tullaan hävittämään välittömästi tutkielman valmistuttua.

6. Tutkimustulokset

Tässä osiossa käydään läpi tutkimuksen tulokset, jotka on muodostettu kerätyn aineiston analyysin ja teorian pohjalta. Aluksi esitellään kuitenkin työn yrityksen toimialaa pohjustukseksi analyysille. Varsinainen analyysiosio on jaettu siten, että asiat käsitellään haastattelurungon pääteemoittain. Tutkimustuloksiin on päädytty haastattelumateriaalien teorialähtöisen sisältöanalyysin kautta siten, että analyysissä muovautuneen materiaalin pohjalta on tehty päätelmiä ja havaintoja, ottaen huomioon aiemmin teoriaosiossa käsitellyt tekijät. Huomionarvoista on se, että kaikki aineisto perustuu haastateltavien subjektiiviseen näkemykseen, eli omiin kokemuksiin ja näkemyksiin haastatteluaiheisiin liittyen.

6.1. Teknologiateollisuuden ala Suomessa

Teknologiateollisuuden yritysten merkitys Suomen kansantaloudelle on huomattava, niin viennin, innovaatioiden, kuin työllisyyden näkökulmasta. Sen viisi suurinta päätoimialaa ovat: kone- ja metallituoteteollisuus, elektroniikka- ja sähköteollisuus, tietotekniikka, metallien jalostus ja suunnittelu, sekä konsultointi. Nämä viisi päätoimialaa muodostavat yhdessä yli 80 miljardin euron liikevaihdon Suomessa. (Teknologiateollisuus, 2021)

Alan osuus suomen tavara- ja palveluviennistä on lähes 50 prosenttia ja osuus Suomen elinkeinoelämän tutkimus- ja kehitysinvestoinneista peräti 70 prosenttia (Teknologiateollisuus, 2021). Alan työllisyys vaikutus on myös merkittävä, sillä ala työllistää suorasti yli 300 000 henkilöä, ja kaikki välilliset työllisyysvaikutukset mukaan laskettuna lähes 650 000 henkilöä. Lisäksi ala muodostaa välittömien vaikutustensa kautta yli viidesosan valtion vuosittaisesta verokertymästä. (KPMG, 2018, pp. 21-22, 29)

Teknologiateollisuuden alan yrityksillä on olemassa tiettyjä ominaispiirteitä, jotka erottavat ne muiden toimialojen yrityksistä. Zakrewska-Bielawska (2010) nostaa esiin monia tällaisia tekijöitä, joista keskeisimpiä ovat: suuret tutkimus ja tuotekehitys kulut, suuret pääomakulut

ja investointi riskit, vahva tarve luovuudelle, innovoinnille ja tieteelle, sekä läheiset tieteelliset ja tekniset yhteistyösuhteet. On huomattava, että vaikka monet yritykset voivat olla, innovoivia, teknologiaa hyödyntäviä ja tieto- ja oppimispohjaisia, niin ei tämä tarkoita sitä, että kaikki nämä yritykset ovat teknologia alan yrityksiä. Korkean teknologian yrityksille ominaista on se, että niissä yhdistyvät kaikki edellä mainitut tekijät. (Zakrzewska-Bielawska, 2010)

6.2. Yritysvastuu hankinnan näkökulmasta

Haastatteluissa ensimmäisellä vastuullisuusosiossa oli tutkimusaiheeseen johdatteleva ja pohjaa luova merkitys. Haastateltavilta kysyttiin sitä, miten heidän, hankintapuolen, näkökulmastaan yritysvastuu näyttäytyy ja millainen merkitys eri vastuullisuuden osa-alueilla on heidän näkökulmastaan. Haastateltavat jakoivat näkemyksen siitä, että yritysvastuun merkitys korostuu kasvavissa määrin. Molemmat näkivät, että muutosta ajavat suuret yritykset ja asiakkaat, jotka asettavat vaatimuksia vastuullisuuden saralla. Myös hankinnan roolin merkittävyys vastuullisuuden varmistamisessa nousi vahvasti esiin.

” Hankinnallahan on yrityksen vastuullisuuden varmistamisessa erittäin merkittävä rooli koska se arvoketjuhan on hankinnan vastuulla ja loppujen lopuksi se tuote koostuu niistä komponenteista, mitkä tulee ympäri maailmaa ja teknologiateollisuudessa se painottuu helposti erilaisille markkinoille, jossa toimitaan, eli esim. Aasiaan tai vastaavaan, jossa on ihan erilaiset työsuojelulait ja materiaali rajoitukset tai päästörajoitukset tai työkäytännöt ja niin edelleen.” – Haastateltava A

Molemmat haastateltavat näkivät kaikkien vastuullisuuden osa-alueiden tärkeyden, mutta erityisesti sosiaalisen vastuullisuuden merkitys korostui muutosta ajavana osa-alueena. Tähän liittyen haastateltava A korosti sitä, että erityisesti sosiaaliset tulevat annettuna ja niiden valvominen on alalla helpompaa kuin esimerkiksi ympäristöllisiin liittyvien mineraalien alkuperään tai päästöjen mittaamiseen liittyvien tekijöiden. Haastateltava B kuvaa eri vastuullisuuden osa-alueiden merkitystä seuraavasti:

”Sosiaaliset edellä, mut et nyt ympäristölliset tulee sitä kautta (EcoVadis) ja taloudelliset tulee tietysti koko ajan.” – Haastateltava B

Ympäristöllisen vastuullisuuden toteutumista yrityksessä ajaa juuri Haastateltava B:n mainitsema EcoVadis, joka on kolmannen osapuolen vuosittain toteuttama arviointi yrityksen vastuullisuudesta (kts. EcoVadis, 2021). Sen yksi neljästä osa-alueesta keskittyy pelkästään juuri toimitusketjunhallintaan. Lisäksi hankintapuolen kohdalla toimittajien vastuullisuusvaatimuksia ohjaa myös yrityksen ympäristö politiikka ja siihen pohjautuva supplier code of conduct. Näiden lisäksi haastatteluissa esiin nousivat esimerkiksi RoHS- ja reach-direktiivit, jotka koskevat kemiallisten aineiden käyttöä tuotteissa ja valmistuksessa. Näiden vaikutukset näkyvät yritykselle niin sosiaalisen, kuin ympäristöllisenkin vastuullisuuden kohdalla siten, että kun haitallisten mineraalien käyttö tuotteissa on kokonaan kielletty tai rajoitettu, säästytään haitoilta, joita työntekijöille, lopputuotteen käyttäjille voisi aiheutua. Lisäksi näin tuotteiden kierrättäminen ja hävittäminen helpottuu.

” Elikkä ne meidän tuotteet ei sisällä tietty materiaaleja, joista vois olla haittaa esim. työntekijöille tai lopputuotteen käyttäjille tai ku niitä lähetetään kierrättämään, ni niistä tulis jotain pahoja päästöjä tai ei pystyittäisi kierrättämään.” – Haastateltava A

Vastuullisuuden kehittymisen kohdalla haastatteluissa nousee esiin monia eri asioita. Haastateltava B mainitsee taloudellisen vastuullisuuden saralla käyttöön tulevan mahdollisuuden hyödyntää ulkoisen toimijan tekemiä talousanalyysijä toimittajan taloudellisen tilanteen selvittämiseksi. Haastateltava A puolestaan nostaa esiin Euroopan unionin aikomuksen tehdä pakolliseksi tietynlaisen due dilligence käytännön, jonka myötä yritysten velvollisuudet tuntea esimerkiksi toimitusketjunsä ja vastuut siihen liittyen tulevat nousemaan entisestään.

”Nyt kun on seurattu niin EU:han meinaa tehdä pakolliseksi tällaiset due dilligence käytännöt, eli et oikeesti tiedetään ja varmistetaan mitä siel on.” – Haastateltava A

Yritysvastuun merkitys osoittautui haastattelujen pohjalta siis moninaiseksi. Tämän lisäksi siihen liittyville teemoille nähtiin monenlaisia tulevaisuuden kehityssuuntia. Nämä näkemykset loivat haastatteluissa pohjan sille, millaisessa viitekehyksessä kontrollin ja luottamuksen merkitystä hahmotettiin.

6.3. Kontrolli

Kontrollikeinojen osalta haastatteluissa nousi esiin niin sopimus pohjaisia, kuin aktiivisiakin keinoja. Molemmat haastateltavat nostivat esiin erilaiset sertifikaatit, esimerkiksi ISO-sertifikaatit, joita toimittajilta vaaditaan, sekä supplier code of conductin, jotka käytännössä toimivat pohjana toimittajasuhteelle. Lisäksi erityisesti haastateltava A nostaa esille jo aiemminkin mainitut reach- ja RoHS-direktiivit. Nämä havainnot ovat linjassa esimerkiksi Wattel et al. (2020) kanssa. Haastatteluissa nousi myös esille se, että joissain tilanteissa esimerkiksi sertifikaattien vaatimisesta joudutaan luopumaan. Tähän vaikuttavat juuri alakohtaiset tekijät kuten se, että osalle tuotteiden komponenteista ei ole olemassa kuin yksi toimittaja. Haastateltavat B kuvaa tätä esimerkiksi seuraavasti.

”... siel on ne muutamat, jotka ei allekirjoita, ja silti jatketaan elämää niitten kans ja siin on syynä just nää taustasyyt, et siel on semmoista teknologiaa, mitä me vaan tarvitaan ja meidän täytyy vaan elää sen kanssa.” – Haastateltava B

Edellä käsiteltyjen sopimuksellisten kontrollikeinojen ohella nousi esille useiden erilaisten aktiivisten kontrollikeinojen merkitys. Haastateltava B nostaa esille auditoinnit, toimittajakehityksen, toimittajien itsearviointit, toimittajapalaverit ja toimitusvarmuuden. Näistä erityisesti ensimmäiset neljä, keskittyvät ympäristöllisten ja sosiaalisten vastuullisuusnäkökulmien toteutumisen hallintaan. Toimitusvarmuuden merkitys puolestaan korostuu taloudellisen vastuullisuuden saralla. Auditointien tuoma mahdollisuus vastuullisuuden varmistamisen osalta nousee haastatteluissa esille, niin kuin myös toisaalta niiden kustannukset. Haastateltava B toteaa, että vaikka resurssit eivät riitäkään tällä hetkellä niin sanottujen pelkkien vastuullisuus auditointien tekemiseen, niin on silti käyty

keskustelua siitä, että vastuullisuus teemat tulisivat tulevaisuudessa osaksi esimerkiksi tavallisia prosessiauditteja. Näin ollen olisi mahdollista valvoa keskeisten vastuullisuusasioiden toteutumista, ilman suurta resurssien lisäystä.

Itse tehtyjen auditointien ohelle, haastateltava A puolestaan tuo esille jakelijoiden käytön, mikä tarkoittaa vastuullisuuden kannalta sitä, että nämä jakelijat huolehtivat esimerkiksi sertifikaattien vaatimisesta ja auditoinneista. Tämä voi nostaa kustannuksia, mutta toisaalta mahdollistaa tietynlaisen auditointien ulkoistamisen. Näin haastateltava A avaa tätä tilannetta.

”Tää näkyy siinä, et on paljon välittäjiä käytössä, eli saan heiltä ne sertifikaatit ja he pitää huolen siitä, et heidän toimittajakenttensä toimii vastuullisesti ja tietyllä tavallahan me maksetaan siitä, ylimäärästä, et me voitais saada halvemmalla suoraan toimittajalta, mut siinä tulee riskikysymyksiä just siitä, ettei voida auditoida hyvin vastuullisuuskysymyksiä ja näitä.” – Haastateltava A

Myös toimittajien omat sisäiset auditoinnit ja niiden merkitys nousi haastatteluissa esille. Näiden merkitys korostui esimerkiksi suurten toimijoiden kohdalla. Haastateltava A toteaa, että näiden kohdalla luotetaan heidän omiin auditointeihinsa ja tapaan järjestää toimintansa. Tähän liittyy läheisesti molemmissa haastatteluissa esiin noussut resurssikysymys. Rajallisten resurssien takia on järkevämpää luottaa suuriin toimijoihin, jotka ovat muutenkin suurennuslasin alla eri toimijoiden puolesta, ja keskittyä auditoimaan toimittajia, joiden toimintaan pystytään paremmin vaikuttamaan.

Toimittajien itsearviointi kyselyn merkitys näkyy yrityksessä niin ympäristöllisen kuin sosiaalisenkin vastuullisuuden varmistamisessa. Tässä kyselyssä kerätään esimerkiksi tietoa toimittajien muista sertifikaateista ja heidän omasta toimittajaverkostosta. Haastatteluissa käsitellyistä kontrolloikeinoista tämä on ainoa, jonka avulla saadaan tietoa toimittajien toimittajista.

”Tää kysely keskittyy myös heidän omaan toimittajakenttäänsä, et voidaanko taata myös, että siellä sitoudutaan tällaisiin työkäytäntöihin ja turvallisuuteen koskien.” – Haastateltava A

Haastatteluissa nousi esille myös toimittajavalinta ja sen merkitys. Haastateltava A toteaa, että alan erityispiirteistä johtuen tuotteet ohjaavat pitkiin toimittajasuhteisiin, joista on kallista irtaantua. Näin ollen toimittajavalinnan merkitys on huomattava. Haastateltava B nostaa esille sen, että erityisesti EcoVadiksen käyttöönoton jälkeen toimittajavalinnassakin on jouduttu kiinnittämään paremmin huomiota vastuullisuuteen, sillä tämä ohjaa tarkastamaan tiettyjä asioita, sekä raportoimaan niitä. Haastateltava B nostaa myös tähän liittyen esiin sen, että vanhojen toimittajien kanssa toimittajavalinnassa ei ole huomioitu vastuullisuutta edes sillä tasolla, kuin tällä hetkellä, joten näiden kohdalla riittäisi tekemistä.

Yksi kontrollikeino, jo edellä mainittujen lisäksi on toimittajakehitys. Tämä sai haastatteluissa, vain vähän painoarvoa, eikä sitä haastattelujen pohjalta ole yrityksessä hyödynnetty vastuullisuuden toteutumisen varmistamiseen tai vastuullisuusasioiden kehittämiseen. Yritys tekee kuitenkin toimittajakehitystä muiden asioiden kohdalla, kuten innovaatioiden ja teknologian parissa.

Haastatteluissa haastateltavat lähestyivät kontrollin tason merkitystä luottamukseen hieman eri näkökulmista. Haastateltava B näkee, että kontrollikeinot eivät niinkään vaikuta luottamukseen vaan, että tilanne on toisin päin. Toisaalta hän myös nostaa esille tällaisen tilanteen, jossa kontrolli kuitenkin vaikuttaa negatiivisesti luottamukseen. Esimerkkinä tällaisesta on, kun toimittajapalavereita lähdetään pyytämään liian usein sen takia, että toimittajaan ja tämän sanomisiin ei luoteta. Tällöin tämän kontrollikeinon liiallinen käyttö saattaa muuttua negatiiviseksi.

” ...yksi päivä esim. keskusteltiin siitä, et kuinka usein me voidaan vaatii toimittajalta, joku semmoinen palaveri, et se kääntyy negatiiviseksi jossain kohti,

*jos liian usein lähdetään chekkaamaan asioita, kun ei me luoteta...” –
Haastateltava B*

Haastateltava A puolestaan katsoo, että kontrolli, erityisesti vastuullisuuteen liittyen voidaan nähdä jopa luottamusta lisäävänä tekijänä. Tämä voi ajatella pohjautuvan siihen, että vastuullisuuteen liittyvien teemojen merkitys on viime vuosina ollut nousussa. Nykyään vastuullisuus asioista huolehtiminen viestii tavasta toteuttaa liiketoimintaa kestäväällä pohjalla ja pitkäjänteisesti.

”Mun mielestä se voi jopa lisätä luottamusta elikkä se toimittaja ymmärtää sen et tuolla on ihan fiksu firma ostamassa, et näiltä ei välttämät kauppakaan loppu ihan heti, vaan et ne tietää miten ne tekee businesta...” – Haastateltava A

Haastateltava A toteaa myös, että toisaalta kontrolli voi vaikuttaa negatiivisesti luottamukseen, mikäli kyseessä on tilanne, jossa toimittajaan kohdistetaan pelkästään erilaisia kontrollikeinoja ilman yhtään luottamusta tätä kohtaan. Haastattelujen pohjalta vaikuttaa siltä, että kontrollin ja eri kontrollikeinojen vaikutus luottamukseen on kontekstisidonnaista, mutta itse kontrollin merkitys vastuullisuuden varmistamisen kannalta on merkittävä.

6.4. Luottamus

Haastatteluissa nousi myös esiin eri tapoja, joilla luottamus on rakentunut osapuolten välille ostajatoimittajasuhteissa. Vaikka luottamuksen rakentuminen ei olekaan tutkimuksen kannalta keskeisin asia, sivutaan sitäkin analyysiosiossa lyhyesti siksi, että luottamuksen rakentumisen taustalla vaikuttavat mekanismit selittävät eri luottamuksen ulottuvuuksien merkitystä ostajatoimittajasuhteissa ja näin myös välillisesti luottamuksen merkitystä vastuullisuuden varmistamiselle.

Haastatteluissa nousi esiin esimerkiksi se, että luottamus voi rakentua ominaisuuksien pohjalta. Tämä ilmeni haastatteluissa siten, että esimerkiksi luottamus suuria suomalaisia toimittajia kohtaan osoittautui suuremmaksi, kuin kiinalaisia kohtaan. Tällaisessa tilanteessa luottamus pohjautuu juuri esimerkiksi yhteneväisiin ominaisuuksiin, kuten kulttuurillisiin juuriin. Vastaavasti luottamus vaikutti pohjautuvan yrityksessä myös prosessipohjaiseen luottamukseen. Tätä ilmensi haastatteluissa esiin nousseet pitkät toimittajasuhteet, joissa luottamus kehittyi suhteen edetessä.

”Tavallaan se luottamus kasvaa sen suhteen edetes ja mä en ainakaan yritä toimii silleen epiteettisesti tai pelaile sen kans.” – Haastateltava A

Luottamuksen nähtiin myös rakentuvan huomattavasti instituutiopohjaisesti. Tämä ilmeni erityisesti kolmansien osapuolien myöntämien sertifikaattien merkityksen tärkeytenä, sekä erilaisten lakien roolissa toimintaa ohjaavana tekijänä. Nämä edellä mainitut esimerkit kuvaavat sitä, miten moninaisesti luottamus toimittajaan voi rakentua.

Luottamuksen eri ulottuvuuksista haastatteluissa nousi esiin useita eri tekijöitä, jotka vaikuttavat sen rooliin vastuullisuuden varmistamisessa. Kysyttäessä luottamuksesta haastateltavat totesivat sen olevan hankinnassa ja liiketoiminnassa yleensä elinehto. Haastateltava B korosti myös sitä, miten kyse on lopulta kuitenkin ihmisten välisistä suhteista, vaikka nykyään onkin olemassa erilaisia järjestelmiä, joiden avulla ja kautta liiketoimintaa hoidetaan. Kaikilla teoriaosassa löydettyillä luottamuksen ulottuvuuksilla nähtiin olevan rooli toimittajan vastuullisuuden varmistamisessa.

Sopimus pohjaisen luottamuksen merkitys nousi haastattelussa monella tapaa epäsuorasti esille. Koska yrityksen resurssit ovat vastuullisuuden saralla hyvin rajalliset ja erilaisille sopimuksille ja sertifikaateille, sekä niiden noudattamiselle annetaan paljon painoarvoa, johtaa tämä tilanteeseen, jossa sopimus pohjainen luottamus osittain mahdollistaa toimijoiden välisen suhteen. Haastateltava B toteaaakin, että esimerkiksi vastuullisuus asioita olisi mielekästä auditoida, mutta resurssi vajeen takia joudutaan suurelta osin luottamaan juuri siihen, että toimittaja toimii kuten on eri sopimuksilla ja sertifikaateilla sitoutunut

toimimaan. Haastateltava A nostaa esille myös sen, että eri toimittajien välillä on eroja siinä, miten paljon ”allekirjoituksille” annetaan painoarvoa. Tällä tarkoitetaan sitä, että jos toimittaja omaa erilaisia kolmannen osapuolen vahvistamia sertifikaatteja, niin toimivat nämä ikään kuin näyttönä siitä, että esimerkiksi toimittajan allekirjoittaman supplier code of conductin sisältöjen saralla on olemassa jotain näyttöä vaatimusten mukaisesta toiminnasta.

Kompetenssipohjaisen luottamuksen määrä vastuullisuuden varmistamisessa nousi keskeiseksi ulottuvuudeksi. Vaikuttaa siltä, että rajallisten resurssien takia myös kompetenssipohjaisen luottamuksen merkitys korostuu. Toisin sanoen, kun resurssit eivät riitä aktiiviseen kontrolliin ja varmistamiseen, niin jäädään tilanteeseen, jossa täytyy luottaa toimittajan osaamiseen erilaisten käytänteiden toteuttamisessa.

”Tässäkin on sellanen luottamuskysymys, et voidaanko luottaa siihen, et sil ei oo lapsii siel tekemäs, jos se sanoo niin. Täs kohtaa täytyy luottaa ja luotetaankin aika paljo siihen toimittajaan, mut kyl niit pystyy varmistamaankin.” – Haastateltava A

Kompetenssipohjaisen luottamuksen merkitys ei kuitenkaan ilmene vastuullisuuden varmistamisessa pelkästään sanotusti pakon edessä, vaan se vaikuttaa muutenkin. Haastateltava A toteaaakin luottavansa juuri osaamiseen. Tämä luottamus toisen osapuolen kykyyn huolehtia vastuullisuudesta nousi esiin myös Hyder et al. (2017) tutkimuksessa.

Haastatteluissa kävi ilmi, että yrityksessä ei tehdä aktiivisesti toimia vastuullisuuden kehittämiseksi yhteistyössä toimittajien kanssa. Näin ollen hyväntahtoisuuspohjaisen luottamuksen merkitys jäi tässä mielessä pieneksi. Toisaalta sen merkitys toimittajayhteistyön kehityksessä nähtiin keskeiseksi. Näin ollen voi olla, että hyväntahtoisuuteen pohjautuvan luottamuksen merkitys korostuu sellaisten yritysten toiminnassa, jotka pyrkivät aktiivisesti toimittajiensa kanssa yhteistyön kautta kehittämään vastuullisuuden toteutumista. Haastateltava A kuvaa tilannetta, jossa hyväntahtoisuuspohjainen luottamus ilmenee teknologisen innovaation yhteydessä.

*”Parempi lähtökohta on se, et sä pystyt motivoimaan sitä toimittajaa, et meil on tällanen teknologia aalto tulossa ja haluutteks te olla mukana täs ja tätä se tarkoittais ja auttaa just joittenkin innovaatioiden tuomisessa.” –
Haastateltava A*

Haastattelujen pohjalta nousi esiin hyvin moninaisia tapoja, miten kontrolli ja luottamus näkyvät toimittajan vastuullisuuden varmistamisessa. Kontrollin osalta kaikkia työssä hyödynnetyn mallin keskeisiä osia hyödynnettiin vastuullisuuden toteutumisen varmistamiseen, enemmän tai vähemmän aktiivisesti. Luottamuksen osalta taas esimerkiksi hyväntahtoisuuteen pohjautuvalla luottamuksella ei koettu olevan aktiivista osaa toimittajan vastuullisuuden varmistamisessa, mutta sen hyödyntämisen nähtiin kuitenkin olevan mahdollista.

7. Johtopäätökset

Tässä työssä on pyritty syventymään siihen, millainen merkitys luottamuksella ja kontrollilla on toimittajan vastuullisuuden varmistamiseen. Työssä kokeiltiin myös, miten Sakon (1992) tapa jaotella luottamuksen ulottuvuudet soveltuvat vastuullisuuden varmistamisen viitekehykseen, sillä sitä ei ole aiemmin hyödynnetty tässä kontekstissa. Työn teoreettinen viitekehys on mukailtu Hyder et al. (2017) työstä, minkä tutkimusaihe on hyvin lähellä tämän työn aihetta. Työn johtopäätösosio on jaettu siten, että ensin käsitellään alatutkimuskysymysten ja päätutkimuskysymyksen kannalta keskeisimmät johtopäätökset. Tämän jälkeen arvioidaan työn luotettavuutta ja esitellään aiheen kannalta mielekkäitä jatkotutkimusaiheita.

Millä tavoin kontrolli näkyy toimittajan vastuullisuuden varmistamisessa?

Työn perusteella vaikuttaa siltä, että teknologiateollisuuden alalla kontrollilla on toimittajan vastuullisuuden varmistamisessa huomattava merkitys. Kuitenkin verrattuna Brammer et al. (2011) tutkimukseen kävi ilmi, että ainakin työn yrityksessä vastuullisuuden varmistamisessa painotetaan hieman erilaisia keinoja. Yrityksessä keskityttiin enemmän niin sanottuihin sopimuksellisiin kontrollikeinoihin, kuin aktiivisiin kontrollikeinoihin ja toimiin. Esimerkiksi kolmansien osapuolten myöntämien sertifikaattien rooli nähtiin haastatteluissa suurena, verrattuna Brammer et al. (2011, p. 36). Tämän taustalla tuntuu vaikuttavan resurssitekijät, eli sopimusten solmiminen ja niihin luottaminen on suorilta kustannuksiltaan ja ajankäytöllisesti vähemmän vaativaa kuin toimittajien aktiivinen kontrollointi ja toiminnan kehittäminen.

Aktiivisia kontrollikeinoja, kuten auditointeja pyrittiin kohdentamaan enemmän pienempiin yrityksiin, sillä isommat yritykset joutuvat jo muiden tahojen toimesta tarkemman kontrollin alle. Myös jotkin alakohtaiset tekijät vaikuttavat siihen, millainen rooli kontrollilla on vastuullisuuden varmistamisessa. Tämä ilmenee tilanteissa, joissa yritys joutuu turvautumaan ”single source” ratkaisuihin tai kun alalla ei ole kuin esimerkiksi yksi toimija. Tällaisten tuotteiden tai komponenttien kohdalla, jotka ovat liiketoiminnan kannalta

välttämättömiä, tiettyjen vastuullisuuden varmistumiseen vaikuttavien kontrollikeinojen merkitys vähenee ja niiden asettamista vaatimuksista voidaan jopa tietyiltä osin poiketa.

Miten ostajan ja toimittajan välisen luottamuksen rooli näkyy toimittajan vastuullisuuden varmistamisessa?

Työssä huomattiin, että yrityksessä luottamus rakentuu niin ominaisuuksien, prosessien, kuin instituutioidenkin pohjalta. Näitä ilmensivät aineistosta havaittavat kulttuurillisten juurien merkitys, pitkät toimittajasuhteet ja erilaisten lakien, sekä kolmansien osapuolten myöntämien sertifikaattien tärkeys.

Luottamuksen ulottuvuuksista korostui erityisesti kompetenssi ja sopimusperustainen luottamus. Näiden merkitystä tuntuu selittävän resurssien niukkuus, sillä sopimukseen, sekä toimittajien osaamiseen luottaminen on tämän toimiessa suorilta kustannuksiltaan tehokasta. Toisaalta tämä korkea luottamuksen taso tarkoittaa suurta riskinottoa ja altistumista toisen osapuolen opportunistiselle käyttäytymiselle. Luottamuksen kolmannen ulottuvuuden, eli hyväntahtoisuusperustaisen luottamuksen merkitys jäi huomattavasti pienemmäksi kuin kahden muun. Toisaalta sillä nähtiin kuitenkin suuri merkitystä esimerkiksi innovaatioiden toteuttamiselle, mikä vihjaa siitä, että sillä voisi olla myös merkitystä niin sanottujen vastuullisuus innovaatioiden tai toiminnan kehityksen saralla. Tätä ei kuitenkaan pysty aineiston analyysin pohjalta toistaiseksi todistamaan.

Miten ostaja painottaa luottamusta ja kontrollia toimittajaorganisaation vastuullisuuden varmistamiseksi?

Tutkimuksen tulosten pohjalta vaikuttaa siltä, että kontrollin ja luottamuksen roolia painotetaan vastuullisuuden toteutumisen varmistamiseksi usean tekijän pohjalta. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi resurssit, alakohtaiset ominaispiirteet ja toimittajan koko. Yksittäistapaustutkimuksen pohjalta ei pysty yleistämään johtopäätöksiä, mutta näillä tekijöillä vaikuttaa olevan ainakin teknologiateollisuuden alla huomattava merkitys. Lisäksi luottamuksen ja kontrollin merkitys vastuullisuuden varmistamiseksi vaikuttaa muuttuvan sen suhteen, millainen toimittaja ja toimittajasuhde on kulloinkin kyseessä. Nämä havainnot

ovat linjassa Hyder et al. (2017, pp. 11–12) kanssa, jotka huomasivat juuri toimittajan koon vaikuttavan eroihin luottamuksen ja kontrollin painotuksissa. Heidän tutkimuksensa tukee myös havaintoa siitä, että toimittajan täytyy painottaa luottamusta toimittajakohtaisesti (Hyder, et al., 2017).

Edellä mainitut tekijät vaikuttavat siihen, minkälaisia kontrollikeinoja toimittajaan kohdistetaan. Yrityksessä, jossa työtä varten toteutetut haastattelut toteutettiin, esimerkiksi rajallisten resurssien takia painotetaan kontrollin osalta sopimuksellisia keinoja ja hyödynnetään aktiivisia keinoja kuten auditointeja siihen, että niiden avulla voidaan saada kuvaa siitä, kuinka luotettava toimittaja lopulta on.

Luottamuksen merkitys korostuu puolestaan juuri sopimukseen pohjautuvan luottamuksen roolissa, joka selittyy pitkälti sillä, että näitä hyödynnetään kontrollikeinoina. Vastaavasti toimittajan kompetensseilla ja niihin kohdistuvalla luottamuksella on myös suuri merkitys. Kun luotetaan ja voidaan luottaa siihen, että huolellisesti valitut toimittajat omaavat vaadittavan osaamisen vastuullisuuden varmistamiseksi, sekä luotetaan siihen, että toimittajat kunnioittavat sopimuksissa sovittuja asioita, pystytään mahdollistamaan toimiminen pitkäaikaisissa toimittajasuhteissa. Brammer et al. (2011, p. 35) havaitsivat myös luottamuksen merkityksen yhtenä tärkeimmistä vastuullisen toimitusketjun toteutumista edistävänä tekijänä.

7.1. Luotettavuuden arviointi

Luotettavuuden arvioinnin kannalta on keskeistä se, miten työssä on onnistuttu tarkastelemaan ilmiötä realistisesta näkökulmasta. Luotettavuudelle on siis keskeistä se, miten kirjoittaja on onnistunut perustelemaan tutkimuksessa tehdyt valinnat ja toisaalta osoittamaan oman osaamisensa perehtyneisyytensä aihealueeseen liittyen. (Puusa & Juuti, 2020, pp. 167, 180-183)

Ensinnäkin tutkimuksen aiheen luonteen takia ei sen muuttaminen niin sanotuksi laboratorionkokeeksi, samassa mittakaavassa, ole mahdollista (Kananen, 2014, p. 145). Näin ollen tutkimus ei ole täydellisesti toistettavissa. Toisaalta tutkimuksen luotettavuutta rajoittaa esimerkiksi terminologiaan liittyvät haasteet. Erityisesti luottamus, joka on yksi tutkimuksen keskeisistä käsitteistä, on tässä mielessä haastava. Yksilöiden tapa hahmottaa tällaista intersubjektivistä kokonaisuutta saattaa erota huomattavasti. Tähän liittyy läheisesti myös aineistonhankinta menetelmänä käytettyjen haastattelujen subjektiivisuus. Jokaisen haastateltavan näkemys on subjektiivinen kuvaus todellisuudesta, jonka he itse kokevat. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta se, että molemmat haastateltavat nostivat samanlaisia tekijöitä esiin lisää tutkielman luotettavuutta. Toisaalta kahdella haastateltavalla ei vielä varmasti saavutettu täydellistä saturaatiota aineiston suhteen.

Työ on myös toteutettu yksittäistapaustutkimuksena, joka vaikuttaa tutkimustulosten yleistämiseen. Koska työ on toteutettu teknologiateollisuuden alan viitekehysessä, sen luotettavuus ja sovellettavuus on parhaimmillaan tutkittaessa tätä alaa tai kun sen tuloksia sovelletaan liiketoiminnallisiin päätöksiin. Näin ollen tutkimustulosten hyödyntämisessä muilla aloilla tulee huomioida teknologiateollisuuden alan erityispiirteet.

Aineistollisesti tutkimuksessa on käytetty pääosin tieteellisiä, vertaisarvioituja artikkeleita, tai alan kirjallisuutta. Tämä parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Toisaalta erityisesti luottamusta on tutkittu vastuullisuuden varmistamisen ja toimitusketjunhallinnan näkökulmasta vain vähän. Näin ollen aihetta käsittelevä kirjallisuus on jouduttu tuomaan työtä varten toisesta kontekstista, kuten yleisestä toimitusketjuja tai organisaatioiden välistä toimintaa käsittelevästä kirjallisuudesta. Vastuullisuuden kontekstissa tehdystä toimitusketjun kontrolloinnin ja luottamuksen kirjallisuudesta suurin osa on myös verrattain tuoretta, jolloin tutkimustietoa ei ole ehditty varmistaa parhaalla mahdollisella tavalla.

7.2. Jatkotutkimusaiheita

Työn aiheen kannalta on olemassa useita eri jatkotutkimusaiheita ja asetelmia. Yksi tällainen voisi olla saman aiheen tutkiminen siten, että aineistoa kerättäisiin ostajatoimittajasuhteiden molemmilta osapuolilta. Näin olisi mahdollista tarkastella sitä, miten tietyt asiat koetaan suhteen eri osapuolien näkökulmasta. Toisaalta olisi myös mielenkiintoista tutkia aihetta kvantitatiivisin menetelmin siten, että esimerkiksi luottamuksen ja kontrollin tasoa mitattaisiin numeerisesti eri indikaattorien pohjalta, tai hyödyntäen sekä kvalitatiivisia, että kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Myös luottamuksen ja kontrollin välisen dynamiikan tarkempi tutkiminen tai esimerkiksi näiden kehittymiseen perehtyminen toimitusketjujen vastuullisuuden näkökulmasta voisi olla tulevaisuudessa mielenkiintoista.

Tutkimusasetelmaa voitaisiin muuttaa niin, että tutkimus toteutettaisiin pitkittäistutkimuksena, jolloin juuri edellä mainittuja näkökulmia voitaisiin tutkia yli ajan. Myös monitapaustutkimus voisi olla mielekäs, sillä tällöin esimerkiksi tutkimustulosten yleistäminen olisi helpompaa. Lopulta tutkimusaihetta voitaisiin myös rajata vielä tarkemmin, siten että huomio kiinnitettäisiin joko vain tiettyyn tai tiettyihin luottamuksen, vastuullisuuden tai kontrollin ulottuvuuksiin. Tällainen voisi olla esimerkiksi aktiivisten kontrollikeinojen, kuten auditointien ja hyväntahtoisuuteen pohjautuvan luottamuksen merkitys toimittajan sosiaalisen vastuullisuuden toteutumisessa.

Lähteet

Abbasi, M., 2012. *Themes and challenges in developing sustainable supply chains: Towards a complexity theory perspective*. Lund, Sweden: Lund University.

Alikhani, R., Torabi, S. A. & Altay, N., 2019. Strategic supplier selection under sustainability and risk criteria. *International Journal of Production Economics*, 208, pp. 69-82.

Björklund, M. & Forslund, H., 2019. Challenges Addressed by Swedish Third-Party Logistics Providers Conducting Sustainable Logistics Business Cases. *Sustainability*, 11(9), pp. 1-15.

Brammer, S., Hoejmosé, S. & Millington, A., 2011. *Managing Sustainable Global Supply Chains: A Systematic Review of the Body of Knowledge*. [Online] Saatavilla:

<https://static1.squarespace.com/static/5d5156083138fd000193c11a/t/5f2f3891476fd6536a8e68b3/1596930229944/NBS-Systematic-Review-Supply-Chains.pdf> [Viitattu: 29.10.2021].

Carroll, A. B. & Shabana, K. M., 2010. The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), pp. 85-105.

Carter, C. & Rogers, D., 2008. A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics management*, 38(5), pp. 260-287.

Croxtan, K. L., Garcia-Dastugue, S. J., Lambert, D. M. & Rogers, D. S., 2001. The supply chain management processes. *The international journal of logistics management*, 12(2), pp. 13-36.

Cuganesan, S., 2007. Accounting, contracts and trust in supply relationships. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 3(2), pp. 104-125.

Dekker, H., Sakaguchi, J. & Kawai, T., 2013. Beyond the contract: Managing risk in supply chain relations. *Management Accounting Research*, 24(2), pp. 122-139.

Denzin, N. & Lincoln, Y., 2005. *The SAGE Handbook of Qualitative research*. 3 painos ed. London: SAGE Publications.

Dittrich, J., Julka, R., Mercker, B. & Riedstra, P., 2020. *The role of spend analytics in the next normal*. [Online] Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/the-role-of-spend-analytics-in-the-next-normal> [Viitattu: 5.10.2021].

Dyer, J. & Zhu, W., 2003. The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization Science*, 14(1), pp. 57-68.

EcoVadis, 2021. *About EcoVadis*. [Online] Saatavilla: <https://ecovadis.com/about-us/> [Viitattu: 5.12.2021].

Edelenbos, J. & Eshuis, J., 2012. The Interplay Between Trust and Control in Governance Processes: A Conceptual and Empirical Investigation. *Administration & Society*, 44(6), p. 647–674.

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

Eriksson, P. & Koistinen, K., 2005. *Monenlainen tapaustutkimus*. 1 painos ed. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.

Gurel, O., Acar, A. Z., Onden, I. & Gummus, O. I., 2015. Determinants of the green supplier selection. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 181(2015), pp. 131-139.

Hajmohammad, S. & Vachon, S., 2016. Mitigation, avoidance, or acceptance? Managing supplier sustainability risk. *Journal of Supply Chain Management*, 52(2), pp. 48-65.

Henttonen, K., Hurmelinna, P. & Blomqvist, K., 2019. Between trust and control in interorganizational collaboration – rethinking formal and informal governance in R&D alliances. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 50(2), pp. 1-45.

Ho, B. C. & Oh, K., 2009. An empirical study of the use of e-security seals in e-commerce. *Online Information Review*, 33(4), pp. 655-671.

Hopkins, M., 2004. *Corporate Social Responsibility: An issues paper*. Geneva, Switzerland, World Commission on the Social Dimension of Globalization, International Labour Office.

Hugos, M., 2018. *Essentials of Supply Chain Management*. 4 painos ed. New Jersey: Jon Wiley & Sons, Inc.

Hyder, A. S., Chowdhury, E. H. & Sundström, A., 2017. Balancing Control and Trust to Manage CSR Compliance in Supply Chains. *International Journal of Supply Chain Management*, 6(2), pp. 1-14.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H., 2015. *Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan*. 4 ed. Helsinki: Tietosanoma.

Kananen, J., 2014. *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta*. 1 painos ed. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print .

Khodyakov, D., 2007. Trust as a Process: A Three-Dimensional Approach. *Sociology*, 41(1), p. 115–132.

KPMG, 2018. *Teknoliateollisuuden taloudelliset vaikutukset Suomessa*, Helsinki: Teknoliateollisuus.

Kurucz, E. C., Colbert, B. A. & Wheeler, D., 2008. The business case for corporate social responsibility. In: *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press, pp. 83-112.

Laequddin, M., Sahay, B. S., Sahay, V. & Waheed, K. A., 2012. Trust building in supply chain partners relationship: an integrated conceptual model. *Journal of Management Development*, 31(6), pp. 550 - 564.

Long, C. & Sitkin, S., 2018. Control-Trust Dynamics in Organizations: Identifying Shared Perspectives and Charting Conceptual Fault Lines. *Academy of Management Annals*, 12(2), pp. 725-751.

Luthra, S. et al., 2017. An integrated framework for sustainable supplier selection and evaluation in supply chains. *Journal of Cleaner Production*, 140(2017), pp. 1686-1698.

Maaailma, L., 2021. *Logistiikka ja Toimitusketju*. [Online] Saatavilla: <https://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/logistiikka-ja-toimitusketju/> [Viitattu: 27.10.2021].

Metsämuuronen, J., 2005. *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. 3 painos ed. Jyväskylä: Gummerrus.

Nooteboom, B., 1996. Trust, opportunism and governance: A process and control model. *Organization Studies*, 16(6), pp. 985-1010.

Perrone, V., Zaheer, A. & McEvily, B., 2003. Free to Be Trusted? Organizational Constraints on Trust in Boundary Spanners. *Organization Science*, 14(4), pp. 422-439.

Pilbeam, C., Alvarez, G. & Wilson, H., 2012. The governance of supply networks: a systematic literature review. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(4), pp. 358-376.

Puusa, A. & Juuti, P., 2020. *Laadullisen tutkimuksen menetelmät ja näkökulmat*. 1 painos toim. Helsinki: Gaudeamus.

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

Rasche, A., Morsing, M. & Moon, J., 2017. *Corporate Social Responsibility: Strategy, Communication, Governance*. 1 ed. Cambridge: Cambridge University Press.

Rousseau, D., Sitkin, S. & Burt, R. C. C., 1998. Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), pp. 393-404.

Saaed, M. & Kersten, W., 2019. Drivers of Sustainable Supply Chain Management: Identification and Classification. *Sustainability*, 11(1137), pp. 1-23.

Sako, M., 1992. *Price, Quality and Trust: Inter-firm Relations in Britain and Japan*. 1 painos ed. Cambridge: Cambridge University Press.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A., 2009. *Research Methods for Business Students*. 5 painos ed. Harlow: Pearson Education Limited.

Schnittfeld, N. & Busch, T., 2016. Sustainability Management within Supply Chains – A Resource Dependence View. *Business Strategy and the Environment*, 25(5), pp. 337-354.

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

Teknologiaateollisuus, 2021. *Teknologiaateollisuus on Suomen suurin vientiala - koostuu viidestä päätoimialasta.* [Online] Saatavilla: <https://teknologiaateollisuus.fi/fi/talous-ja-toimiala/teknologiaateollisuus-suomen-suurin-vientiala-koostuu-viidesta-paatoimialasta><https://teknologiaateollisuus.fi/fi/talous-ja->

toimiala/teknologiateollisuus-suomen-suurin-vientiala-koostuu-viidesta-paatoimia
[Viitattu: 28.10.2021].

Teknologiateollisuus, 2021. *Viisi päätoimialaa*. [Online]
Available at: <https://teknologiateollisuus.fi/fi/talous-ja-toimiala/toimiala/viisi-paatoimialaa>
[Viitattu: 28.10.2021].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A., 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 2 painos ed.
Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

van der Meer-Kooistra, J. & Vosselman, E. G., 2000. Management control of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance. *Accounting, Organisations and Society*, 25(1), pp. 51-77.

Wattel, M., Cross, L. & Burgess, S., 2020. Supply Chain Risks: Definitions and Concepts. *Management Accounting Research*, 24(2020), pp. 122-139.

Weele, A., 2014. *Purchasing & Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*. 6 ed. Andover: Cengage Learning.

Wilson, J. P., 2015. The triple bottom line Undertaking an economic, social, and environmental retail sustainability strategy. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(4/5), pp. 432-447.

Vytopil, J., 2015. *Contractual Control in the Supply Chain: On Corporate Social Responsibility, Codes of Conduct, Contracts and (Avoiding) Liability*. 1 painos ed. Haag, Netherlands: Eleven International Publishing.

Zakrzewska-Bielawska, A., 2010. High technology company–concept, nature, characteristics. *Proceedings of the 8th WSEAS International Conference on Management, Marketing and Finance, Recent Advances in Management, Marketing and Finances.*, pp. 93-98.

Zhang, H., Zhang, X. & Zhou, S., 2017. To Trust or Not to Trust: Characteristic-based and Process-Based Trust. *China Media Research*, 13(1), pp. 29-41.

Zucker, L. G., 1986. Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840–1920. *Research in Organizational Behavior*, 8, pp. 53–111.

Liite 1. Haastattelurungon, teorian ja tutkimuskysymysten väliset yhteydet

Haastattelurungon, teorian ja tutkimuskysymysten väliset yhteydet				
<i>Miten ostaja painottaa luottamusta ja kontrollia toimittajaorganisaation yritysvastuullisuuden toteutumisen hallinnassa?</i>				Päätätutkimuskysymys
<i>Millä tavoin kontrolli näkyy toimittajan vastuullisuuden varmistamisessa?</i>		<i>Miten ostaja- ja toimittajaorganisaation välisen luottamuksen rooli näkyy toimittajan vastuullisuuden varmistamisessa?</i>		Alatutkimuskysymykset
Yritysvastuu				
Sosiaalinen vastuullisuus	Ympäristöllinen vastuullisuus	Taloudellinen vastuullisuus		
Q1, Q2, Q3				
Vastuullinen toimitusketjun hallinta				
Kontrolli		Luottamus		
Aktiivinen / toiminnallinen	Sopimuspohjainen	Hyväntahtoisuus pohjainen	Kompetenssipohjainen	Sopimuspohjainen
Q8, Q9, Q10, Q11		Q4, Q5, Q6, Q7		
Teemat & niihin liittyvät haastattelukysymykset				

Liite 2: Haastattelurunko

Vastuullisuus

Q1: Miten yrityksenne huolehtii vastuullisuuden varmistamisesta?

Q2: Onko jokin vastuullisuuden osa-alue teille tärkeämpi kuin toinen? jos niin miksi?

(ympäristöllinen, sosiaalinen, taloudellinen)

Q3: Miten otatte huomioon edellä mainitut vastuullisuuden osa-alueet?

Luottamus: Kuvaile luottamusta yleisesti

Q4: Miten luottamus näkyy teidän toimittajasuhteissanne?

Q5: Pyrittekö kehittämään luottamusta toimittajasuhteissa? Jos kyllä, niin miten?

Q6: Mihin teillä luottamus toimittajaan pohjautuu? Esim. enemmän yhdessä sovittuihin asioihin vai toisen osapuolen kykyihin tai osaamiseen?

Q7: Koetko, että toimittajasuhteissanne pyritään kehittämään yhteistyötä esim. sopimuksilla määriteltyjen velvoitteiden ulkopuolelle?

Kontrolli

Q8: Käyttääkö yrityksenne jotain keinoja toimittajan vastuullisuuden kontrollointiin? (esim. Code of Conduct tai sertifikaatit)

Q9: Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, millaisia kontrollikeinoja toimittajan kohdalla käytetään vastuullisuuden varmistamiseksi?

Q10: Miten koette, että kontrolli vaikuttaa toimittajasuhteeseen verrattuna siihen, että suhde pohjautuisi pelkästään luottamukseen?

Q11: Vaikuttaako erilaisten kontrollikeinojen käyttö ostaja-toimittajasuhteessa luottamuksen määrään? Jos niin miten?