



## **VASTUULLISUUS YRITYKSEN TOIMITTAJAVALINNASSA**

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

2022

Erika Eskola

Tarkastaja: Tutkijatohtori Minttu Laukkanen

## TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppätieteet

Erika Eskola

### **Vastuullisuus yrityksen toimittajavalinnassa**

Kauppätieteiden kandidaatintyö

2022

54 sivua, 5 kuvaa, 1 taulukko ja 1 liite

Tarkastaja: Tutkijatohtori Minttu Laukkanen

Avainsanat: Vastuullisuus, hankintojen johtaminen, vastuullinen toimittajavalinta, toimittajan valintakriteerit, toimittajan vastuullisuuden varmentaminen

Kuluttajien tietoisuuden kasvaessa yrityksissä on alettu panostamaan entistä enemmän vastuullisuuteen. Yrityksen vastuullisuuteen sisältyy myös sen koko hankintaketju, jossa toimittaja on ketjun ensimmäinen ja tärkein osa. Tämän takia toimittajavalinnalla on merkittävä rooli vastuullisessa hankintaketjussa. Tämän kandidaatintutkielman aiheena on vastuullisuus yrityksen toimittajavalinnassa. Tutkimuksessa selvitettiin vastuullisen toimittajavalinnan kriteereitä ja kriteereiden mukaisen toiminnan varmentamista, sekä näiden toimintojen kehittämistä kohdeyrityksessä. Lisäksi selvitettiin niitä ajureita, jotka ohjaavat vastuullisen toiminnan kehittämiseen.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Aineisto kerättiin puolistrukturoidulla haastattelulla kahdelta kohdeyrityksen työntekijältä. Haastatteluaineisto analysoitiin sisällönanalyysimenetelmällä. Tulokset osoittavat, että toimittajan valintakriteeristöissä korostuu vastuullisuuden taloudellinen ulottuvuus. Toimittajien vastuullisuutta varmennetaan sitouttamalla toimittaja yrityksen eettiseen ohjeistoon eli code of conductiin, mittaroimalla toimittajia sekä jatkuvalla varmentamisella tiiviin yhteydenpidon ja kyselemisen kautta. Vastuullisen toiminnan kehittämisen tärkeimpinä ajureina ovat paine useilta sidosryhmiltä sekä pian voimaan tuleva CSRD-direktiivi. Toimittajavalinnan kehittäminen vastuullisemmaksi vaatii tarkemman kriteeristön ja mittareiden luomisen, jossa otetaan huomioon lain edellyttämää minimiä laajemmin myös vastuullisuuden sosiaaliset ja ympäristölliset ulottuvuudet. Lisäksi siinä korostuvat yhteistyön ja toimittajan paineistamisen merkitys sekä vastuullisuuden teeman sitouttaminen jokapäiväiseen tekemiseen.

## ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Business and Management

Business Administration

Erika Eskola

### **Sustainability in company's supplier selection**

Bachelor's thesis

2022

54 pages, 5 figures, 1 table and 1 appendix

Examiner: Postdoctoral researcher Minttu Laukkanen

**Keywords:** Sustainability, supply management, sustainable supplier selection, supplier selection criteria, ensuring supplier's sustainability

As consumer awareness grows, companies have begun to invest more in sustainability. A company's sustainability also includes its entire supply chain, in which the supplier is the first and most important part of the chain. Thus, supplier selection has a significant role in a sustainable supply chain. The subject of this bachelor's thesis is sustainability in a company's supplier selection. The study examined the criteria for sustainable supplier selection and how to ensure the criteria-based actions, as well as the development of these actions in the case company. In addition, the drivers that guide the development of sustainable operations were identified.

The study was conducted as a qualitative case study. The material was collected through a semi-structured interview given by two employees of the case company. The interview material was analyzed using a content analysis method. The results show that the economic dimension of sustainability is emphasized in the supplier selection criteria. The sustainability of suppliers is ensured by committing the supplier to the company's code of conduct, by measuring suppliers, and by continuous close communication and inquiries. The main drivers of development are stakeholder pressure from several stakeholders and the soon-to-be-entered CSRD directive. Developing supplier selection to be more sustainable requires the creation of more precise criteria and indicators that also consider the social and environmental dimensions of sustainability more comprehensively than the minimum required by law. In addition, the importance of co-operation and pressuring the supplier is emphasized, as well as adapting the theme of sustainability in everyday work.

## Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto.....	5
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	7
1.2	Tutkimusrajaukset ja teoreettinen viitekehys.....	7
1.3	Tutkimuksen rakenne .....	8
2	Vastuullisuus ja toimittajavalinta .....	9
2.1	Vastuullisuus .....	9
2.1.1	Sosiaalinen vastuu.....	10
2.1.2	Ympäristövastuu .....	11
2.1.3	Taloudellinen vastuu .....	12
2.2	Vastuullinen toimittajavalinta .....	12
2.2.1	Vastuullisen toimittajavalinnan kriteerit.....	14
2.2.2	Vastuullisen toimittajavalinnan varmentaminen .....	16
2.2.3	Vastuullisen toimittajavalinnan ajurit.....	21
3	Vastuullisuus kohdeyrityksen toimittajavalinnassa.....	26
3.1	Tutkimusmenetelmä, aineisto ja kohdeyritys.....	26
3.2	Vastuullisen toimittajavalinnan kriteerit kohdeyrityksessä .....	28
3.3	Vastuullisen toimittajavalinnan varmentaminen kohdeyrityksessä .....	30
3.4	Vastuullisen toimittajavalinnan kehittämisen ajurit kohdeyrityksessä .....	32
3.5	Toimittajavalinnan vastuullisuuden kehittäminen kohdeyrityksessä.....	33
4	Johtopäätökset .....	37
4.1	Tutkimuksen keskeiset löydökset .....	37
4.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	42
	Lähteet .....	43

Liitteet

Liite 1. Haastattelun runko

# 1 Johdanto

Pohjoismaiden suurimman yritysvastuuverkoston mukaan kotimaisten yritysten vastuullisuustyössä on tapahtunut ennennäkemättömän suuria muutoksia entistä tavoitteellisempaan ja organisoidumpaan suuntaan viimeisen kahden vuoden aikana (FIBS 2021). Muutos tulee tarpeeseen, sillä kansainvälisen ilmastopaneelin IPCC:n mukaan ilmastokriisi etenee odotettua nopeammin aiheuttaen suoran uhan ihmisille ja planeetalle. Aika ilmastokriisin torjunnan vaatimille korjauksille on loppumassa. (Saavalainen 2022.)

Vastuullisuuden kolmikantaisen määritelmän (*triple bottom line*) mukaan sillä tarkoitetaan sosiaalisen, ympäristöllisen ja taloudellisen vastuullisuuden kokonaisvaltaista huomiointia (Elkington 1998). Tutkimusten mukaan vastuullisesti toimiminen tuo yritykselle kilpailuetua, jonka vuoksi toiminnassa on tärkeää huomioida pelkän taloudellisen näkökulman sijasta enemmän myös vihreitä ja sosiaalisia kysymyksiä (Hollos, Blome & Foerstl 2012). Tällaisia ovat esimerkiksi kysymykset työntekijöiden tasa-arvoisuudesta tai fossiilisten polttoaineiden käytöstä yrityksen tuotannossa (Slaper & Hall 2011). Erityisesti merkkituotteita loppukuluttajille myyvät yritykset voivat joutua boikottien kohteeksi, mikäli niiden tuotteet tai tuotteiden tuotantoprosessit eivät ole kestävän kehityksen standardien mukaisia (Frances-Gomez 2008).

Ympäristöllisten, taloudellisten ja yhteiskunnallisten näkökulmien sisällyttäminen vastuullisuustyöhön on ollut elinkeinoelämän organisaatioiden tärkein strateginen tehtävä viime vuosina (Benn, Edwards & Williams 2014). Yritykset eivät kuitenkaan voi huomioida näitä teemoja vain omassa toiminnassaan, vaan on oleellista kiinnittää huomiota koko toimitusketjun vastuullisuuteen (Zhu, Sarkis & Lai 2008). Globalisaatio tarjoaa yrityksille mahdollisuuden laajentua uusille markkinoille ja hyödyntää maantieteellisen sijainnin etuja perustamalla tehtaita ulkomaille ja tekemällä hankintaa kansainvälisesti (Sancha, Longoni & Giménez 2015). Kuluttajien tietoisuus toimitusketjuista luo paineita organisaatioille valvoa toimittajiaan, koska kuluttajat eivät ole kiinnostuneita nykyisin vain pelkästä lopputuotteesta (Seuring, Sarkis, Müller & Rao 2008).

Toimittajavalinnan merkitys toimitusketjussa korostuu, koska toimittaja on ensimmäinen osa toimitusketjua ja näin sillä on vaikutusta koko ketjun vastuullisuuteen (Kannan 2018). Toimittajavalinta on ydintoiminto vastuullisessa toimitusketjun johtamisessa, jonka takia siinä menestyminen on hyvin merkityksellistä kokonaiskuvan kannalta (Amindoust, Shamsuddin, Saghafinia & Bahreininejad 2012). On tärkeää, että yritykset huomioivat eri toimittajaehdokkaat ja arvioivat ne tarkasti. Toimittajavalintakriteerit ja arviointi ovatkin nousseet merkittävään rooliin. Aiemmin valintakriteerit ovat keskittyneet lähinnä hintaan, laatuun ja toimitusaikaan. Nyt kestävän kehityksen vaatimukset ovat täydentäneet perinteisiä kriteereitä ja samalla ostajien odotukset tavarantoimittajia kohtaan ovat muuttuneet. (Shpend, Shahzad, Takala, Liu, Sillanpää & Ali, 2015.) Ympäristöpoliittiset muutokset ja sosiaaliset huolenaiheet ovat pakottaneet yritykset integroimaan vastuullisuuden attribuutteja (taloudellinen, ympäristöllinen ja sosiaalinen) osaksi toimitusketjua. Näitä attribuutteja ovat esimerkiksi tuotteen laatu, tuotannosta syntyvä jäteveden määrä ja tehtaan työturvallisuus. (Memari, Dargi, Akbari Jokar, Ahmad & Rahim 2019.)

Tämän kandidaatintutkielman aiheena on vastuullisuus yrityksen toimittajavalinnassa. Työ on toteutettu yhteistyössä yrityksen kanssa, jossa on aktivoitu projektin kautta vastuullisuuden teemoihin. Aihetta on muutenkin tärkeää tutkia. Toimittajavalintaan vaikuttaviin tekijöihin liittyen on tehty paljon tutkimusta ja tutkimusten mukaan valinnassa painotetaan eniten hintaa ja laatua (Mani & Delgado 2018). Kuitenkin vastuullisesta toimittajavalinnasta on olemassa rajatumpi määrä tutkimusta (Govindan, Rajendran, Sarkis & Murugesan 2015). Amindoust et al. (2012) esittelivät kymmeniä tekijöitä, jotka määrittävät vastuullista toimittajavalintaa. Työ on siis nykyisin hyvin moniulotteista, koska erilaisia huomioonotettavia tekijöitä on niin paljon. Se lisää tarvetta tehdä tutkimusta aiheen ympärillä sen lisäksi, että aihe itsessään on erittäin ajankohtainen ja vaikuttaa merkittävästi yrityksen pyrkimyksiin toimia kokonaisvaltaisesti vastuullisesti.

## 1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää vastuullisen toimittavalinnan kriteereitä ja kriteereiden mukaisen toiminnan varmentamista, sekä näiden toimintojen kehittämistä kohdeyrityksessä. Lisäksi selvitetään niitä ajureita, jotka ohjaavat toiminnan kehittämiseen. Tutkimuksesta on hyötyä kohdeyrityksen lisäksi myös muille organisaatioille, jotka tekevät hankintaa ja haluavat lisää tietoa vastuullisuudesta toimittajavalinnassa. Työn tavoitteeseen pyritään seuraavien tutkimuskysymysten pohjalta.

### Päätutkimuskysymys:

*Miten toimittajavalintaa kehitetään vastuullisemmaksi?*

### Alatutkimuskysymykset:

*Miten vastuullisuuden ulottuvuudet painottuvat toimittajan valintakriteereissä?*

*Miten kriteeristön mukainen toimittajan vastuullisuus varmistetaan?*

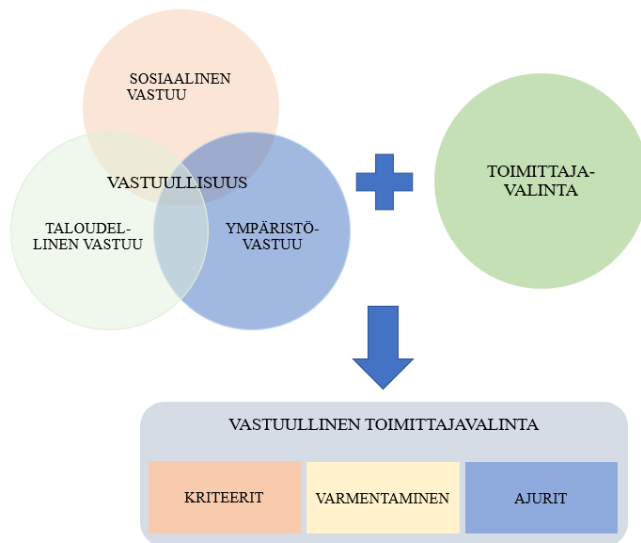
*Miksi vastuullisuutta halutaan huomioida enemmän toimittajavalinnassa?*

## 1.2 Tutkimusrajaukset ja teoreettinen viitekehys

Tutkimus keskittyy käsittelemään toimittajavalintaa yrityksen hankintaketjujen johtamisessa. Toimittajavalinnassa ei keskitytä valintaprosessiin, vaan kriteereihin ja varmentamiseen. Vastuullisuuden käsite on hyvin moniulotteinen, mutta tässä tutkimuksessa vastuullisuuden käsite pohjautuu *triple bottom line* -käsitteen mukaiseen määritelmään. Tutkimuksen empiirinen osio on toteutettu haastatteluna kotimaisen erikoiskaupan alan yrityksen kahdelle tuotepäällikölle. Tuotepäälliköt vastaavat yrityksessä jälleenmyytävien tuotteiden hankinnasta eli tutkimuksessa ei erikseen käsitellä palveluiden hankintaa.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehysten (kuva 1) lähtökohtana on edellä mainittu vastuullisuuden *triple bottom line* -käsite, joka tarkoittaa sosiaalisen, ympäristöllisen ja taloudellisen

vastuullisuuden kokonaisvaltaista huomiointia (Elkington 1998). Vastuullisen toimittajavalinnan käsittely keskittyy valinnan kriteereihin ja varmentamiskäytäntöihin sekä vastuulliseen toimittajavalintaan ohjaaviin ajureihin. Vastuulliseen toimittajavalintaan liittyvää teoriaa peilataan tutkimuksen empiriaosuuden tuloksiin.



Kuva 1. Teoreettinen viitekehys

### 1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu neljästä pääluvusta, joista ensimmäisenä on johdanto. Johdantoluvussa on käsitelty tutkimuksen aihe ja taustaa aiemmasta tutkimuksesta, tavoitteet ja tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen rajaukset ja esitelty teoreettinen viitekehys. Toinen luku muodostuu vastuullisuuden ja vastuullisen toimittajavalinnan teoriasta. Vastuullista toimittajavalintaa käsitellään teoreettisen viitekehysten mukaisesti valintakriteereiden, kriteereiden varmentamisen ja toimintaa ohjaavien ajureiden näkökulmasta. Teoriaosuuden jälkeen kolmantena lukuna on tutkimuksen empiirinen osuus, joka on laadullinen tapaustutkimus. Aineisto on kerätty puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Luku alkaa tutkimusmenetelmän ja kohdeyrityksen esittelyllä, sekä lopuksi käydään läpi empiriaosuuden tulokset, jotka on analysoitu sisällönanalyysimenetelmällä. Neljännessä luvussa esitellään tiiviisti tutkimuksen tärkeimmät löydökset, johtopäätökset sekä arvio tutkimuksen luotettavuudesta.



## 2 Vastuullisuus ja toimittajavalinta

Luvussa esitellään tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen mukaisesti aiempaa tutkimustietoa ja teoriaa vastuullisuudesta ja vastuullisesta toimittajavalinnasta. Vastuullisen toimittajavalinnan osalta tarkastellaan lähemmin valinkriteereitä, kriteeristön toteutumisen varmentamista ja vastuulliseen toimittajavalintaan yritystä ohjaavia ajureita.

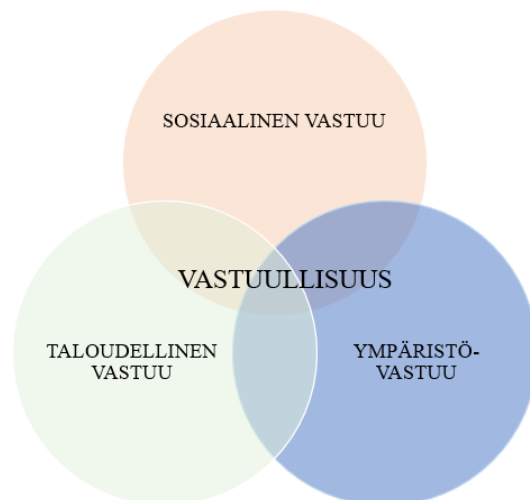
### 2.1 Vastuullisuus

Vastuullinen liiketoiminta tähtää siihen, että ihmiskunnan tämän hetken tarpeet saadaan täytettyä niin, että se ei heikennä tulevien sukupolvien mahdollisuuksia täyttää omat tarpeensa (Van Wheele 2007, 310). Vielä 1990-luvun alkupuolelle asti yleinen ajatus oli se, että sosiaalisten ja ympäristöllisten haittojen minimoiminen aiheuttaisi yrityksessä taloudellisia lisäkuluja ja se nähtiin negatiivisessa valossa (Porter & Van der Linde 1995). Nykyisin vastuullisuuden merkitys ymmärretään yrityksissä aiempaa paremmin. Esimerkiksi maineriskin ymmärtäminen on lisännyt yrityksissä painetta sitoutua vastuullisuuskäytänteisiin, sillä laiminlyönnit ovat voineet saada asiakkaat boikotoimaan yrityksen tuotteita tai aiheuttaa yrityksen maineenmenetyksen (Seuring & Müller 2008). Yritysten toimintaa ohjaavat siis enenevässä määrin perinteisten taloudellisten kysymysten lisäksi myös ympäristö ja yhteiskunta (Hollos, Blome & Foerstl 2012). Vastuullisuus ei myöskään rajoitu vain yrityksen omaan toimintaan. Organisaation vastuullisuus riippuu myös paljon sen hankintaketjuista (Schneider & Wallenburg 2012).

Hyvin tunnettu viitekehys vastuullisuuden käsitteelle on Elkingtonin (1998) esittelemä kolmiosainen malli *triple bottom line*, jossa vastuullisuus on jaettu ympäristölliseen, sosiaaliseen ja taloudelliseen ulottuvuuteen. Mallin kehittämisessä taustalla oli se, että pelkän taloudellisen näkökulman sijasta keskityttäisiin myös sosiaaliseen ja ympäristölliseen vastuuseen. Lisäksi Elkington näki mallin sisältävän arvoa lisääviä tekijöitä tehden yrityksestä vahvemman ja uskottavamman kaikkien sidosryhmien suuntiin. (Elkington, 1998.) Myös Carterin ja Rogersin (2008) mukaan *triple bottom linen* avulla voidaan luoda pitkällä aikavälillä

taloudellista hyötyä ja kilpailuetua positiivisten sosiaalisten ja ympäristövaikutusten lisäksi. Energiakustannusten odotetaan nousevan edelleen tulevaisuudessa ja kuluttajien vaatimukset lisääntyvät, kun osa toimijoista alkaa esittää enemmän hankintaketjunsä läpinäkyvyyttä. Tällaisten seikkojen kautta yritykset alkavat omaksua kokonaisvaltaisemman näemyksen kustannuksista, mutta myös hyödyistä sosiaalisten ja ympäristöhankkeiden kanssa. (Carter & Rogers 2008.)

Tässä työssä vastuullisuuden käsite määritellään tämän kirjallisuudessakin yleisesti käytetyn *triple bottom line* -käsitteen mukaan eli se huomioi vastuullisuuden kaikki kolme ulottuvuutta (kuva 2). Seuraavissa luvuissa esitellään tarkemmin vastuullisuuden eri ulottuvuudet.



Kuva 2. Triple bottom line (mukaillen Carter & Rogers 2008)

### 2.1.1 Sosiaalinen vastuu

World Business Council for Sustainable Development määrittelee sosiaalisen vastuun liiketoiminnan jatkuvaksi sitoutumiseksi eettiseen toimintaan ja osallistumisen talouden kehittämiseen niin, että työntekijöiden, heidän perheidensä, yhteisöjen ja myös yhteiskunnan elämänlaatu paranee (Castka & Balzarova 2008). Sosiaaliseen vastuullisuuteen kuuluvat vahvasti teemat lapsityövoimasta, ihmisten välisestä oikeudenmukaisuudesta, terveydestä,

koulutuksesta, työturvallisuudesta ja eettisistä käytännöistä (Mani, Agrawal & Sharma 2015). Lisäksi siihen liittyvät tasa-arvo ja elämänlaatu (Delai & Takahashi 2013).

Sosiaalisen vastuun arvioinnissa voidaan huomioida koulutusta, tasavertaisuutta tai esimerkiksi elämänlaatua yleisesti. Tasoja määrittäviä mittareita voivat olla naisten prosentuaalinen osuus työntekijämäärästä, työttömyysaste, koulutusaste ja keskimääräinen työaika. Yrityksen sisällä arvioitavia mittareita voivat olla esimerkiksi työntekijöiden koulutukseen tai perehdytykseen käytetty aika ja hyväntekeväisyyteen lahjoitettu rahasumma. (Slaper & Hall 2011.) Reuterin, Foerstlin, Hartmannin ja Blomen (2010) mukaan kilpailijoistaan jäävät jälkeen sellaiset yritykset, jotka sidosryhmäpaineesta huolimatta eivät huomioi sosiaalista vastuullisuutta. Pahimmassa tapauksessa laiminlyöty sosiaalinen kestävyys voi johtaa ihmisten menetykseen, jos työolosuhteet ovat hyvin huonot (Hug, Chowdhury & Klassen 2016).

### 2.1.2 Ympäristövastuu

Ympäristövastuun määritelmän mukaan yritystoimien ei pitäisi horjuttaa ympäristöä tai maapallon elämää (Molamohamadi, Ismail, Leman & Zulkifli 2013). Tämä osa-alue on siis keskittynyt yritysten negatiivisten ympäristövaikutusten minimoimiseen ja ilmastonmuutoksen ehkäisemiseen (Cowan, Dopart, Ferracini, Sahmel, Merryman, Gaffney & Paustenbach 2010). Toisaalta ympäristövaikutuksia voidaan myös kompensoida. Yhdessä paikassa syntyviä kasvihuonekaasupäästöjä on mahdollista kompensoida toisaalla ja tehdä omista toimista näin neutraalimpia rahoittamalla ilmastohankkeita. (Finnwatch 2021.) Leen ja Rheen (2007) mukaan ympäristövastuun ulottuvuus liittyy käytänteisiin ja toimiin yritystoiminnan eri osa-alueilla kuten tuotannossa, viestinnässä sidosryhmille tai hankinnassa.

Ympäristövastuun alueeseen kuuluu päästöjen ja pakkausmateriaalien sekä jätteiden ja veden kulutuksen vähentäminen (Walker, Miemczyk, Johnsen & Spencer 2012). Ympäristövastuun tasoa määritettäessä tarkastellaan yleensä luonnonvaroja. Mittareita voivat olla esimerkiksi ilmanlaatu, sähkötulutus tai fossiilisten polttoaineiden käyttö. Yksittäisen

yrittäjien ympäristövastuuta voidaan tarkastella esimerkiksi veden kulutuksen tai kierrätysmateriaalien käyttöasteen kautta. (Slaper & Hall 2011.) Yritysjohdossa on viime aikoina enenevässä määrin ymmärretty ympäristövastuun kilpailullinen merkitys ja sen takia on syntynyt enemmän painetta panostaa tähän teemaan (Sharma, Lyer, Mehrotra & Krishnan, 2010).

### 2.1.3 Taloudellinen vastuu

Taloudellisen vastuun kautta yritys pyrkii varmistamaan oman organisaationsa ja sidosryhmiensä taloudellisen menestyksen ja sitä kautta lisäämään myös yhteiskunnallista hyötyä (Molamohamadi, et. al, 2013). Tämä vastuullisuuden ulottuvuus kattaa yrityksen tulot, menot, verot, työllisyyden sekä liiketoiminnan ympäristöön ja monimuotoisuuteen liittyvät tekijät (Slaper & Hall 2011). Lisäksi lahjonnan ja korruption välttäminen sekä vastuullinen hinnoittelu kuuluvat taloudelliseen vastuuseen. Organisaation tasolla taloudellinen vastuu voi näkyä esimerkiksi vastuullisuusosaston kehittämisenä tai hankinnasta vastaavien osaamisen kehittämisenä koulutusten avulla. Toimittajasuhteissa se voi näkyä yhteistyönä tehtävässä tuotekehityksessä, joka tähtää kustannusten laskuun ja vastuullisuuden parantumiseen. (Walker et al. 2012.)

Taloudellinen vastuu voidaan myös nähdä pohjana sosiaalisen vastuun ja ympäristövastuun toteutumiseksi. Liiketoiminnan voitto on tärkeää omistajille ja sijoittajille, mutta myös välttämätöntä yrityksen kasvun ja kehittymisen mahdollistamiseksi (Carroll 2016). Lisäksi organisaatiot voivat saavuttaa taloudellisia hyötyjä huomioimalla ympäristöllisen ja sosiaalisen vastuun toiminnassaan (Carter & Rogers 2008).

## 2.2 Vastuullinen toimittajavalinta

Toimittajavalinnan merkitystä korostaa, että monissa yrityksissä materiaalikustannukset ovat yli puolet tuotantokustannuksista (Dobos & Vörösmarty 2018). Ostotoiminnan kulut saattavat yrityksestä riippuen olla jopa 90 % kokonaisliikevaihdosta (De Boer, Labro &

Morlacchi 2001). Ostopäätös vaikuttaa yrityksessä tuotteiden yksikkökustannusten laskuun ja toiminnan joustavuuteen, jotka vaikuttavat yrityksen kilpailuun (Ting & Cho 2008). Lisäksi valinnalla on strateginen merkitys. Toimittajavalinnan strategisen merkityksen kasvu näkyy niin, että yrityksissä on keskitytty käyttämään entistä pienempää toimittajamäärää ja toimittajia otetaan enemmän mukaan yrityksen toimintaan. (Harland, Lamming & Cousins 1999.)

Ostotoiminnan merkityksen kasvaessa toimittajavalinnasta on tullut kriittistä, sillä parhaan mahdollisen toimittajan löytäminen on avainasemassa taloudellisesti. Toimittajavalinnassa yritykset voivat käyttää monia erilaisia kriteereitä ja tavallisesti niiden painotukset ovat yrityskohtaisia. Tarjottavat palvelut, laatu, hinta ja toimitusvarmuus ovat yleisimpiä kriteereitä. (Dobos & Vörösmarty 2018). On myös todettu, että monia kriteereitä huomioonottava päätöksenteko on parempi kuin pelkkä hinnan perusteella valitseminen. Hinta oli vasta kolmanneksi tärkein kriteeri Hon, Xun ja Deyn (2010) tekemässä kirjallisuuskatsauksessa. Katsauksessa todettiin myös, että moniulotteisessa hankintaprosessissa pelkkä hinta ei ole enää tarpeeksi vakaa yksinomainen valintakriteeri. (Ho et al. 2010.) Myös Bain ja Sarkisin (2010) mukaan edullisin hinta ei voi olla ratkaiseva kriittisten materiaalien toimittajien kanssa sellaisille yrityksille, jotka keskittyvät sosiaalisiin ja ympäristöllisiin vastuullisuusteemoihin.

Nykyisin myös sosiaalisen ja ympäristövastuun kriteereiden huomioiminen jo aikaisessa vaiheessa toimittajavalintaa on tavallista (Winter & Lasch 2016). Yritys voi antaa painoarvoa esimerkiksi ympäristöllisille tekijöille ja tällöin painottaa niitä toimittajavalinnassaan. Vastuullisuuden näkökulmasta on tärkeää, että toimittajia arvioidaan ja seurataan jatkuvasti. Apuna voi käyttää esimerkiksi erilaisia laskennallisia mittareita kuten TOPSIS-metodia tai aktiivista kommunikointia. (Govindan, Khodaverdi & Jafarian 2013.)

Kriteeristön kasvaessa toimittajavalinnasta on tullut monimutkaisempaa, sillä vastuullisuuskysymykset on otettava perinteisten kriteerien rinnalla huomioon (Parthiban, Zubar & Katakarak 2013). Se onkin yksi haastavimpia tehtäviä hankintatoiminnassa (Sarkis & Talluri 2002). Vastuullinen toimittajanvalinta edellyttää harkintaa tavarantoimittajan monista eri ominaisuuksista. Toimittajavalinta on toimitusketjun hallinnassa yksi tärkeimmistä

päätöksistä, joita ostajat tekevät yrityksissä. Sillä on merkitystä kilpailuaseman ylläpitämisessä. Suhteiden huomioon otaminen on painottunut strategisessa ja vastuullisessa mielessä siitä lähtien, kun ympäristö- ja sosiaalisten kysymysten painotus on lisääntynyt. (Bai & Sarkis 2010.)

Toimittajavalinta on siis keskeinen strateginen tekijä ja yksi hankinnasta vastaavien tärkeimpiä tehtäviä. Sillä on myös suuri vaikutus yritysvastuun kokonaisvaltaisuuteen. (Ting & Cho 2008.) On myös mahdollista, että toimittaja on esteenä hankintaa tekevän yrityksen pyrkimykselle vastuulliseen yritystoimintaan. Tämä siis johtuu siitä, että toimittaja ei välttämättä halua toteuttaa ostajan vastuullisuuteen liittyviä vaatimuksia. (Walker, Di Sisto & Mcbain 2018.)

### 2.2.1 Vastuullisen toimittajavalinnan kriteerit

Toimittajanvalinnassa mahdollisimman tarkkaan määritetyt kriteerit selkeyttävät ja nopeuttavat valinnan etenemistä (Sarkis & Talluri 2002). Vastuullisuuden kehittämisen näkökulmasta on tärkeää, että yrityksessä on selkeät tavoitteet toimittajanvalintaan liittyen (Maignan, Hillebrand & McAlister 2002).

Turvallisuus ja terveys ovat sosiaalisen vastuun näkökulmasta tärkeitä valintakriteereitä. Ne mittaavat toimittajien toimitapojen ja systeemien turvallisuutta, joilla varmistetaan työntekijöiden hyvinvointi. (Ghadimi, Azadnia, Heavey, Dolgui & Can 2016.) Yhtenä kriteerinä ovat tavallisesti lisäksi työllistämisen käytänteet, kuten työntekijöiden työajat tai mahdollisen syrjinnän ilmeneminen (Govindan et al. 2013). Toimittajan mahdollisuus jakaa tietoa ja toimittajan omat hankintastandardit saatetaan myös huomioida (Ghadimi et al. 2016). Muita sosiaalisesti vastuullisia toimittajavalinnan kriteereitä ovat lisäksi ihmisoikeuksien toteutuminen, lapsityövoimakysymykset ja naisiin liittyvät työvoimakysymykset. (Xu, Kumar, Shankar, Kannan & Chen 2013). Govindan, Shankar ja Kannan (2016) mukaan koulutuksen ja työllistämishjelmien tukeminen voivat olla osana kriteeristöä. Toimittajayritysten

saatetaan myös toivoa tukevan oman alueensa sosiaalista yhteisöä esimerkiksi lahjoituksilla. (Govindan et al. 2016.)

Ympäristövastuun näkökulmasta tärkeimmät toimittajanvalintakriteerit liittyvät luonnon-suojeluun, saastumisen rajoittamiseen, vihreisiin tuotteisiin, toimittajan vihreään innovaatioon, vastuulliseen suorituskykyyn ja riskialttiiden aineiden käsittelyyn. Toimittajalta saatetaan toivoa suunnitelmaa haitallisten ympäristövaikutusten vähentämiseksi. Tähän liittyy esimerkiksi materiaalien uudelleen käyttäminen ja kierrättäminen. Nykyisin on myös yleistynyt käsite *green design*, jolla tarkoitetaan toimittajan kykyä suunnitella ympäristöystävällisiä tuotteita. (Ghadimi, Dargi & Heavey 2017.) Memari et al. (2019) mukaan ympäristövastuullinen kriteeristö koostuu ympäristötehokkuuden, vihreän mielikuvan, saasteiden vähentämisen sekä vihreiden kompetenssien pääkriteereistä ja useammasta näitä täydentävästä alakriteeristä. Ympäristötehokkuuden alakriteereihin kuuluvat ympäristöön liittyvät sertifikaatit, sisäinen valvontaprosessi, ympäristönsuojelusuunnitelmat ja ympäristönsuojelupoliitiikka. Vihreän mielikuvan kriteereihin kuuluvat henkilökunnan koulutus ympäristöasioihin, maine markkinoilla ja kyky säilyttää asiakas. Saasteiden vähentämisen kriteeristössä ovat päästöt ilmakehään, jätevesi sekä haitallisten aineiden käyttö. Vihreiden kompetenssien kriteeristö koostuu kyvystä käyttää ympäristöystävällisiä materiaaleja, kierrätyskyvystä, vihreistä pakkauksista sekä reagointikyvystä. (Memari et al. 2019.)

Taloudellisen vastuun puolesta toimittajalta voidaan vaatia esimerkiksi taloudellista vaka-varaisuutta ja kannattavuutta. Esimerkiksi hyvät pitkän aikavälin tuotot ja selvä osingonmaksupoliitiikka voivat olla kriteereinä valinnassa. (Govindan et al. 2016). Memari et al. (2019) liittävät taloudellisen vastuun kriteereihin tuotteen hinnan, kuljetuksen hinnan, tuotteen laadun, maineen, toimittajan teknisen suorituskyvyn ja kuljetukseen liittyen maantieteellisen sijainnin.

Hyvin vastaavanlaisia kriteeristöjä edellä esitettyjen kanssa on ollut useita viime vuosina julkaistuissa tutkimuksissa. Kehyksiä kriteereistä ovat esitelleet tutkimuksissaan ainakin Hendiani, Liao, Ren, ja Lev (2020), Luthra, Govindan, Kannan, Mangla, ja Garg (2017),

Jain ja Singh (2020) sekä Ecer ja Pamucar (2020). Näistä kahden jälkimmäisen malleista on esitetty mukaillen kooste taulukossa 1.

Taulukko 1. Vastuullisen toimittajavalinnan kriteerit hankintojen johtamisessa (mukaillen Ecer & Pamucar 2020; Jain & Singh 2020)

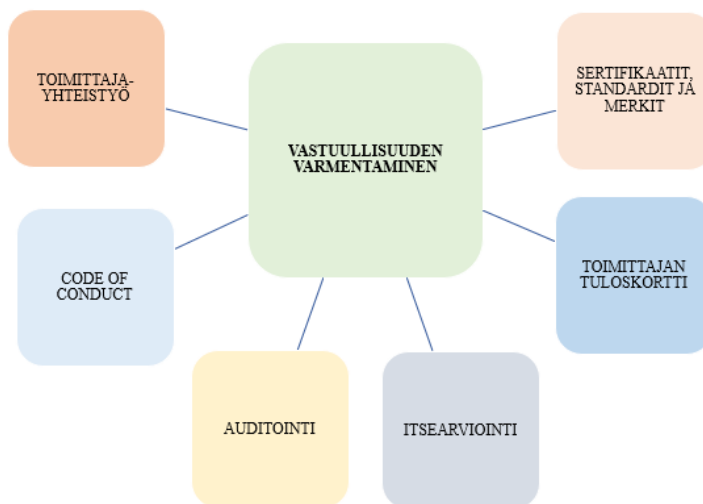
Ulottuvuus	Kriteeri	Kuvaus
Sosiaalinen	Henkilökunnan koulutus	Toimittajan työntekijöille tarjoamat koulutusmahdollisuudet
Sosiaalinen	Terveys ja turvallisuus	Toimittajan työntekijöiden hyvinvointi, turvallisuus ja terveys työssä
Sosiaalinen	Resurssisuunnittelu	Toimittajan käyttämä resursointisysteemi työvuorosuunnittelussa
Sosiaalinen	Läpinäkyvyys	Tiedon jakaminen toiminnasta asiakkaille ja sidosryhmille
Sosiaalinen	Sidosryhmien oikeudet	Sidosryhmien vaikutusmahdollisuudet toimittajan liiketoimintaprosessiin
Sosiaalinen	Vaikutus yhteisöön	Toimittajan aikaansaama positiivinen vaikutus paikalliseen yhteisöön
Sosiaalinen	Työntekijöiden oikeudet	Vastuullisen toiminnan mukainen henkilökunnan kohtelu ja oikeudet
Ympäristö	Saasteiden kontrollointi	Saasteiden minimointi tuotteiden valmistuksessa
Ympäristö	Vihreä logistiikka	Tuotteiden ympäristöystävällinen pakkaaminen, varastointi ja kuljetus
Ympäristö	Vihreä mielikuva	Toimittajan maine ympäristöystävällisenä toimijana
Ympäristö	Ympäristönhallintajärjestelmä	Toimittajan ympäristöjärjestelmä (esim. ISO 14000 tai ISO 14001)
Ympäristö	Ympäristökompetenssit	Toimittajan käyttämä ympäristöystävällisempi teknologia
Ympäristö	Vihreä johtaminen	Ympäristövastuun lisääminen sitä korostavilla johtamiskäytänteillä
Ympäristö	Ympäristöllinen hinta	Tuotteiden aiheuttamien negatiivisten ympäristövaikutusten minimointi
Taloudellinen	Toimitusaika	Tuotteiden toimitus vaaditun aikataulun mukaisesti
Taloudellinen	Kuljetuskustannukset	Tuotteiden minimikuljetuskustannukset
Taloudellinen	Palvelu	Toimittaja tarjoaa asiakaspalvelua tuotteiden oston jälkeen
Taloudellinen	Tuotteiden hinta	Tuotteiden lopullinen hinta kaikkien kulujen jälkeen
Taloudellinen	Taloudellinen asema	Toimittajan taloudellinen tilanne
Taloudellinen	Tuotekehitys	Toimittajan kyky kehittää tuotteita
Taloudellinen	Tuotteiden laatu	Tuotteiden todellinen laatu verrattuna odotuksiin

### 2.2.2 Vastuullisen toimittajavalinnan varmentaminen

Toimittajien arvioimisella pyritään varmistamaan toimittajan suoriutuminen kriteereiden mukaan ja kehittämään entisestään toimittajan valmiuksia. Tietoa yrityksen vastuullisuusvaatimuksista on tärkeää jakaa toimittajille valinnan yhteydessä, mutta myös valvontatoimien yhteydessä. (Kähkönen, Lintukangas, Hallikas & Evangelista 2016.) Toimittajille on



lisäksi tärkeää antaa jatkuvaa palautetta, että he voivat kehittää omaa toimintaansa. Palautteen antamisella voidaan myös varmistaa, että toimittajat ovat ymmärtäneet vaatimukset. (Prahinski & Benton, 2004.) Grimm, Hofstetter ja Sarkis (2016) jakavat toimittajan vastuullisuuden varmentamisen käytänteet kahteen luokkaan. Toinen perustuu toimittajayhteistyöhön ja toinen toimittajan arviointiin perustuviin käytänteisiin. (Grimm et al 2016.) Maignan et al (2002) mukaan toimittajien kouluttamisen ja valvonnan lisäksi on myös tärkeää tarpeen mukaan rankaista toimittajaa, mikäli sovittujen arvokäytänteiden noudattamista laiminlyödään. Tässä luvussa esitellään keinoja ja käytänteitä, joilla yritys voi varmentaa, että heidän toimittajansa toimivat vaaditun kriteeristön mukaan. Käytänteet on esitelty tiiviisti kuvassa 3.



Kuva 3. Vastuullisuuden varmentamisen käytänteet

### Toimittajayhteistyö

Toimittajavalinnassa voidaan huomioida toimittajan potentiaali toimittajayhteistyöhön. Tämä parantaa mahdollisuuksia vastuulliseen toimitusketjuun. Yhteistyössä ostajan ja toimittajan on parempi mahdollisuus ymmärtää toiminnan ympäristövaikutukset ja myös vaikuttaa siihen, että ympäristövaikutukset saataisiin minimoitua. Ostava osapuoli voi kannustaa toimittavaa osapuolta jakamalla tämän kanssa toimintaan tarvittavaa teknologiaa, riskejä tai tuottoja. Tällaista toimintatapaa voidaan kutsua strategiseksi kumppanuudeksi. (Bowen, Cousins, Lamming & Farukt 2001.) Toimittajayhteistyöllä on siis suuri rooli yrityksen

tähdätessä ympäristöystävälliseen toimintaan johtuen globalisaatiosta ja kasvavasta ulkoistamisesta. Raaka-aineita tai palveluita ostava taho voi parantaa yhdessä toimittajan kanssa prosessia tai tuotteita ympäristöystävällisemmäksi. (Bai & Sarkis 2010.)

Ympäristön näkökulmasta vastuullinen toimittajayhteistyö voi sisältää esimerkiksi olemassa olevien tuotteiden kehittämistä tai kokonaan uusien tuotteiden innovointia. Se voi myös olla pakkausjätteiden tai valmistusprosessissa syntyvän jätteen vähentämiseen tähtäävää. Joka tapauksessa on muistettava, että toimittajat ovat aina erilaisia. Yrityksissä on erilaiset strategiat ja intressit ympäristöasioihin liittyen ja lisäksi eroja saattaa olla myös taloudelliselta kannalta eli toimittajien yleisessä kyvykkyydessä muutostojen tekoon. Nämä seikat vaikuttavat toimittajan valintaan. (Bowen et al. 2001.)

Toimittajayhteistyöhön voi kuulua olennaisesti myös toimittajan kehittäminen. Ympäristövastuulliset toimittajan kehittämisen käytännöt voidaan esittää kolmessa eri kategoriassa. Ensimmäisenä on vihreä tiedonsiirto ja viestintä. Siihen kuuluu tiedon jakamisen ympäristöasioista ja toimittajien kouluttaminen ympäristöystävällisempään toimintaan. Toinen kategoria on resurssien siirto ja investoinnit. Tähän kuuluu teknisen tuen tarjoaminen toimittajille ja palkkioiden tarjoaminen ympäristövastuullisesta toiminnasta. Kolmas kategoria sisältää johtamis- ja organisaatiokäytänteet. Tähän sisältyy erilaiset toimittajilta vaadittavat sertifikaatit ja vaatimukset sekä pidempiaikaisen toimittajayhteistyön rakentaminen. Yleisesti palautteen antamisella, kehittämisellä ja tiedon jakamisella on iso merkitys ympäristökäytännöissä. (Bai & Sarkis 2010.)

### Code of conduct

Code of conduct eli toimittajan eettinen ohjeisto on yksinkertainen tapa määrittää standardit toimittajien käyttäytymiselle. Ostaja määrittää normit, jotka sisältävät hyväksyttävät toimintatavat. Käytännössä code of conduct siis määrittää toivotut toimintamallit ja rangaistukset toimintatavoista, joita ei hyväksytä. (Rahim 2019, 48.) Se on työkalu, jolla muotoillaan organisaation sosiaalisia ja ympäristötavoitteita ja ylläpidetään organisaation eettistä kulttuuria (Collins 2004; Baden, Harwood & Woodward 2009). Perimmäisenä tarkoituksena on

varmistaa vastuullisuus koko toimitusketjussa sitouttamalla tavarantoimittajat noudattamaan yrityksen arvoja (Waddock, Bodwell & Graves 2002). Toimittajan tulisi siis sitoutua ostajan eettisiin ja vastuullisuuskäytänteisiin allekirjoittamalla tämän code of conduct.

Code of conductiin liittyen on esitetty myös kritiikkiä. Kaikilla toimittajilla ei välttämättä ole intressiä noudattaa ostajan ohjeistuksia, vaan ennemminkin saada ostaja luulemaan erilaisin keinoin, että ohjeita noudatetaan. Code of conductia on kritisoitu erityisesti siitä, parantaako se todella työntekijöiden tilannetta kehittyvissä maissa. Erityisesti ongelmana on, että länsimaisilla yrityksillä on erilainen käsitys vastuullisista toimintatavoista kuin kehittyvissä maissa toimivilla alihankkijoilla. (Jiang 2008.)

### Auditointi

Code of conductin toteutuminen toimitusketjussa varmistetaan useimmiten suorittamalla toimittajien auditointeja (Jiang 2008). Auditointi on yleisesti käytetty menetelmä tavarantoimittajan toimitilojen tarkistamiseen (Gonzalez-Padron 2016). Toimitilatarkastuksen lisäksi auditointi kattaa yleensä työntekijöiden haastatteluja, dokumentointia, toimenpidesuunnitelman tekemisen korjattavista asioista sekä jälkitarkastuksen. Mikäli auditoinnissa ilmi tulleiden seikkojen perusteella toimittaja ei täytä vastuullisuuden osalta vaatimuksia, se voi johtaa sopimuksen irtisanomiseen tai toimitusten väliaikaiseen keskeyttämiseen. Toimintaa voidaan jatkaa, kun korjaavat toimenpiteet on tehty. Tavallisesti yritykset tekevät auditointeja vain omille toimittajilleen eli toimittajien käyttämiä alihankkijoita ei yleensä auditoida. (Ciliberti, Pontrandolfo & Scozzi 2008.)

### Itsearviointi

Toimittajan itsearviointikyselyissä selvitetään toimittajan käytännön toimia hyväksyttävien toimintatapojen toteutumisen varmistamiseksi. Kyseessä on siis itse tehty toimittajan oma kohtainen arvio omasta toiminnastaan. Itsearviointilomakkeisiin liittyen on esitetty jonkin verran kritiikkiä. Kritiikin mukaan lomakkeiden tulokset paljon riippuvat niiden suunnittelusta. Toimittajilla on halu vastata lomakkeisiin kuten ajattelisi ostajan toivovan niihin vastattavan. Toimittaja voi siis arvioida lomakkeen muodosta millaisia vastauksia ostaja haluaa

saada ja tämä saattaa vaikuttaa kyselyn luotettavuuteen. (Fraser, Müller & Schwarzkopf 2020.)

### Toimittajan tulokortti

Toimittajan tulokortti eli supplier scorecard on yksi tapa mitata toimittajan suorituskykyä. Sen tärkein tehtävä on auttaa määrittämään arvioinnin tärkeimmät mittarit ja helpottaa toimittajan arviointia näiden keskeisten mittareiden perusteella. Toimittajat voivat myös hyötyä tulokorteista useilla eri tavoilla. Ensinnäkin toimittajat voivat yhdistää ostajien strategiset tavoitteet omiin sisäisiin suorituskykymittareihinsa. Toiseksi he voivat tunnistaa parannusmahdollisuuksia, jotka auttavat saavuttamaan ostajien vaatimukset. Toimittajan tulokortti auttaa myös toimittajia määrittämään ne toimintatavat, jotka eivät ole ostajan mielestä hyväksyttäviä. Toimittajakin voi siis saada tulokorttiohjelmasta runsaasti hyötyä ja se voi toimia sille arvokkaana työkaluna. (Doolen, Traxler & McBride 2006.)

Storkin (1998) mukaan hyvän toimittajan tulokortin tulee olla uskottava, tehokas ja oikeaan aikaan tehty. Tehokkuutta ilmentää se, että vain loppuasiakkaalle tärkeimmät ominaisuudet mitataan. Mitattujen tietojen tulee olla objektiivisia, uskottavia ja ne on analysoitava heti mittausjakson päätyttyä. Tavallisesti tulokset on raportoitava vähintään kuukausittain, mutta suurten toimittajien kohdalla myös viikoittainen raportointi on tavallista. (Stork 1998.)

### Sertifikaatit, standardit ja merkit

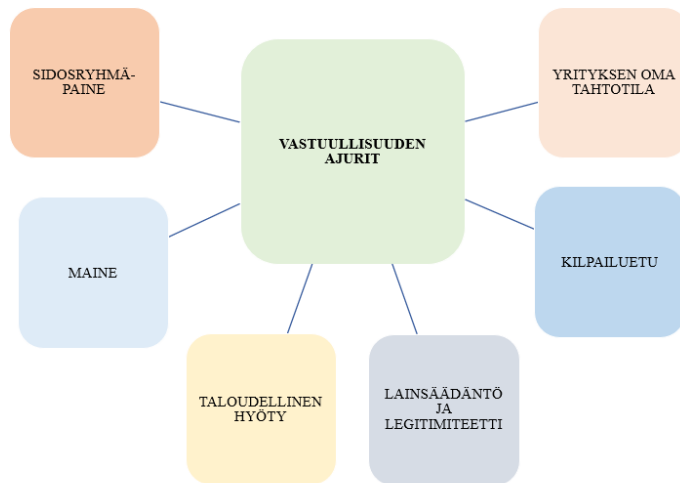
Halu tehdä yritys vastuuta näkyväksi on saanut aikaan erilaisten standardien, merkkien ja sertifikaattien yleistymisen. Niitä on pidetty systemaattisena ja esityksellisenä tapana näyttää yritys vastuun toteutumista yrityksessä. Jotkut standardit kytkeytyvät EU-maiden sääntelyyn, mutta pääasiassa ne ovat erilaisten kansalaisjärjestöjen ohjeistoja yrityksille siitä, kuinka heidän tulee kohdella yhteisöä ja työntekijöitään. (Fombrun 2015.) Yleensä myös code of conductin periaatteet pohjautuvat jollekin kansainväliselle standardille tai periaatteille kuten Global Compact, ISO 14001 tai SA8000 (Skjoett-Larsen 2009).

Yritykset pyrkivät sertifioinneilla helpottamaan vastuullisesti tuotettujen tuotteidensa erottamista muiden yritysten tavallisista tuotteista. Erilaisia sertifikaatteja on paljon ja niitä voivat myöntää sekä yksityiset, että julkiset tahot. (Koszewska 2011.) Sertifikaattien saaminen kytkeytyy ulkopuolisen kolmannen tahojen tarkastukseen siitä, täyttääkö yritys vaaditut kriteerit (Fombrun 2015). Niihin on kuitenkin suhtauduttava varautuneesti, sillä valvonta kaikkien kriteerien täyttymisen osalta ei välttämättä ole riittävää (Baden et al. 2009).

Erilaiset merkit ovat tavallisesti sidottu yrityksessä myytyihin tiettyihin tuotteisiin (Fombrun 2015). Ympäristöön liittyvien merkkien tarkoituksena on yleensä kannustaa ympäristöystävällisempään toimintaan, suojella ympäristöä ja antaa myös kuluttajille enemmän tietoa erilaisista ympäristöongelmista. Kuluttajien tietoisuus ympäristön suojelemisen tarpeesta kasvattaa automaattisesti yritysten painetta innovoida ympäristöystävällisempiä ratkaisuja. Näillä ratkaisuilla ympäristöä saadaan suojeltua. Ympäristömerkkien käyttö on myös julkiselle sektorille hyödyllistä, sillä se vähentää laillisen sääntelyn tarvetta. Yritykset siis ovat motivoituneita ympäristöystävälliseen toimintaan ilman lain sanelemaa pakkoakin. (Pargai Godara & Sharma 2017.)

### 2.2.3 Vastuullisen toimittajavalinnan ajurit

Yrityksen halua kehittää omaa toimintaansa ohjaa jokin yksittäinen tai useampi tekijä. Niiden ymmärtäminen on merkityksellistä, jotta voidaan nähdä syyt kehityksen takana. On tärkeää käsittää, miksi jotkut yritykset haluavat tehdä ekologisia toimenpiteitä, kun taas osa samanlaisissa olosuhteissa toimivista yrityksistä ei välttämättä noudata edes voimassa olevaa lainsäädäntöä (Bansal & Roth 2000). Kirjallisuudesta voi löytää useita tekijöitä, jotka ohjaavat yrityksiä vastuulliseen toimittajavalintaan ja yleensäkin yritysvastuulliseen toimintaan. Tämä kappale esittää tiivistetysti näitä tunnistettuja motivaatiotekijöitä ja vastuullisessa toimittajavalinnassa nähtyjä hyötyjä. Luvussa esiteltävät teemat on koottu selkeyden vuoksi tiivistävästi kuvaan 4.



Kuva 4. Vastuullisen toimittajavalinnan ajurit

### Sidosryhmäpaine

Sidosryhmien vaatimukset ovat merkittävä tekijä motivoimassa yrityksiä vastuulliseen toimintaan. On kriittistä tunnistaa kaikkien yrityksen sidosryhmien tarpeet, jotta voidaan varmistaa menestyksenkäs lopputulema vastuullisuustoimien suhteen. Sidosryhmiä ovat esimerkiksi valtio, kilpailijat, asiakkaat, yhteisön jäsenet ja sijoittajat. (Bals & Tate 2016, 4.) Näiden vaatimusten pohjalta voidaan määritellä yritysten standardit ja ohjeistukset koskien sosiaalista ja ympäristöllistä vastuullisuutta (Seuring & Gold 2013). Sidosryhmien tietoisuus on noussut erityisesti yritysten aiheuttamiin kehittyvien maiden sosiaalisiin ongelmiin liittyen, joka on lisännyt sidosryhmiltä tulevaa painetta (Mani & Gunasekaran 2018). Ferrin ja Pedrinin (2018) mukaan sidosryhmien voi odottaa reagoivan heti, jos yritys on mukana sosiaalisesti vastuuttomassa toiminnassa. Toimittajavalinnan suhteen ensisijaista onkin varmistaa esimerkiksi toimittajan maksavan työntekijöilleen vähintään minimipalkka ja ettei työyhteisössä esiinny syrjintää. (Ferri & Pedrini 2018.)

Maignan et al. (2002) jakaa sidosryhmien vaatimukset hankinnan vastuullisuuteen liittyen neljään eri osioon. Ensimmäinen näkökulma ovat työntekijöiden oikeudet, toisena paikallisten instituutioiden kunnioittaminen, kolmantena luonnonsuojelu ja viimeisenä vähemmistöihin liittyvät asiat eli esimerkiksi etninen ja sukupuolen syrjimättömyys. Sidosryhmäpalautteen vastaanottaminen, jolla tarkoitetaan aktiivista palautteen keräämistä kaikilta

sidosryhmiltä mahdollistaa yrityksen toiminnan kehittämisen sidosryhmien vaatimusten mukaiseksi. (Maignan et al. 2002.)

### Maine

Sosiaalisen vastuun huomioonottaminen hankintaketjussa ja täten myös toimittajavalinnassa auttaa yrityksiä suojelemaan itseään maineriskiltä ja sen mahdollisesti aiheuttamalta boikotilta (Ferri & Pedrini 2018). Yrityksissä ei haluta ottaa riskiä arvokkaan brändin tahriintumisen takia, joka lisää kiinnostusta vastuullisiin toimiin. Lisäksi vastuullisesti toimiminen mahdollistaa markkinoinnin näistä asioista asiakkaille ja voi toimia kilpailijoista erottavana tekijänä. (Awayesh & Klassen 2010.)

Yhä useammin riskit, jotka voivat vahingoittaa yritysimagea ja brändiä kumpuavat yrityksen hankintapohjasta (Kähkönen et al. 2016). Toimittajiin liittyy monia kestävyysriskejä ja niitä välttääkseen organisaatiot ovat motivoituneita etsimään vastuullisia toimittajia. Organisaatiot voivat siis menettää maineensa, jos niiden toimittajilla on huonoja käytänteitä. Lisäksi organisaatioille voi aiheutua taloudellisia tappioita, jos niiden tuotteet eivät seuraa ympäristöstandardeja. On myös olemassa viivästymisvaara, jos toimittaja kohtaa ympäristöongelmia toiminnassaan. (Cousins, Lamming & Bowen, 2004.)

### Taloudellinen hyöty

Yritystoiminnan vastuullisuuteen saattavat motivoida myös taloudelliset intressit, vaikka tutkimustieto vastuullisen toiminnan tuomista talousvaikutuksista onkin osittain ristiriitaista. Zhun ja Sarkisin (2004) mukaan vihreä toimitusketjun hallinta korreloi yrityksen positiiviseen taloudelliseen tulokseen. Yhteys oli myös toisinpäin: negatiivista yhteyttä vihreän toimitusketjun ja hyvän taloudellisen tuloksen kanssa ei ollut. (Zhu & Sarkis 2004.) Ferrin ja Pedrinin (2018) mukaan sosiaalisen vastuun huomiointi ei tuonut yritykselle taloudellista etua. Sen sijaan sillä oli positiivinen vaikutus riskien hallintaan ja paremman yrityskuvan ylläpitoon. (Ferri & Pedrini 2018.)

### Lainsäädäntö ja legitimizeetti

On todettu, että valtion ohjeistukset ja lainsäädäntö ovat tärkeimpiä syitä ja vaikuttajia yritysten vastuullisuuden toteuttamisessa (Björklund 2010). On kuitenkin hyvä huomata, että vastuullisuusstrategioissa keskittyminen vain oikeudellisiin vaatimuksiin koskien ympäristöä ja sosiaalisia näkökulmia yritysriskien minimoimiseksi on ikään kuin vastuullisuuden perustaso (Baumgartner & Ebner 2010). Ympäristövastuun huomioiminen auttaa kuitenkin yrityksiä valmistautumaan nykyhetken lisäksi tulevaisuudessa odotettavissa oleviin tiukempiin lakeihin ja säädöksiin. Ympäristöystävällinen toiminta lisää asiakkaiden kiinnostusta yritystä kohtaan ja tuo tällöin myös kohennusta taloudelliseen tilanteeseen. Yritys saattaa myös pystyä syrjäyttämään kilpailijoita, jotka eivät toimi ympäristön kannalta vastuullisesti. (Klassen & McLaughlin 1996.) Kuruczin, Colbertin ja Wheelerin (2008, 90) mukaan yrityksen on myös helpompi saada palkattua uusia työntekijöitä, kun sillä on hyvä legitimizeetti vastuullisuuden saralla. Erilaiset normatiiviset ajurit kuten kansalaisjärjestöt tuovat yritykselle painetta vahvistaa yhteiskunnallista legitimizeettiään. (Zhu, Sarkis & Lai 2013). Velvoite yrityksille tulee siis sekä suoraan lainsäädännöstä, mutta myös ilman pakottavaa lainsäädäntöä niistä velvoitteista, joita kansalaiset pitävät yleisesti hyväksyttävänä moraalisesti tai traditioihin perustuen.

### Kilpailuetu

Yritysvastuuta voidaan myös hyödyntää kilpailuedun saavuttamiseen. Toiminnan sopeuttaminen ulkoisen toimintaympäristön vaatimusten mukaiseksi voi Kurtucz et al. (2008) mukaan tuoda yritykselle kilpailuetua tietyllä markkinasegmentillä verrattuna muihin toimijoihin. Vastuullisesti toiminen tuo siis yritykselle kilpailuetua, jonka vuoksi toiminnassa on kannattavaa ottaa enemmän vihreitä ja sosiaalisia kysymyksiä huomioon (Holloos et al. 2012). Lisäksi Lammingin ja Hampsonin (1996) tutkimuksen mukaan toimittajat itsekin pitävät vastuullisuusasioita kilpailukykyä edistävänä tekijänä eikä pelkkänä ylimääräisenä vaihtana.



### Yrityksen oma tahtotila

Viimeisenä ajurina voidaan mainita yritysten halu toimia oikein. Bansalin ja Rothin (2000) mukaan eettiset motiivit ovat yksi merkittävä syy vastuullisessa yritystoiminnassa. Käytännössä se siis tarkoittaa puhtaasti tahtoa vastuulliseen toimintaan.

### 3 Vastuullisuus kohdeyrityksen toimittajavalinnassa

Tämä luku muodostaa tutkimuksen empiirisen osion. Ensimmäisessä alaluvussa esitellään käytetty tutkimusmenetelmä, aineisto ja kohdeyritys. Tämän jälkeen käydään läpi tutkimusaineistoa tutkimuskysymysten ohjaamien teemojen pohjalta.

#### 3.1 Tutkimusmenetelmä, aineisto ja kohdeyritys

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista pieni otoskoko, jota analysoidaan mahdollisimman perusteellisesti (Eskola & Suoranta 1998, 14). Se on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jossa aineistoa kerätään todellisissa tilanteissa. Ihmisiä suositaan tiedonkeruun instrumentteina ja tarkoituksena on aineiston monitahoinen sekä yksityiskohtainen tarkastelu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 164.) Laadullinen tutkimus oli selkeä valinta tähän tutkimukseen, jossa kohteena on yksi yritys ja aineisto kerätään vain muutamalta henkilöltä. Strategiana tutkimukselle oli tapaustutkimus. Tapaustutkimukselle on tyypillistä valita tutkimuskohteeksi tietty tapaus, jolloin pyritään lisäämään tietoa yksittäisestä ilmiöstä. Tarkoitus ei ole pyrkiä yleistettävään tietoon. On kuitenkin hyvä huomioida, että huolellisen tapaustutkimuksen toteuttamisen kautta voidaan tuottaa pelkän yksittäistapauksen ylittävää tietoa, joka auttaa koko isomman ilmiön ymmärtämistä. (Saarinen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tiedonkeruumenetelmänä toimi puolistrukturoitu haastattelu ja sekundääriaineistona yrityksen eettinen ohjeisto eli code of conduct. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelun aihe ja teemat ovat etukäteen tiedossa kaikilla haastattelun osapuolilla, mutta kysymysten muoto ja järjestys voivat vaihdella (Hirsjärvi & Hurme 1995, 36). Tämä antaa tutkijalle melko paljon vapauksia ja myös haastateltava saa vapaasti vastata esitettyihin kysymyksiin (Koskisen, Alasuutari & Peltonen 2005, 104). Menetelmä mahdollisti tilan jättämisen spontaanille keskustelulle ja esiin saattoi nousta myös sellaisia olennaisia asioita, joita

haastattelukysymyksiin ei suoraan ollut huomattu laittaa. Yrityksessä ei myöskään ollut ole-massa mitään valmiita aineistoja, josta vastaava haluttu materiaali olisi suoraan saatu koos-tettua.

Haastattelut toteutettiin Teams-sovelluksen välityksellä kahdelle kohdeyrityksen tuotepääl-likölle. Kohdeyritys on kotimainen erikoiskaupanalalla toimiva yritys, jonka useissa toimi-pisteissä ja hallinnossa työskentelee satoja työntekijöitä. Yrityksen liikevaihto liikkuu kym-menissä miljoonissa euroissa. Tässä tutkielmassa esitetyissä analyyseissä yrityksestä käyte-tään nimeä ”kohdeyritys” ja haastateltavia puhutellaan tunnisteilla ”A” ja ”B”, jotta ano-nymiteetti saadaan säilytettyä.

Kysymysrunko (liite 1) toimitettiin haastateltaville jo etukäteen nähtäväksi ennen haastatte-lutilannetta. A:n haastattelu kesti noin 25 minuuttia. Hän on työskennellyt yrityksessä 20 vuotta, josta viimeiset 8 vuotta tuotepäällikön tehtävässä. B:n osalta haastattelu kesti 39 mi-nuuttia. B on työskennellyt yrityksen palveluksessa tuotepäällikkönä kahden vuoden ajan. Tuotepäällikön työtehtävää kuvattiin niin, että siihen kuuluu tiettyjen tuotteiden valikoi-masta vastaaminen, hinnoittelu, tavarantoimittajayhteistyö, sopimukset ja neuvottelut. Li-säksi on erilaisia kehitysprojekteja, jotka liittyvät joko suoraan vastualueen tuotteisiin tai yleisesti valikoimanhallintoon liittyvien asioiden kehittämiseen. Haastattelut nauhoitettiin ja lisäksi käytössä oli Teamsin puheen litterointi toiminto, joka helpotti aineiston puhtaaksikir-joittamista haastattelujen jälkeen.

Tulokset analysoitiin sisällönanalyysimenetelmällä. Menetelmänä sisällönanalyysissa kes-kitytään siihen, mistä asioista, aiheista ja teemoista aineisto kertoo. Käytännössä siihen, mistä haastateltavat puhuvat eikä niinkään miten he puhuvat tai esimerkiksi elehtivät puhu-essaan. Sisällönanalyysi on myös toimiva tapa haastatteluaineiston analysointiin. (Kallinen & Kinnunen 2022.) Menetelmän tavoitteena on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkitta-vasta ilmiöstä, johon aineisto tarjoaa näkymän. Analyysissa aineisto järjestetään selkeästi tiiviiseen muotoon siten, että aineiston tarjoamaa informaatiota ei kadoteta. (Tuomi & Sara-järvi 2018, 128.) Sisällönanalyysimenetelmä katsottiin ominaisuuksiensa ja joustavuutensa

vuoksi parhaiten tämän aineiston analyysimenetelmäksi, sillä tarkoitus on nimenomaan keskittyä aineiston asiasisältöön.

Sisällönanalyysille on ominaista muodostaa aineistosta luokittelua, jotta tutkimuskysymyksen kannalta olennaiset asiat saadaan poimittua aineistosta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 128). Pyrkimyksenä on tuottaa kokoavia synteesejä, jotka antavat ytimekkäitä vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin (Hirsjärvi et al. 1997, 230). Analyysivaiheessa litteroitu aineisto luokiteltiin neljän kokonaisuuden alle analyysirungoksi tutkimuskysymysten mukaan: 1) valintakriteerit, 2) vastuullisuuden varmentaminen, 3) ajurit ja 4) kehittäminen. Tätä jaottelua helpotti osaltaan jo haastattelurungon rakenne. Samalla saatiin karsittua pois epäolennaiset asiat. Epäolennaisen tiedon karsimisen vaihetta kutsutaan sisällönanalyysissä redusoinniksi (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 122). Analyysirunko auttoi myös tutkimuskysymysten kannalta niiden olennaisten asioiden löytämistä, joita molemmat haastateltavat toivat yhtenevästi esille. Tätä analyysin vaihetta kutsutaan klusteroinniksi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124). Tämän jälkeen tulokset kirjoitettiin auki ja niitä tulkittiin peilaten aiempaan tutkimukseen. Tulkinnalla tarkoitetaan aineiston analyysissä esiin nousevien merkitysten selkiyttämistä (Puusa & Juuti 2011, 117–118). Tulosten raportoinnissa käytettiin suoria lainauksia eli sitaatteja perustelevaan ja tukemaan aineiston tulkintaa.

Seuraavaksi esitetään analysoitua tutkimusaineistoa. Aineisto on jaoteltu alaluvuiksi edellä mainitun jaottelun mukaisesti. Sitaatit on esitetty kursivoituina lainausmerkeissä.

### 3.2 Vastuullisen toimittajavalinnan kriteerit kohdeyrityksessä

Kohdeyrityksessä hyvän toimittajan osalta ensisijainen kriteeri on, että toimittaja on kykenevä toimimaan kohdeyrityksen prosessivaatimusten mukaisesti tai kehittämään toimintaansa näihin vaatimuksiin sopivaksi. Lisäksi erityistä huomiota kiinnitetään toimitusvarmuuteen, toimitusaikaan ja siihen, että toimittajan tuotteet vastaavat kohdeyrityksen asiakkaiden kysyntää. On myös tärkeää, että toimittaja esittää referenssejä muista yrityksistä, joiden kanssa he ovat aiemmin työskennelleet. Merkityksellistä on myös asiakaspalvelun

saatavuus ja mahdollisuus kohdeyrityksen tarpeen mukaiseen palvelutasoon. Molemmat haastateltavat toivat esiin myös hinnan. B lisäsi tähän liittyen, että hinnalla ei pääse hirveän pitkälle, vaan enemmän korostuvat ensimmäisenä mainitut prosessivaatimukset. Lisäksi kohdeyrityksessä koetaan merkitykselliseksi toimittajan halu aitoon kumppanuuteen, mikä käytännössä tarkoittaa toimittajan kiinnostusta esimerkiksi kehittää järjestelmiään, tarjota myynnin tukea, koulutusta tai yhteistyötä markkinoinnin osalta.

Vastuullisuus ja laatu kriteereinä kietoutuivat molempien haastateltavien puheissa joillain tasoilla yhteen. Laatuvaatimusten osalta on voimassa EU-direktiivi ja sen vaatiman tason pohjalta määräytyvät myös minimikriteerit toimittajavalinnassa. Yhden kriteerin kerrottiin olevan laadunhallintajärjestelmän olemassaolo. Lakisääteisen laatutason noudattaminen koetaan osaksi vastuullista toimintaa.

Tällä hetkellä toimittajanvalintaan liittyvät erilliset vastuullisuuskriteerit ovat käytännössä yrityksen eettiset ohjeet eli code of conduct, johon toimittajan edellytetään sitoutuvan. Al-lekirjoittamalla code of conductin toimittaja sitoutuu noudattamaan kansainvälisiä lakeja esimerkiksi työntekijöiden oikeuksien suhteen, kunnioittamaan ihmisoikeuksia, takaamaan työntekijöille ammatillisen järjestäytymisoikeuden sekä irtisanoutumaan pakkotyöstä ja lapsityövoiman käytöstä. Näiden lisäksi code of conductissa on syrjintäkielto, korruption torjunta sekä velvoite järjestää työntekijöille mahdollisimman turvalliset työolosuhteet. Ympäristövastuun osalta toimittajan tulee sitoutua noudattamaan paikallisia ympäristösäädöksiä ja minimoimaan kielteiset ympäristövaikutukset. Käytännössä sellaista tilannetta, jossa toimittaja olisi vastuullisuusasioiden takia jätetty valitsematta eli toimittaja ei olisi suostunut sitoutumaan yrityksen code of conductiin, ei ole tullut vastaan.

Molemmat tuotepäälliköt kertoivat kokevansa, että heillä on matalahierarkkisessa kohdeyrityksessä valtaa vastuullisuuden kriteereihin liittyen. B totesi, että mikäli olisi kaksi muuten kriteeristön täyttävää toimittajaa, mutta toinen olisi edistyneempi vastuullisuuden saralla, niin tämän toimittajan valinta olisi varsin helppo perustella. Käytännössä valintaa kuitenkin ohjaa toimittajan kyvykkyys toimittaa tarvittava määrä tuotteita prosessivaatimusten mukaan.

Valintakriteeristöön liittyen erityisesti B:n haastattelussa nousi esille kohdeyrityksen toimialan kapeus ja mahdollisten toimittajien vähyys. Alla olevassa sitaatissa B kertoo, että kohdeyrityksellä ei ole loputtomasti valinnanvaraa toimittajien kanssa, jonka takia kriteereistä saatetaan joutua tinkimään tai miettimään, missä asioissa voidaan joustaa.

*”Tietenkin tiedostetaan samanaikaisesti, että tällä alalla ei ole niin paljon valinnanvaraa niissä toimittajissa. Meillä ei ole satoja tavarantoimittajia yhdelle asialle, jolloin me ehkä sitten joudutaan näistä kriteereistä tinkimään tai miettimään, että missä asioissa me voidaan katsoa vähän läpi sormien tai antaa joustovaraa.”*

-Tuotepäällikkö B

### 3.3 Vastuullisen toimittajavalinnan varmentaminen kohdeyrityksessä

Kuten kriteeristöä puhuttaessa, myös vastuullisen toimittajavalinnan varmentamisen yhteydessä nousi esille yrityksen käytössä oleva code of conduct, jonka tavarantoimittaja allekirjoittaa osana sopimusta. B toi esiin, että heillä on jonkin verran pieniä Suomen markkinoilla operoivia kotimaisia toimittajia, joilta tätä ei ole toistaiseksi vaadittu, mutta tullaan jatkossa vaatimaan.

A:n mukaan toimittajista on olemassa kolmiportainen mittaristo, jolla heitä pyritään arvioimaan. Siihen on määritelty erilaisia kohtia, joista osa liittyy myös vastuullisuuteen ja lakisääteisiin laatuvaatimuksiin. Toimittajilta kysytään tähän liittyen esimerkiksi, missä maassa tuotteet valmistetaan, ketkä ovat heidän yhteistyökumppaneitaan ja hoitavatko he itse valmistuksen omissa tehtaissaan. Jos tehtaas ovat kumppanin, niin selvitetään kysymällä mikä tahoo tehtaita auditoi ja miten tuotteiden laatua valvotaan. Myös B korosti kysymisen tärkeyttä toimittajan tuotantoketjuun liittyen, sillä suuri osa kohdeyrityksen toimittajista on itse jakelijan tai jälleenmyyjän roolissa. Hän kertoi pyrkivänsä selvittämään, onko toimittajayrityksessä käytössä eettisiä ohjeita, kuka auditoi toimittajan tehtaita, minkälaiset laatujärjestelmät valmistajalla on käytössä, onko laatujärjestelmä sertifioitu ja minkälaisia vastuullisuusprojekteja toimittajan yrityksessä on käynnissä. Lisäksi hän huomautti, että monen yrityksen nettisivuilla on löydettävissä tietoa käynnissä olevista vastuullisuusohjelmista.

Läheinen yhteistyö toimittajan kanssa tuo A:n mukaan myös synergiaetua. Esimerkiksi, jos ajatellaan materiaalien uusiokäyttöä, niin sellaisen prosessin luominen vaatii yhteistyötä koko ketjussa. B totesi yhteistyöhön liittyen, että hän uskoo pienen toimialan edesauttavan läpinäkyvyyttä ja avointa keskustelua. Hän uskoo tämän lisäävän toimittajien painetta olla totuudenmukaisia kertoessaan esimerkiksi vastuullisuudestaan.

Valintakriteereissä esiin tullut laadunhallintajärjestelmä nousi haastattelussa esiin myös vastuullisuuden varmentamisen yhteydessä. B totesi, että jos valmistajalta löytyy sertifioitu laatu-järjestelmä, niin se tarkoittaa, että joku ulkopuolinen on auditoinut heidän toimintaansa. Tällöin toimittaja siis joutuu jo sertifiointin takia vuosittain ylläpitämään tiettyä tasoa. Toisaalta B myös huomautti, että tämä ei kerro käytetäänkö valmistuksessa vihreää sähköä tai onko esimerkiksi tuotannossa vähennetty vedenkäyttöä. Kuitenkin hän korosti alla olevan lainauksen mukaisesti sertifiointista huolimatta oman aktiivisuuden roolia.

*”Ei pidä liikaa jäädä kiinni siihen, että joku antanut jonkun leiman, vaan silti edelleenkin pitää kysellä aktiivisesti niitä asioita. Niin se on ehkä varmaan tässä kohtaa se avain.”*

-Tuotepäällikkö B

Haasteena toimittajan vastuullisuuden varmentamisessa on A:n mukaan se, että Pohjoismaissa ollaan niin paljon edellä vastuullisuusasioissa verrattuna muuhun Eurooppaan. Suurin osa yhteistyökumppaneista on keski- ja etelä-Euroopasta, missä vastuullisuusteemat eivät ole yhtä vahvasti mukana yrityskulttuurissa. B:n mukaan suurin ongelma on, että yleensä he asioivat yrityksissä asiakkuuspäälliköiden kanssa, joiden varsinaiseen vastualueeseen ei kuulu yrityksen vastuullisuus. On huomattu, että kysymyksiin ei osata aina vastata tai niiden selvittely on vienyt aikaa. Vaikka B kokee, että tietyissä asioissa toimialalla ollaan vielä lapsen kengissä, hän kuitenkin korosti näkevänsä toimittajissa halukkuutta kehittyä. On myös huomattu, että toimittajat eivät välttämättä osaa sanoittaa omia vastuullisia tekojaan. Esimerkkinä mainittiin, että varmasti jokainen firma pohtii pakkausmateriaalin käytön optiimointia logistiikan korkeiden kulujen takia. Tällainen toiminta nähdään kyllä rahallisena

säästönä, mutta sitä ei välttämättä osata sanoittaa ympäristön kannalta vastuulliseksi toiminnaksi.

### 3.4 Vastuullisen toimittajavalinnan kehittämisen ajurit kohdeyrityksessä

Yritystä vastuulliseen toimittajavalintaan ohjaavana pohjana nähdään EU:n asettamat vaatimukset, kuten esimerkiksi voimassa oleva toimialaa koskeva laatudirektiivi. Vuoden 2023 alusta on astumassa voimaan CSRD-direktiivi, joka velvoittaa tietyn kokoisia yrityksiä kestävyysraportointiin Euroopan Unionin jäsenvaltioissa. Lähtökohta on, että se tulee todennäköisesti edellyttämään toimia myös hankintaketjuihin liittyen.

Myös asiakkaat sidosryhmänä ovat merkittävässä roolissa. A kertoi, että heidän prioriteettiina on tarjota asiakkaille laadukkaat ja tarkoituksenmukaiset tuotteet. A myös uskoo, että asiakkaiden tietoisuus tulee tulevaisuudessa lisääntymään. Tällöin asiakkaat alkavat vaatia, että yrityksissä pystytään esittämään läpinäkyvästi vähintään lainsäädännön vaatima toimintatapa myös toimittajien ja hankintaketjun osalta. Konkreettisenä esimerkkinä hän mainitsi yritysasiakkailta tulleet pyynnöt toimittaa dokumentteja liittyen tuotteiden lainmukaisen laatuvaatimusten täyttymiseen. B mainitsi myös yleisenä esimerkkinä Ukrainan kriisin ja siihen liittyen kuluttajilta tulevan paineen siitä, voiko vastuullinen yritys esimerkiksi toimia enää Venäjän markkinoilla ollenkaan. B toi myös asiakkaat vahvasti esiin, sillä kohdeyrityksen strategiaan kytkeytyy halu olla alan paras toimija, jonka asiakas haluaa valita. Lisäksi kohdeyrityksen strategiassa on tavoitteena olla alan työntekijöiden halutuin työnantaja. B kommentoikin asiaa seuraavalla tavalla:

*”En mä tiedä onko tänä päivänä varaa olla sitten ei vastuullinen, jos haluaa olla ykkösvaihtoa. Mä näen, että se on tavallaan molemminpuolinen hyöty eli se on työnantajamielikuvan nostamista ja se on oman henkilökunnan sitouttamista.”*

- Tuotepäällikkö B

Kuluttajien ja työntekijöiden lisäksi sidosryhmistä nousi esille B:n puheissa myös tavarantoimittajat. Hän totesi, että tällaisella toimialalla tavarantoimittajakin voi valita joissain



tilanteissa kenen kanssa haluaa tehdä yhteistyötä. Hän sanoi näkevänsä mahdollisena riskinä, että tavarantoimittaja ei halua tuotteitaan liitettävän sellaiseen yritykseen, joka ei toimi läpinäkyvästi vastuullisesti kaikilla tavoin. Eli käytännössä sellaiseen, jolla on esimerkiksi kyseenalaisia muita toimittajia yhteistyökumppaneinaan.

Molemmat haastateltavat toivat myös esiin yrityksen johdon asettamat vaatimukset. B:n mukaan yrityksen toimitusjohtajan näkemys on, että yrityksen tulee olla vastuullinen ja pystyä konkreettisesti näyttämään se. A korosti yritysjohton ehdottomasti oletettavan, että kohdeyrityksessä ollaan valmiina ja tarvittavat muutokset on tehty CSRD-direktiivin astuessa voimaan. Painetta tuo myös kilpailutilanne. B:n mukaan yleinen toimintakenttä ja se miten kilpailijat toimivat tuo painetta omalle toiminnalle ja sen kehittämiseksi. Toimenpiteisiin on kuitenkin ryhdyttävä, kuten B alla olevassa lainauksessa toteaa.

*”No varmasti pitkällä juoksulla, että jos tässä pidetään pää puskassa ja sitten 2030 herätään, että olisiko pitänyt tehdä jotakin, niin varmaan aika ajo ohi.”*

-Tuotepäällikkö B

Vastuuton toiminta nähdään myös realistisena maineuhkana. A totesi, että heillä ei ole varaa toimia sellaisen yhteistyökumppanin kanssa, joka ei pidä vastuullisuutta yhtä tärkeänä kuin he.

### 3.5 Toimittajavalinnan vastuullisuuden kehittäminen kohdeyrityksessä

CSRD-direktiivin asettamiin vaatimuksiin ja vastuullisuusasioiden kehittämiseen liittyen kohdeyrityksessä on nähty tarve ulkopuoliselle avulle. Siellä onkin palkattu konsulttiapua, joka osaltaan tukisi myös hankintatoimen kehityskohteita. Vastuullisen toimittajavalintakriteeristön kehittämisessä nähdään ohjaavana tekijänä tulevan lainsäädännön vaatimukset, mutta myös yrityksen itse määrittämät kriteerit. A on mukana yrityksen vastuullisuusprojektissa, joka selvittää CSRD-direktiiviin liittyviä vaatimuksia. B uskoo, että projektin myötä kriteeristöä saadaan uudistettua:

*”Nyt varmasti sen konsernin tasoisen vastuullisuusprojektin myötä ehkä tulee semmoinen selkeämpi kriteeristö ja mittarit meidän omalle toiminnalle, jolloin meidän on helpompi siten myös niille meidän tavarantoimittajille asettaa konkreettisempia kriteereitä.”*

-Tuotepäällikkö B

Toistaiseksi on vielä epäselvää mitä tarkalleen ottaen vaaditaan:

*”No tämä valintakriteeristö on siinä mielessä mielenkiintoinen, että nyt kun ensi vuoden alusta astuu voimaan yritysten vastuullisuusraportointivelvollisuus sinne EU-rekisteriin, niin ei ole vielä julkaistu niitä sen CSRD-direktiivin mukaisia kohtia mitä siinä mittaroidaan. Elikkä se voi olla, että pikkasen siihen jotain tässä matkan varrella meidänkin sitten pitää kehittää, kunhan selkiää mikä sen direktiivin sisältö on.”*

-Tuotepäällikkö A

Tulevaa ajatellen pidetään tärkeänä, että yrityksessä olisi selkeä kriteeristö toimittajavalinnalle. Tämä kriteeristö tulee tehdä läpinäkyväksi myös potentiaalisille toimittajille toimialalla. Tällöin toimittajatkin tietäisivät kriteerit ja heidän olisi mahdollista kehittää toimintaansa tai tehdä toimenpiteitä esimerkiksi vastuullisuuden todentamiseen liittyen. Tällöin kohdeyrityksessä voitaisiin päästä tilanteeseen, jossa toimittajia voidaan aidosti kilpailuttaa näiden kriteereiden pohjalta. Toimittajille tulisi antaa se ajatusmalli, että vastuullisuus on yksi tärkeä kriteeri, eikä neuvottelupöydässä riitä pelkkä edullinen hinta.

Toimittajan kehittäminen yhteistyön kautta nähdään myös tärkeänä tekijänä. Tiettyjen tuotteiden osalta tilanne on kohdeyrityksessä sellainen, että ei ole toista toimittajaa, jonka kanssa prosessi saataisiin toteutettua. Silti on myös tiedossa, että tällä toimittajalla ei ole vastuullisuuden liittyvää raportointia. B kommentoikin nykytilanteen kehittämistä seuraavasti:

*”Tavallaan me ollaan siinä tilanteessa, että meidän pitää hyväksyä, että hekin (toimittajat) on tässä vastuullisuusmatkan alussa ja meidän vaan pitää pistää painetta heille yhteistyöhengessä tietenkin siitä, että he kehittävät sitä omaa asiaansa ja omaa vastuullisuuttaan, jotta me voidaan myös ottaa siitä vastuullisuushyötyjä.”*

-Tuotepäällikkö B

Toimittajayhteistyön ja toimittajan kehittäminen nousevat siis merkittävään rooliin, kun huomioidaan yrityksen toimialan kapeus, toimittajalle asetetut prosessivaatimukset sekä mahdollisten toimittajien vähyys. A kuitenkin huomautti, että CSRD-direktiivin myötä tietyt velvollisuudet alkavat koskea myös useampaa heidän toimittajaansa Euroopassa, joka tulee automaattisesti parantamaan vähintään näiden toimittajien kykyä esittää yritystensä vastuullisuuskäytäntöjä ja näin lisätä toiminnan läpinäkyvyyttä.

Toimittajien kanssa tehtävän yhteistyön välityksellä on todettu, että ainakin joihinkin toimittajiin on enemmän vaikutusvaltaa kuin on oletettu. B kertoi, että he ovat huomanneet tämän ollessaan toimenpiteissään ensimmäisten joukossa toimialan eurooppalaisella tasolla liittyen aiemmin voimaan tulleeseen laatudirektiiviin. B totesi näkevänsä asian niin, että mikäli vastuullisuusasioiden puolesta saadaan selkeät toimintamallit, silläkin voidaan kirittää toimittajia omassa työssään. Myös A korosti yhteistyön merkitystä ja sitä, että toimittajillekin pitää antaa mahdollisuus kehittyä ja tehdä korjauksia. Alla on esitetty suora lainaus A:n kommentista asiaan.

*”Meidänkin pitää miettiä tulevaisuudessa, että jos siellä on hirveästi asioita mitkä ei noudata niitä meidän linjoja, niin sittenhän meidän pitää yhdessä todeta tämän yhteistyökumppanin kanssa, että joku laittaa ne asiat kuntoon tai sitten emme voi jatkaa yhteistyötä. Mutta tietenkin kun siellä on aika monta kohtaa, niin en mä oleta, että heti kaikki on arvoasteikolla siellä ylimmällä tasolla.”*

-Tuotepäällikkö A

Code of conductia pidetään jatkossakin tärkeänä työvälineenä vastuullisuuden varmentamisessa. Myöskään auditointien tekemistä tulevaisuudessa ei pidetä poissuljettuna. Kumpikaan haastateltava ei ole koskaan käynyt tekemässä toimittajien tehtaissa auditointeja, mutta tulevaisuudessa tämäkin keino nähdään mahdollisesti tarpeellisena.

Molemmat tuotepäälliköt totesivat olevansa sitä mieltä, että vastuullisuus on entistä isommassa roolissa jatkossa niin hankintatoimessa kuin kuluttajan päätöksenteossa.

Kohdeyrityksen osalta matkan koetaan olevan alussa. B totesi, että monella muulla kaupan alalla on jo pidempään mietitty näitä teemoja ja ehditty tekemään erilaisia toimia. Näillä aloilla vastuullisuus on myös paremmin sidottuna yrityksen jokapäiväiseen toimintaan. Kohdeyrityksessä näin ei hänen kokemuksensa mukaan vielä ole:

*”Meillä se laatu ja vastuullisuus on ehkä vähän mielletään jonain erillisenä asiana, jota pitää erikseen miettiä sen sijaan, että se olisi meidän DNA:ssa ja tulisi selkäytimestä kaikessa meidän tekemisessä.”*

-Tuotepäällikkö B

## 4 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää vastuullisen toimittajavalinnan kriteereitä ja kriteereiden mukaisen toiminnan varmentamista, sekä näiden toimintojen kehittämistä. Lisäksi tutkittiin ajureita, jotka ohjaavat toiminnan kehittämiseen. Tässä kappaleessa kootaan tutkimuksen tärkeimmät löydökset kysymys kerrallaan, peilataan niitä suhteessa aikaisempiin tutkimuksiin ja esitetään johtopäätöksiä tuloksiin liittyen. Lopussa esitetään arvio tutkimuksen luotettavuudesta. Ensimmäisenä vastataan alatutkimuskysymyksiin: ”Miten vastuullisuuden ulottuvuudet painottuvat toimittajan valintakriteereissä?”, ”Miten kriteeristön mukainen toimittajan vastuullisuus varmistetaan?” ja ”Miksi vastuullisuutta halutaan huomioida enemmän toimittajavalinnassa?”. Ne tukevat vastaamista itse päätutkimuskysymyksen: ”Miten toimittajavalintaa kehitetään vastuullisemmaksi?”.

### 4.1 Tutkimuksen keskeiset löydökset

#### Alatutkimuskysymys 1. Miten vastuullisuuden osa-alueet painottuvat toimittajan valintakriteereissä?

Tutkimuksen mukaiset kohdeyrityksen toimittajan valintakriteerit on esitetty kuvassa 5.

Toimittajan kyvykkyys prosessivaatimusten mukaiseen toimintaan (taloudellinen)
Toimitusvarmuus (taloudellinen)
Toimitusaika (taloudellinen)
Tuotteiden sopivuus (taloudellinen)
Toimittajan aiemmat referenssit (taloudellinen)
Asiakaspalvelun taso (taloudellinen)
Tuotteen hinta (taloudellinen)
Tuotteen laatu (taloudellinen)
Toimittajan käyttämä laadunhallintajärjestelmä (taloudellinen)
Halu kumppanuuteen (taloudellinen / sosiaalinen / ympäristö)
Vastuullisuus code of conductissa (sosiaalinen / ympäristö)

Kuva 5. Kohdeyrityksen toimittajan valintakriteerit

Vastuullisuuden kriteerit täyttyvät, kun toimittaja sitoutuu yrityksen eettiseen ohjeistoon eli code of conductiin. Tämä tarkoittaa, että toimittaja sitoutuu noudattamaan kansainvälistä lainsäädäntöä esimerkiksi työntekijöiden oikeuksien suhteen, kunnioittamaan ihmisoikeuksia, takaamaan työntekijöille ammatillisen järjestäytymisoikeuden sekä sitoutuu noudattamaan paikallisia ympäristösäädöksiä ja minimoimaan kielteiset ympäristövaikutukset.

Peilaten Ecerin ja Pamucarin (2020) sekä Jainin ja Singhin (2020) kehyksiin vastuullisen toimittajavalinnan kriteereistä, voidaan todeta kohdeyrityksessä korostuvan voimakkaimmin taloudellinen vastuullisuus. Aiemmissä tutkimuksissa taloudellisen vastuun kriteeristöön on listattu esimerkiksi hinta, laatu, toimitusvarmuus sekä palvelun taso (Ecer & Pamucar 2020; Jain & Singh 2020). Sosiaalisen ja ympäristövastuun kriteeristö on kohdeyrityksessä käytännössä lain edellyttämän minimitason vaatimuksia mukaileva ja nämä tekijät painottuvat taloudellista ulottuvuutta vähemmän kriteeristössä. Kohdeyrityksen toimittajavalintakriteeristöä voisi nykyisellään kuvata varsin perinteikkääksi. Kuten Shpend et al. (2015) toteavat,

ennen kestävän kehityksen tuomia vaatimuksia on ollut tavallista, että kriteerit ovat keskittyneet lähinnä taloudelliseen ulottuvuuteen kuten hintaan, laatuun ja toimitusaikaan.

### Alatutkimuskysymys 2. Miten kriteeristön mukainen toimittajan vastuullisuus varmistetaan?

Toimittajan vastuullisuuden varmentamisessa kohdeyritys käyttää omaa eettistä ohjeistoaan eli code of conductia, jonka suurin osa tavarantoimittajista allekirjoittaa osana sopimusta. Kyseessä on aiemmankin tutkimuksen mukaan yleinen ja yksinkertainen tapa määrittää standardit ja hyväksyttävät toimintatavat toimittajien käyttäytymiselle (Rahim 2019, 48). Lisäksi käytössä on kolmiportainen mittaristo, jolla mittaroidaan myös vastuullisuuteen liittyviä asioita kuten tehtaiden auditointia ja laadunvalvontaa. Mikäli toimittajalla on käytössä sertifioitu laadunhallintajärjestelmä, kertoo tämä kohdeyritykselle, että tehdasauditointi on suoritettu ainakin laatuseikkojen näkökulmasta.

Yhtenä keinona vastuullisuuden varmentamisessa on aktiivinen yhteydenpito. Toimittajilta tiedustellaan esimerkiksi, onko heillä käytössä eettisiä ohjeita, kuka auditoi toimittajan käyttämiä tehtaita, minkälaiset laatujärjestelmät valmistajalla on käytössä, onko laatujärjestelmä sertifioitu ja minkälaisia vastuullisuusprojekteja toimittajan yrityksessä on käynnissä. Bowen et al. (2001) tuo tutkimuksessaan esiin sen, että tiivis yhteistyö toimittajan kanssa parantaa mahdollisuuksia vastuulliseen toimitusketjuun. Myös Bain ja Sarkisin (2010) tutkimuksessa todetaan yhteistyön suuri rooli pyrkimyksissä ympäristöystävälliseen toimintaan hankintaketjussa. Kohdeyrityksessä tiivis yhteydenpito vielä korostuu, koska toimittajia on rajallinen määrä. Kuitenkin pieni toimiala nähdään myös toimittajia paineistavana tekijänä läpinäkyvyyden suhteen.

### Alatutkimuskysymys 3. Miksi vastuullisuutta halutaan huomioida enemmän toimittajavalinnassa?

Balsin ja Taten (2016, 4) mukaan sidosryhmien vaatimukset ovat hyvin merkittävä tekijä motivoimassa yrityksiä vastuulliseen toimintaan ja niiden tarpeet on tärkeä tunnistaa. Myös

kohdeyrityksessä sidosryhmäpaine korostuu vastuullisen toiminnan kehittämisen ajurina. Sidosryhmistä nimetään omistajat, asiakkaat, muut tavarantoimittajat, henkilökunta sekä kilpailijat. Ohjaavana tekijänä toimii lainsäädäntö eli pian voimaan tuleva CSRD-direktiivi. Aiemmassakin tutkimuksessa on todettu, että lainsäädäntö on yksi tärkeimpiä syitä yritysten vastuullisuuden toteuttamisessa (Björklund 2010). Se vaikuttaa myös sidosryhmien suhtautumiseen. Kurucz et al. (2008, 90) totesivat, että yrityksen on helpompi saada palkattua työntekijöitä, kun sillä on hyvä legitimizeetti vastuullisuuden saralla. Vastuuton toiminta nähdään myös potentiaalisena maineuhkana kohdeyrityksessä. Vastuullisuus halutaan siis huomioida enemmän toimittajavalinnassa sidosryhmien ja lainsäädännön vaatimusten, sekä mahdollisen maineriskin takia.

#### Päätutkimuskysymys: Miten toimittajavalintaa kehitetään vastuullisemmaksi?

Vastuullisen toimittajavalintakriteeristön kehittämisessä korostuu selkeyden tarve. Kohdeyrityksessä nähdään tärkeänä läpinäkyvän mittariston ja kriteeristön luominen. Tämän kriteeristön tulee olla lainsäädännön mukainen, mutta siinä pitäisi näkyä myös kohdeyrityksen itse määrittämät kriteerit. Tärkeä huomio nousee esiin Baumgartnerin ja Ebnerin (2010) tutkimuksessa, jossa lainsäädännön mukainen toiminta kuvataan strategisesti vastuullisuuden minimitasona. Nykypäivänä voidaan jo ajatella, että lainsäädännön vaatima toiminta ei ole vastuullisuutta, vaan ikään kuin velvollisuus. Kehittämisen suhteen onkin siis erittäin tärkeää määrittää myös omia kriteerejä.

Koska kohdeyrityksen kriteeristöissä korostuu tällä hetkellä voimakkaasti taloudellinen ulottuvuus, voidaan sosiaalisen vastuun ja ympäristövastuun huomioonottamista pitää tärkeänä kehityskohteenä. Elkington (1998) mukaan avain uskottavuuteen sidosryhmille ja arvонуontiin on juuri vastuullisuuden kolmikantaisuus. Tällöin on huomioitava taloudellisen ulottuvuuden lisäksi myös sosiaalinen ja ympäristöllinen ulottuvuus. Haastattelussa nousi esiin, että kohdeyrityksessä halutaan pysyä ajan hermolla eikä havahtua myöhemmin siihen, että aika on ajanut ohi. Kolmikantaisen vastuullisuuden tiedostaminen on merkittävässä roolissa tämän seikan toteutumisen kannalta.



Selkeän kriteeristön kehittäminen on tärkeää senkin kannalta, että halutut asiat saadaan sa-noitettua toimittajaehdokkaille. Tiedon jakaminen antaa toimittajille mahdollisuuden kehit-tää omaa toimintaansa. Koska sidosryhmäpaineen merkitys on kiistaton, on paineen luomi-nen toimittajan suuntaan nähtävissä vastuullisuuden kehittämisen toimintatapana. Kuten aiemmassa tutkimuksessa on todettu, sidosryhmien vaatimukset määrittävät yritysten stan-dardeja koskien sosiaalista ja ympäristöllistä vastuuta (Seuring & Gold 2013).

Toimialan erityispiirteiden vuoksi nykyisten toimittajien paineistaminen kehittämään toi-mintaansa tai kehitystyön tekeminen yhteistyössä ovat kaikista merkittävimmissä roolissa toimittajavalinnan vastuullisuuden kehittämisessä. Kun tosiasia on se, että on olemassa vain yksi tai muutama prosessivaatimukset täyttävät toimija, ei varsinaista toimittajavertailua välttämättä päästä edes tekemään kaikkien tuotteiden kohdalla. Merkityksellistä on antaa nykyisille toimittajille paine sekä mahdollisuus kehittyä ja tehdä korjauksia. Aiemmankin tutkimuksen pohjalta toimittajayhteistyöhön nähdään kuuluvan olennaisesti toimittajan ke-hittäminen, joka sisältää esimerkiksi tiedon jakamisen ja aktiivisen viestinnän toimittajan kanssa (Bai & Sarkis 2010). Läheinen yhteistyö toimittajan kanssa helpottaa myös vastuul-lisuuden varmentamista ja avointa kommunikaatiota.

Konkreettisina vastuullisuuden varmentamisen keinoina code of conductin lisäksi ovat toi-mittajien auditoinnit, joiden tekeminen kohdeyrityksessä ei ole tulevaisuudessa poissuljet-tua. Auditointia voidaankin pitää varsin toimivana keinona, sillä se on hyvin yleisesti käy-tetty menetelmä tavarantoimittajan vastuullisuuden toteutumisen ja sovitun mukaisen toi-minnan varmentamisessa (Gonzalez-Padron 2016). Myös tietynlainen asennemuutos näh-dään kehittämiskohteena eli se, että vastuullisuuden tulisi olla osa jokapäiväistä toimintaa. Tällä hetkellä vastuullisuusteema on kohdeyrityksessä vielä erillinen ja irrallinen koko-naisuus. Samanlainen ajatusmalli olisi saatava myös istutettua toimittajille, joista moni edel-leen ajattelee hinnan olevan keskeisin tekijä.

## 4.2 Tutkimuksen luotettavuus

Eskolan ja Suorannan (1998, 211) mukaan luotettavuuden arviointi perustuu tapaustutkimuksessa todellisuuden tunteen välittämiseen, jota tässä tutkimuksessa on pyritty vahvistamaan esittelemällä kattavasti haastateltavien ajatuksia muun muassa sitaattien avulla. Menetelmänä haastattelu voi aiheuttaa sen, että haastateltava haluaa antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia (Hirsjärvi et al. 1997, 206). Tutkimuksessa haastatteluiden virheen mahdollisuus minimoitiin korostamalla tutkimuksen anonymiteettia ja lähettämättä haastattelumateriaali vastaajille ennakkoon. Molemmat haastateltavat toivat avoimesti esiin nykytilannetta yhteineillä vastauksilla ja esittivät kehitystarpeita. Tämä vahvistaa oletusta, että vastauksia ei ole kaunisteltu.

Tutkimuksen sisäistä validiutta voidaan lisätä tekemällä tutkimuksen päättelyketjusta mahdollisimman läpinäkyvä (Puusa & Juuti 2020, 180). Tässä tutkimuksessa pyritään selkeästi kuvaamaan käytettyjä menetelmiä ja esittämään vaiheita niin, että lukija saa mahdollisimman totuudenmukaisen kuvan ja tutkimuksen vaiheiden linkittyminen on selkeää.

Puusan & Juutin (2011, 59) mukaan laadullinen tutkimus edellyttää, että tutkija on lähellä tutkimuksen kohdetta ja myös henkilökohtainen kokemus on hyväksyttävää. Tässä tutkimuksessa tutkijalla on vuosien kokemus kohdeyrityksen toimialasta, jolloin alaan liittyvien erityispiirteiden ymmärrys oli jo olemassa. On todettava, että alan erityispiirteiden kuten prosessivaatimusten ja potentiaalisten toimittajien vähäisen määrän vuoksi tuloksia ei voi yleistää suoraan kaikille toimialoille. On kuitenkin olemassa paljon vastaavia kapean sektorin toimialojen yrityksiä. Näissä yrityksissä varmasti kohdataan kohdeyrityksen kaltaisia tilanteita, jolloin valittavana on vain muutamia mahdollisia toimittajia, jotka eivät suoraan täytä yrityksen vaatimia toimittajavalintakriteereitä. Tämän tutkimuksen tulokset voidaan nähdä yhtenä rikastuttavana näkökulmana vastuulliseen toimittajavalintaan ja sen kehittämiseen yrityksissä.

## Lähteet

Amindoust, A., Shamsuddin A., Saghafinia A. & Bahreininejad, A. (2012) Sustainable Supplier Selection: A Ranking Model Based on Fuzzy Inference System. *Applied soft computing* 12, 6, 1668–1677.

Awaysheh, A. & Klassen, R. D. (2010) The impact of supply chain structure on the use of supplier socially responsible practices. *International Journal of Operations & Production Management* 30, 12, 1246–1268.

Baden, D. A., Harwood, I. A. & Woodward, D. G. (2009) The effect of buyer pressure on suppliers in SMEs to demonstrate CSR practices: An added incentive or counter productive? *European Management Journal* 27, 6, 429–441.

Bai, C. & Sarkis, J. (2010) Green supplier development: analytical evaluation using rough set theory. *Journal of Cleaner Production* 18, 12, 1200–1210.

Bals, L. & Tate, W. (2016) *Implementing triple bottom line sustainability into global supply chains*. Sheffield, Greenleaf Publishing Limited.

Bansal, P. & Roth, K. (2000) Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness. *Academy of Management journal* 43, 4, 717–736.

Baumgartner, R. J. & Ebner, D. (2010) Corporate Sustainability Strategies: Sustainability Profiles and Maturity Levels. *Sustainable development* 18, 2, 76–89.

Benn, S., Edwards, M. & Williams, T. (2014) *Organizational Change for Corporate Sustainability*. 3. painos. Routledge.

Björklund, M. (2010) Benchmarking tool for improved corporate social responsibility in purchasing. *Benchmarking: An International Journal* 17, 3, 340–362.

Bowen, F. E., Cousins P. D., Lamming, R. C. & Farukt, A. C. (2001) The role of supply management capabilities in green. *Production and Operations Management* 10, 2, 174–189.

Carroll, A. (2016) Carroll's Pyramid of CSR: Taking Another Look. *International journal of corporate social responsibility* 1, 2, 1–8.

Carter, C. R. & Rogers, D. S. (2008) A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International journal of physical distribution & logistics management* 38, 5, 360–387.

Castka, P. & Balzarova, M. A. (2008) ISO 26000 and supply chains-On the diffusion of the social responsibility standard. *International Journal of Production Economics* 111, 2, 274–286.

Ciliberti, F., Pontrandolfo, P. & Scozzi, B. (2008) Investigating corporate social responsibility in supply chains: a SME perspective. *Journal of Cleaner Production* 16, 1579–1588.

Collins, D. (2004) Five levees for improving ethical performance. *Strategic Finance* 88, 19–21.

Cousins, P. Lamming, R. & Bowen F. (2004) The role of risk in environment-related supplier initiatives. *International Journal of Operations & Production Management* 24, 6, 554–565.

Cowan, D., Dopart, P., Ferracini, T., Sahmel, J., Merryman, K., Gaffney S. & Paustenbach D. (2010) A cross-sectional analysis of reported corporate environmental sustainability practices. *Regulatory Toxicology and Pharmacology* 58, 3, 524–538.

De Boer, L., Labro, E. & Morlacchi, P. (2001) A review of methods supporting supplier selection. *European Journal of Purchasing and Supply Management* 7, 75–89.

Delai, I. & Takahashi, S. (2013) Corporate sustainability in emerging markets: insights from the practices reported by the Brazilian retailers. *Journal of Cleaner Production* 47, 211–221.

Dobos, I. & Vörösmarty, G. (2018) Inventory-related costs in green supplier selection problems with Data Envelopment Analysis (DEA). *International Journal of Production Economics* 209, 374–380.

Doolen, T., Traxler, M. & McBride, K. (2006) Using Scorecards for Supplier Performance Improvement: Case Application in a Lean Manufacturing Organization. *Engineering Management Journal* 18, 2, 26–34.

Ecer, F. & Pamucar, D. (2020) Sustainable Supplier Selection: A Novel Integrated Fuzzy Best Worst Method (F-BWM) and Fuzzy CoCoSo with Bonferroni (CoCoSo'B) Multi-Criteria Model. *Journal of cleaner production* 266, 1–18.

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

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere, Vastapaino.

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

FIBS (2021) *Jyrkkä muutos suomalaisyritysten vastuullisuustyössä*. [verkkodokumentti]. [viitattu 24.2.2022]. Saatavilla <https://www.fibsry.fi/ajankohtaista/jyrkka-muutos-suomalaisyritysten-vastuullisuustyossa/>

Finnwatch (2021) *Anekauppaa vai ilmastotekoja -raportti*. [verkkodokumentti]. [viitattu 23.3.2022]. Saatavilla <https://finnwatch.org/fi/julkaisut/anekauppaa-vai-ilmastotekoja>

Fombrun, C. J. (2005) Building Reputation Through CSR Initiatives: Evolving Standards. *Corporate Reputation Review* 8, 1, 7–11.

Frances-Gomez, P. (2008) Stakeholder's preference and rational compliance: a comment on Sacconi's CSR as a model for extended corporate governance II: compliance, reputation and reciprocity. *Journal of Business Ethics* 82, 1, 59–76.

Fraser, I. J., Müller, M. & Schwarzkopf, J. (2020) Dear Supplier, How Sustainable Are You? *Sustainability Management Forum* 28, 3–4, 127–149.

Ghadimi, P., Azadnia, A., Heavey, C., Dolgui A. & Can, B. (2016) A Review on the Buyer-Supplier Dyad Relationships in Sustainable Procurement Context: Past, Present and Future. *International journal of production research* 54, 5, 1443–1462.

Ghadimi, P., Dargi, A. & Heavey, C. (2017) Sustainable Supplier Performance Scoring Using Audition Check-List Based Fuzzy Inference System: A Case Application in Automotive Spare Part Industry. *Computers & industrial engineering* 105, 12–27.

Gonzalez-Padron, T. (2016) Ethics in the Supply Chain: Follow-Up Processes to Audit Results. *Journal of Marketing Channels* 23, 22–33.

Govindan, K., Khodaverdi, R. & Jafarian, A. (2013) A fuzzy multi criteria approach for measuring sustainability performance of a supplier based on triple bottom line approach. *Journal of cleaner production* 47, 345–354.

Govindan, K., Rajendran, S., Sarkis J. & Murugesan, P. (2015) Multi Criteria Decision Making Approaches for Green Supplier Evaluation and Selection: A Literature Review. *Journal of cleaner production* 98, 66–83.

Govindan, K., Shankar, M. & Kannan, D. (2016) Supplier selection based on corporate social responsibility practices. *International Journal of Production Economics* 200, 353–379.

Grimm, J. H., Hofstetter J. S. & Sarkis, J. (2016) Exploring sub-suppliers' compliance with corporate sustainability standards. *Journal of Cleaner Production* 112, 3, 1971–1984.

Harland, C., Lamming, R. & Cousins, P. (1999) Developing the concept of supply strategy, *International Journal of Operations & Production Management* 19, 7, 650–673.

Helsingin Sanomat. [verkkodokumentti]. [viitattu 1.3.2022]. Saatavilla <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000008583161.html>

Hendiani, S., Liao, H., Ren, R. & Lev, B. (2020) A Likelihood-Based Multi-Criteria Sustainable Supplier Selection Approach with Complex Preference Information. *Information sciences*. 536, 135–155.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (1995) *Teemahaastattelu*. Helsinki, Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997) *Tutki ja kirjoita*. 15. painos. Helsinki, Tammi.

Hollos, D., Blome, C. & Foerstl, K. (2012) Does sustainable supplier co-operation affect performance? Examining implications for the triple bottom line. *International Journal of Production Research* 50, 11, 2968–2986.

Ho, W., Xu, X. & Dey, P. (2010) Multi-criteria decision making approaches for supplier evaluation and selection: A literature review. *European Journal of Operational Research* 202, 1, 16–24.

Hug, F., Chowdhury, I. & Klassen, R. (2016) Social management capabilities of multinational buying firms and their emerging market suppliers: An exploratory study of the clothing industry. *Journal of Operations Management* 46, 1, 19–37.

Jain, N. & Singh, A. R. (2020) Sustainable Supplier Selection Under Must-Be Criteria through Fuzzy Inference System. *Journal of cleaner production* 248, 1–20.

Jiang, B. (2008) Implementing Supplier Codes of Conduct in Global Supply Chains: Process Explanations from Theoretic and Empirical Perspectives. *Journal of business ethics* 85, 77–92.



Kallinen, T. & Kinnunen, T. (2022) Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere, Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [verkkodokumentti]. [viitattu 25.2.2022]. Saatavilla <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>

Kannan, D. (2018) Role of multiple stakeholders and the critical success factor theory for the sustainable supplier selection process. *International Journal of Production Economics* 195, 391–418.

Klassen, R. D. & McLaughlin, C. P. (1996) The Impact of Environmental Management on Firm Performance. *Management Science* 42, 8, 1199–1214.

Koskinen I., Alasuutari P., & Peltonen, T. (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino, Tampere.

Koszevska, M. (2011) Social and Eco-labelling of Textile and Clothing Goods as Means of Communication and Product Differentiation. *Fibers and Textiles in Eastern Europe* 19, 4, 20–26.

Kurucz, E. C., Colbert, B. A. & Wheeler, D. (2009) The business case for corporate social responsibility. Teoksessa: *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (toim. Crane A.) Oxford, Oxford University Press.

Kähkönen, A-K., Lintukangas, K., Hallikas, J. & Evangelista, P. (2016) Responsible buying practices in supply risk management. *International Journal of Integrated Supply Management* 10, 3/4, 309–329.

Lamming, R. & Hampson, J. (1996) The environment as a supply chain management issue. *British Journal of Management* 7, 45–62.

Luthra, S., Govindan, K., Kannan, D., Mangla, S. K. & Garg, C. P. (2017) An Integrated Framework for Sustainable Supplier Selection and Evaluation in Supply Chains. *Journal of cleaner production* 140, 1686–1698.

Maignan, I., Hillebrand, B. & McAlister, D. (2002) Managing Socially Responsible Buying: How to integrate non-economic criteria into the purchasing process. *European Management Journal* 20, 6, 641–648.

Mani, V., Agrawal, R. & Sharma, V. (2015) Social sustainability in the supply chain: analysis of enablers. *Management research review* 38, 9, 1016–1042.

Mani, V. & Delgado, C. (2018) *Supply Chain Social Sustainability for Manufacturing: Measurement and Performance Outcomes from India*. 1. painos. Singapore, Springer Singapore.

Mani, V. & Gunasekaran, A. (2018) Four forces of supply chain social sustainability adoption in emerging economies. *International Journal of Production Economics* 199, 150–161.

Memari, A., Dargi, A., Akbari Jokar, M. R., Ahmad, R. & Rahim, A. (2019) Sustainable Supplier Selection: A Multi-Criteria Intuitionistic Fuzzy TOPSIS Method. *Journal of manufacturing systems* 50, 9–24.

Molamohamadi, Z., Ismail, N., Leman, Z. & Zulkifli, N. (2013) Supplier selection in a sustainable supply chain. *Journal of Advanced Management Science* 1, 3, 278–281.

Pargai, D., Godara, M. & Sharma, A. (2017) Textile eco labelling: an assurance of environment friendly textile. *GGGI Journal of Engineering & Technology* 6, 1, 41–46.

Parthiban, P., Zubar, H. & Katarar, P. (2013) Vendor selection problem: a multi-criteria approach based on strategic decisions. *International Journal of Production Research* 51, 5, 1535–1548.

Porter, M. & Van der Linde, C. (1995) Toward a New Conception of the environment. *Competitiveness Relationship. Journal of economic perspectives* 9, 4, 97–118.

Prahinski, C. & Benton, W. C. (2004) Supplier evaluations: communication strategies to improve supplier performance. *Journal of Operations Management* 22, 39–62.

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

Puusa, A. & Juuti, P. (2011) *Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki, Johtamistaidon opisto.

Rahim, M. (2019) *Code of Conduct on Transnational Corporations: Challenges and Opportunities*. Cham, Springer International Publishing.

Reuter, C., Foerstl, K., Hartmann, E. & Blome, C. (2010) Sustainable global supplier management: The role of dynamic capabilities in achieving competitive advantage. *Journal of Supply Chain Management* 46, 2, 45–63.

Saarinen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006) KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [verkkodokumentti]. [viitattu 15.3.2022]. Saatavilla [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5\\_5.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html)

Saavalainen, H. (2022) IPCC-raportti välittää hälyttävän viestin ilmastokriisistä: Aikaikkuna korjausliikkeelle on sulkeutumassa – ihmiskunnan nykyinen elämäntapa on uhattuna.

Sancha, C., Longoni, A. & Giménez, C. (2015) Sustainable Supplier Development Practices: Drivers and Enablers in a Global Context. *Journal of purchasing and supply management* 21, 2, 95–102.

Sarkis, J. & Talluri, S. (2002) A Model for Strategic Supplier Selection. *Journal of Supply Chain Management* 38, 4, 18–28.

Schneider, L. & Wallenburg, C. M. (2012) Implementing sustainable sourcing – does purchasing need to change? *Journal of purchasing and supply management* 18, 4, 243–257.

Seuring, S. & Gold, S. (2013) Sustainability management beyond corporate boundaries: from stakeholders to performance. *Journal of Cleaner Production* 56, 1–6.

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

Seuring, S., Sarkis, J., Müller, M. & Rao, P. (2008) Sustainability and Supply Chain Management – An Introduction to the Special Issue. *Journal of cleaner production* 16, 15, 1545–1551.

Sharma, A., Iyer, G., Mehrotra, A. & Krishnan, R. (2010) Sustainability and business-to-business marketing: A framework and implications. *Industrial Marketing Management* 39, 2, 330–341.

Shpend, I., Shahzad, K., Takala, J., Liu, Y., Sillanpää, I. & Ali, T. (2015) Evaluation And Selection Process of Suppliers Through Analytical Framework: An Empirical Evidence of Evaluation Tool. *Management and Production Engineering Review* 6, 3, 10–20.

Skjoett-Larsen, T. (2009) Corporate social responsibility in global supply chains. *Supply Chain Management. An International Journal* 14, 2, 75–86.

Slaper, T. F. & Hall, T. J. (2011) The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work? *Indiana Business Review* 86, 1, 4–18.

Stork, K. (1998) Why supplier scorecards are critical. *Purchasing* 125, 5, 31.

Ting, S. & Cho, D. I. (2008) An integrated approach for supplier selection and purchasing decisions. *Supply Chain Management* 13, 2, 116–127.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki, Tammi.

Van WHEELER, A. J. (2007) *Purchasing and Supply Chain Management*. Cengage Textbooks.

Waddock, S., Bodwell, C. & Graves, S. (2002) Responsibility: The new business imperative. *Academy of management executive* 16, 2, 132–148.

Walker, H., Di Sisto, L. & Mcbain, D. (2008) Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: Lessons from the public and private sectors. *Journal of Purchasing and Supply Management* 14, 1, 69–85.

Walker, H., Miemczyk, J., Johnsen, T. & Spencer, R. (2012) Sustainable procurement: Past, present and future. *Journal of purchasing and supply management* 18, 4, 201–206.

Winter, S. & Lasch, R. (2016) Environmental and social criteria in supplier evaluation – Lessons from the fashion and apparel industry. *Journal of Cleaner Production* 139, 175–190.

Xu, L., Kumar, D. T., Shankar, K. M., Kannan, D. & Chen, G. (2013) Analyzing criteria and sub-criteria for the corporate social responsibility-based supplier selection process using AHP. *International journal of advanced manufacturing technology* 68, 1–4, 907–916.

Zhu, Q. & Sarkis, J. (2004) Relationships between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management practices in Chinese manufacturing enterprises. *Journal of Operations Management* 22, 3, 265–289.

Zhu, Q., Sarkis, J. & Lai, K. (2013) Institutional-based antecedents and performance outcomes of internal and external green supply chain management practices. *Journal of purchasing and supply management* 19, 2, 106–117.

Zhu, Q., Sarkis J. & Lai, K. (2008) Confirmation of a Measurement Model for Green Supply Chain Management Practices Implementation. *International journal of production economics* 111, 2, 261–273.

## Liite 1. Haastattelun runko

### TAUSTAA

-Oma työtehtäväsi, kokemuksesi yrityksessä työskentelystä ja vastuualueet hankinnoissa?

### KRITEERIT

-Millainen on hyvä toimittaja?

-Onko yrityksessä jotain kriteeristöä toimittajanvalinnan tukena, ja mitkä ovat tärkeimmät kriteerit valinnalle?

-Onko erikseen olemassa vastuullisuuden liittyvää kriteeristöä? Onko jotain minimivaatimuksia näihin liittyen?

-Onko yrityksellä olemassa konsernitasolla mitään ohjeistusta toimittajanvalinnan vastuullisuuden liittyen?

-Onko toimittaja jätetty valitsematta, koska jokin vastuullisuuden liittyvä kriteeri ei ole täyttynyt?

-Pitäisikö kriteeristöä kehittää jotenkin ja miten?

-Onko sinulle itselläsi vaikutusvaltaa vastuullisen valinnan kriteereihin liittyen ja miten koet käyttäväsi sitä?

### AJURIT

-Miksi yritys haluaa huomioida vastuullisuuden toimittajanvalinnassa? Mikä siihen motivoi? Mitä tavoitellaan?

-Minkälaisia hyötyjä vastuullisella toimittajanvalinnalla olette saaneet tai näette voivanne saada? (esimerkiksi kilpailuetu)

-Onko yrityksessä koettu sidosryhmien (esimerkiksi asiakkaat tai omistajat) tuomaa painetta toimittajien vastuullisuuden liittyen? Mistä taholta tulee suurin paine?

-Koetaanko vastuullisuuden huomiotta jättäminen toimittajanvalinnassa realistisena uhkana maineelle?

## VARMENTAMINEN

-Onko teillä käytössä jotain keinoja, jolla toimittajan vastuullisuutta voidaan arvioida tai seurata? (esimerkiksi code of conduct)

-Vaikuttaako toimittajalla käytössä oleva vastuullisuuteen liittyvä standardi / sertifikaatti / merkki toimittajan arviointiin tai seurantaan? Vaikuttaako siihen joku muu asia?

-Onko vastuullisuuden varmentamiseen liittyen kohdattu jotain haasteita?

-Onko toimittaja jätetty valitsematta tai yhteistyö lopetettu jonkin arvioinnissa tai seurannassa ilmenneen vastuullisuuden laiminlyönnin seurauksena?

-Miten toimittajien arviointia tai seurantaa tulisi mielestänne kehittää?

-Oletteko tehneet yhteistyötä jonkun toimittajan kanssa vastuullisuuteen liittyen? Millaista? Onko esimerkiksi tietoa ja jaettu tai toimittajien osaamista arvioitu?

-Nähdäänkö tiiviimpi toimittajayhteistyö keinona varmistua toimittajan vastuullisuudesta?

-Onko vielä jotain mitä haluat lisätä näihin teemoihin liittyen, jota en huomannut kysyä?