



**YMPÄRISTÖVASTUU LEIPOMOALAN YRITYKSEN TOIMITTAJAVALIN-  
NASSA**

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

2023

Lotta Suominen

Ohjaaja: Nuorempi tutkija Kati Marttinen

## TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppätieteet

Lotta Suominen

### **Ympäristövastuu leipomoalan yrityksen toimittajavalinnassa**

Kauppätieteiden kandidaatintyö

2023

34 sivua, 2 kuviota, ja 1 liite

Tarkastaja: Nuorempi tutkija Kati Marttinen

Avainsanat: toimittajavalinta, ympäristövastuu, leipomoala

Ympäristövastuu on noussut yhä tärkeämmäksi tekijäksi toimittajien valinnassa monille yrityksille. Kuluttajat, sääntelyviranomaiset ja muut sidosryhmät painostavat yrityksiä varmistamaan, että niiden toimitusketjut ovat kestäviä ja että niillä ei ole kielteisiä vaikutuksia ympäristöön. Tämän seurauksena monet yritykset sisällyttävät nyt ympäristövastuun tavaran-toimittajan valintakriteereihinsä.

Tässä kandidaatintutkielmassa tutkitaan ympäristövastuun roolia leipomoalan yrityksen toimittajavalinnassa. Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto on kerätty kohdeyritykseltä haastattelulla, jonka jälkeen aineisto on litteroitu. Haastattelu analysoitiin sisällönanalyysillä. Tutkimuksen tulokset kootaan yhteen tutkimuskysymysten avulla.

Tutkimuksessa tuli ilmi, että ympäristövastuullisuuden kriteerit eivät ole leipomoalan yrityksessä tällä hetkellä yhtä tärkeitä kuin muut kriteerit. Yritys kokee myös, että ympäristövastuulliseen toimittajavalintaan liittyy haasteita. Näitä haasteita ovat läpinäkyvyyden puute sekä toimittajien rehellisyys, ja kustannusnäkökohdat. Näihin haasteisiin vastaaminen edellyttää esimerkiksi, että yritykset ovat ennakoivia toimittajien valintaprosessissaan, määrittelevät selkeästi kestävä kehityksen prioriteetit ja että niillä on vankat järjestelmät toimittajiensa ympäristövaikutusten arvioimiseksi ja seuraamiseksi. Yrityksessä pidetään kuitenkin tärkeänä, että toimittajien toiminta noudattaa paikallisia ympäristölakeja ja toimii ympäristöä suojelevasti.

## ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

LUT Business School

Business Administration

Lotta Suominen

### **Environmental sustainability in supplier selection in a bakery company**

Bachelor's thesis

2023

34 pages, 2 figures and 1 appendix

Examiners: Junior Researcher Kati Marttinen

Keywords: supplier selection, environmental sustainability, bakery industry

Environmental sustainability has become an increasingly important factor in the selection of suppliers for many companies. Consumers, regulators, and other stakeholders are pushing to confirm that their supply chains are sustainable and that they do not have negative impacts on the environment. Because of this, many companies now include environmental sustainability in their supplier selection criteria.

This bachelor's thesis examines the role of environmental sustainability in the supplier selection of a bakery company. The research has been carried out as a qualitative research. The research material has been collected from the case company through interviews, after which the material has been transcribed. The interview was analyzed using content analysis. The results of the research are put together with the help of research questions.

The research revealed that the case company does not consider environmental supplier selection criteria as strongly as other criteria. Also, the company finds choosing environmentally sustainable suppliers challenging. These challenges include lack of transparency and honesty of suppliers, and cost aspects. Responding to these challenges requires, for example, that companies are proactive in their supplier selection process, clearly define sustainable development priorities, and have solid systems for evaluating and monitoring the environmental impact of their suppliers. However, the company considers it important that the activities of the suppliers comply with local environmental laws and operate in a way that protects the environment.

## Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat .....	7
1.2	Tutkimuksen rajaukset, teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet .....	8
1.3	Tutkimusmenetelmä .....	9
1.4	Tutkimuksen rakenne .....	10
2	Ympäristövastuu ja toimittajavalinta.....	11
2.1	Yritysvastuu .....	11
2.1.1	Ympäristövastuu .....	14
2.2	Toimittajavalinta .....	15
2.2.1	Toimittajavalinnan kriteerit .....	16
2.2.2	Ympäristövastuu toimittajavalinnassa .....	17
2.3	Haasteet ympäristövastuun huomioimisessa toimittajavalinnassa.....	19
3	Ympäristövastuu toimittajavalinnassa leipomoalan yrityksessä .....	21
3.1	Tutkimusmenetelmä ja -aineisto .....	21
3.2	Kohdeyrityksen hankinta .....	22
3.3	Kohdeyrityksen vastuullisuus ja ympäristövastuu .....	23
3.4	Kohdeyrityksen toimittajavalintakriteerit .....	24
3.5	Kohdeyrityksen ympäristövastuu toimittajavalinnassa.....	24
3.6	Kohdeyrityksen riskit ja haasteet ympäristövastuun huomioimisessa toimittajavalinnassa.....	26
3.7	Ympäristövastuun kehittäminen ja suunnitelmat toimittajavalinnassa kohdeyrityksessä .....	27
4	Yhteenveto ja johtopäätökset .....	30
4.1	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen .....	30
4.2	Johtopäätökset .....	32
4.3	Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusaiheet.....	34
	Lähdeluettelo .....	35

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

# 1 Johdanto

Kuluttajien kasvaneen tiedon, sekä eri sidosryhmiltä ja markkinoilta tulevien paineiden takia yritysorganisaatiot ovat painottaneet kestävyyttä niin toimitusketjuissaan, kuin myös toimittajavalinnan kautta (Luthra, Govindan, Kannan, Mangla & Garg 2017). Vastuullisuus yritystoiminnassa yleensä määritellään niin sanotun *triple bottom linen* eli kolmikantaisen määritelmän mukaan, joka tarkoittaa sosiaalisen, ympäristöllisen ja taloudellisen vastuullisuuden huomioimista yritystoiminnassa (Elkington 1998).

Monimutkaisia päätöksiä tekevillä organisaatioilla on tyypillisesti lukuisia tekijöitä, jotka on otettava huomioon ja arvioitava toimittajien ja toimitusketjujen hallinnassa. Lopulta näiden toimittajien hallinnointi edellyttääkin huolellista tasapainottelua, kun tavoitteena on hankkia toimittajien palveluja tai tuotteita. Toimittajien valintaa ja hallintaa voidaan soveltaa erilaisiin toimittajiin tuotteen koko elinkaaren ajan raaka-aineiden hankinnasta aina elinkaaren loppupään palveluntarjoajiin. Näin ollen toimittajien laajuus ja monimuotoisuus tekee prosessista entistäkin hankalamman. Toimittajien arviointi edellyttääkin aineellisten, että myös aineettomien tekijöiden huomioon ottamista. (Bai & Sarkis 2010)

Tässä kandidaatintutkielmassa käsitellään ja perehdytään tarkemmin esimerkiksi kolmikantaisesta määritelmästä mainittuun ympäristövastuuseen, ja miten se huomioidaan yrityksen toimittajavalinnassa. Ympäristövastuun näkökulmasta yrityksen toimintojen ei tulisi riskeerata elinympäristöä, luonnon toimintoja tai elämää maan päällä (Molamohamadi, Ismail, Leman & Zulkifli 2013).

Vastuullisen toimittajavalinnan alalla julkaistujen julkaisujen määrä on kasvanut viime vuosina. (Rashidi, Noorizadeh, Kannan & Cullinane 2020) Vaikka vastuullisuutta on hankinnan osalta tutkittu, huomataan kuitenkin, ettei tutkimus keskity ympäristövastuun alueelle. Vaikka vastuullisten hankintojen johtamisien julkaisujen määrä on kasvanut, on kuitenkin ympäristövastuullisten hankintojen tutkimus suhteellisen vähäistä. (Tate, Ellram & Dooley 2012) Myös Govindan, Rajendran, Sarkis ja Murugesan (2015) toivat ilmi, että vastuullisesta ja ympäristövastuullisesta toimittajavalinnasta on olemassa rajallisesti tutkimusta.

Huomiota on kuitenkin kiinnitetty yhä enemmän ehtyviin luonnonvaroihin sekä teollisuuden saastumiseen, on kestävä toimittajien valinta viime vuosina herättäneet akateemista huomiota (Molamohamadi et al. 2013).

### 1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Kandidatutkielman tavoitteena on selvittää, millaisia asioita yritys ottaa huomioon ympäristövastuun kannalta tehdessään toimittajavalintaa. Yhä kasvavan ympäristötietoisuuden ja -vaatimusten takia on mielenkiintoista nähdä, miten yritys on integroinut nämä asiat omiin toimittajavalintoihinsa. Tavoitteena on myös selvittää, millaisia haasteita yritys kohtaa ympäristövastuun kanssa toimittajavalinnoissaan tällä hetkellä ja lähitulevaisuudessa. Rajaus ympäristövastuuseen on tehty sen suppeamman aiheen vuoksi, verrattuna vastuullisuuteen kokonaisuudessaan. Aihe on rajattu myös koskemaan leipomoalanyritystä siksi, että leipomoteollisuus on yksi elintarviketeollisuuden tärkeimmistä toimialoista, ja maailman leipomomarkkinoiden arvo oli vuonna 2020 noin 216 miljardia dollaria (Briceño-León, Pazmiño-Quishpe, Clairand & Escrivá-Escrivá 2021).

Tutkimukseen liittyy yksi päätutkimuskysymys, sekä siihen liittyvät kaksi alatutkimuskysymystä, jotka on esitetty alla. Alatutkimuskysymysten tarkoituksena on tukea ja auttaa vastaamaan päätutkimuskysymykseen.

Päätutkimuskysymyksenä on seuraava:

*Miten ympäristövastuu otetaan huomioon yrityksen toimittajavalinnassa?*

Alatutkimuskysymykset ovat seuraavat:

*Mitä kriteereitä yrityksellä on toimittajavalinnassaan ympäristövastuuseen liittyen?*

*Mitä haasteita ympäristövastuun huomioimiseen toimittajavalinnassa liittyy?*

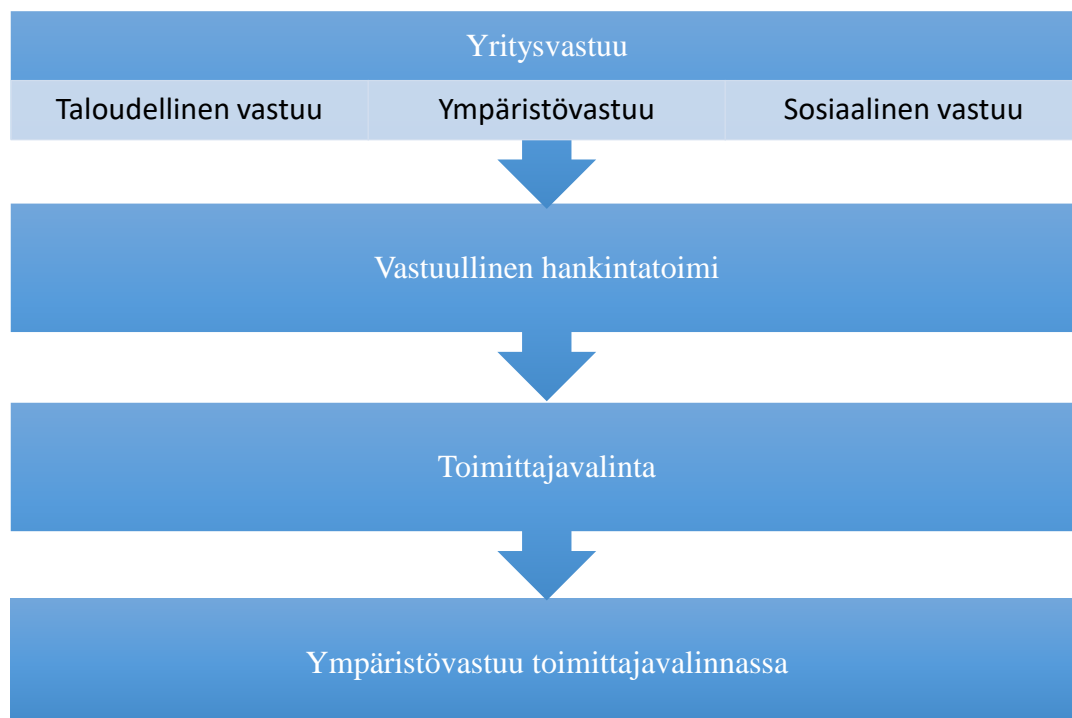
Tutkimuksen alatutkimuskysymykset on muotoiltu siten, että ne tukisivat ja tarkentaisivat päätutkimuskysymystä mahdollisimman hyvin ja kattavasti. Ensimmäinen

alatutkimuskysymys auttaa kartoittamaan sitä, millaisia kriteereitä yritys huomioi toimittajissaan tehdessään toimittajavalintaa. Toisen ja kolmannen alatutkimuskysymyksen avulla on tarkoitus selvittää, minkälaisia haasteita tai ongelmia yritys kohtaa nykyhetkessä ympäristövastuun huomioimisessa toimittajavalinnassaan.

## 1.2 Tutkimuksen rajaukset, teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet

Vastuullisuus on käsitteenä laaja, ja kattaa eri osa-alueita, kuten aiemmin on käsitelty. Tässä tutkielmassa päädytäänkin keskittymään ja rajaamaan aihe ympäristövastuun osa-alueeseen, jotta voidaan tutkia kattavasti tarkempaa aihetta. Rajatun aiheen vuoksi tutkimuksen ulkopuolelle jää vastuullisuuden laajempi tarkastelu yrityksen toimittajavalinnassa.

Tutkimuksen empiriaosuudessa haastatellaan suomalaisen leipomoalan yrityksen työntekijöitä, joten tutkielman tulokset rajautuvat vain leipomoalaan. Tutkimukseen perehdytään alla olevan kuvio 1 esitetyn teoreettisen viitekehysten mukaisesti. Teoreettinen viitekehys auttaa hahmottamaan käsitteiden välistä yhteyttä, jossa ensin perehdytään yritysvastuuteen ja sen osa-alueista ympäristövastuuseen. Näiden avulla tutkitaan toimittajavalintaa ja mitä siinä otetaan yleisesti huomioon. Nämä auttavat tutkimaan tarkemmin sitä, miten ympäristövastuu huomioidaan toimittajavalinnassa.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys



*Yritysvastuu* määritellään Elkingtonin (1998) esille tuoman kolmikantaisen määritelmän mukaan, joka tarkoittaa joka tarkoittaa sosiaalisen, ympäristöllisen ja taloudellisen vastuullisuuden huomioimista yritystoiminnassa.

*Vastuullisella hankintojen johtamisella* tarkoitetaan yrityksen sosiaalisten, ympäristöllisten ja taloudellisten tavoitteiden strategista ja läpinäkyvää integraatiota, sekä niiden saavuttamista yrityksen keskeisten liiketoimintaprosessien välillä, parantaakseen yrityksen ja toimitusketjun pitkän aikavälin taloudellista suosituskkyä. (Carter & Rogers, 2008)

### 1.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutetaan laadullisena tapaustutkimuksena, ja sen tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta syvällisemmin (Metsämuuronen 2008, 17). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan tutkimuskohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja tavoitteena on löytää tosiasioita. Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on myös todellisen elämän kuvaaminen. Näihin asioihin perustuu tutkimuksen teko kokonaisvaltaisesti, ja että kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkoituksena on löytää tai paljastaa tosiasioita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2013, 161) Laadullisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi sekä dokumenteista koottu tieto, ja näitä voidaan käyttää joko yhdisteltynä tai yksin, riippuen siitä, mitä tarkemmin tutkitaan ja mikä tutkimusongelma on. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83)

Tutkielman aineisto analysoidaan sisällönanalyysilla, joka on perusanalyysimenetelmä ja siitä voidaan käyttää hyvin monenlaisissa tutkimuksissa. (Tuomi et al. 2018, 103) Tietoa hankitaan puolistrukturoidulla haastattelulla, ja täten tutkielman empiriaosuus hankitaan haastatteleamalla kahta suomalaisen leipomoalan yrityksen työntekijää. Tutkimuksen haastatteluihin osallistuu kaksi suomalaisen leipomoalan työntekijää, joista toinen on yrityksen hankintapäällikkö ja toinen on laatupäällikkö. Haastattelu pidetään etäyhteyksin Teams-sovellusta käyttäen. Työntekijöiden haastattelut analysoidaan sisällönanalyysilla. Tutkimuksessa käytetään haastattelusta saatavien tietojen lisäksi sekundäärimateriaalina yrityksen

omilta, sekä omistajayrityksen nettisivuilta löytyviä vastuullisuusteemaan liittyviä tietoja haastattelujen tukena.

#### 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tämä kandidaatintutkielma koostuu viidestä pääluvusta ja niiden alaluvuista. Päälukuja ovat johdanto, teoriaosuus, tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto, ja yhteenveto ja johtopäätökset. Johdannossa käydään läpi tutkimuksen aihetta sekä sen tavoitteita. Johdannossa käydään myös läpi aikaisempaa tutkimusta ja pohjustetaan tutkimusta. Johdantoon kuuluu myös tutkimuksen tavoitteiden, tutkimuskysymysten sekä rajauksen läpikäynti. Toinen pääluke koostuu teoriasta, jossa käydään läpi teoreettista viitekehystä. Teorialuvussa käydään läpi keskeisiä tutkimuksen käsitteitä, käyden läpi vastuullisuuden eri määritelmiä, sekä sitten perehtyen tarkemmin tutkielman rajatumpaan aiheeseen, ympäristövastuuseen erityisesti toimittajavalinnan parissa. Teoriaosuuden jälkeen perehdytään tutkimuksessa käytettyyn tutkimusmenetelmään ja kerrotaan, miten tutkimusaineisto tutkimusta varten on kerätty ja analysoitu. Neljäs pääluke koostuu yhteenvedosta sekä johtopäätöksistä. Tässä luvussa käydään vielä läpi tutkimustuloksia ja vastataan aiemmin kerrottuihin tutkimuskysymyksiin.

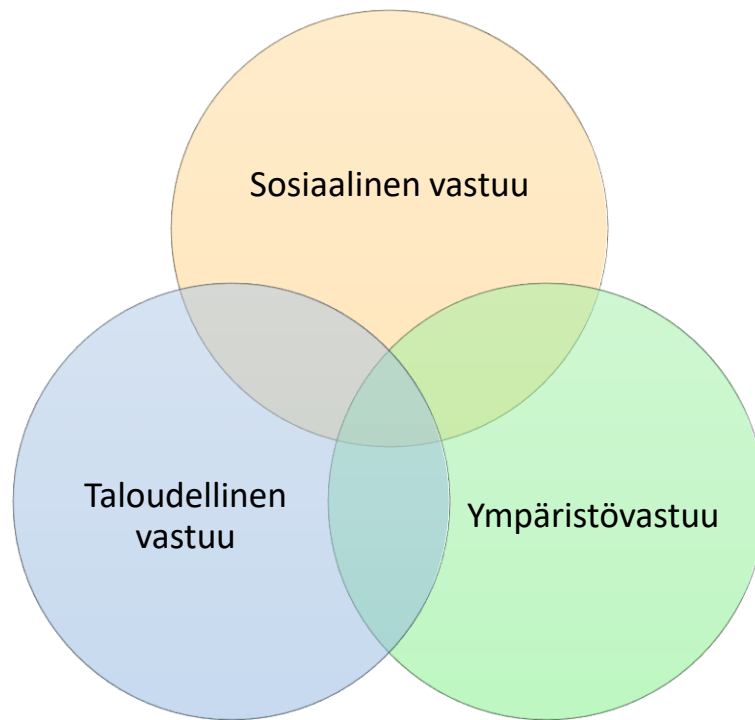
## 2 Ympäristövastuu ja toimittajavalinta

Tässä osiossa tarkastellaan tarkemmin tutkimukseen liittyvää teoriaa. Ensin perehdytään tarkemmin siihen, mitä yritysvastuu on, sekä syvennytään tarkemmin siihen, mitä sen osa-alue ympäristövastuu pitää sisällään. Näiden lisäksi tullaan myös kertomaan, mitä toimittajavalinta tarkoittaa ja mitä siinä yleensä huomioidaan. Lopuksi tarkastelemme näitä aiheita yhdessä, eli miten toimittajavalinnassa näkyy ympäristövastuu.

### 2.1 Yritysvastuu

Vastuullisuus on ollutkin yhä kasvavissa määrin kiinnostuksen kohteena, mutta kestävän kehityksen voidaan nähdä määriteltävän Yhdistyneiden kansakuntien Brundtlandin raportissa, jonka mukaan kestävän kehityksen todetaan olevan kehitystä, joka täyttää nykyisen sukupolven tarpeet vaarantamatta tulevien sukupolvien mahdollisuuksia (World Commission on Environment and Development 1987, 37).

Yritys vastuuta tarkastellaan myös yleensä toisistaan riippuvaisten taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristöllisen jaottelun perusteella (Harmaala & Jallinoja 2012, 18). Tämä kolmijakojaottelu perustuukin Elkingtonin (1998) esille tuomaan *triple bottom line*-käsitteeseen, eli kolmikantaiseen määritelmään, joka tarkoittaa sosiaalisen, ympäristöllisen ja taloudellisen vastuullisuuden huomioimista yritystoiminnassa, ja tätä on havainnollistettu kuviossa 2. *Triple bottom line* perustuu ja liittyy kestävän kehityksen käsitteeseen, ja siihen kuuluu myös ympäristönsuojelun, sekä sukupolvien välisen ja sisäisen tasa-arvon käsitteet. Halu kestävyuden määrittelemeksi ja käsittelemiseksi on saanut alkunsa siitä, että olemassa olevat kehitysmallit eivät voi edetä vaarantamatta ympäristöä, ja että merkittävät erot sukupolvien sisällä ja välillä eivät ole kestävä, eettistä tai kehitystavoitteiden mukaista. (Hammer & Pivo 2017) Triple bottom line-mallissa mainitut taloudellinen vastuu ja hyvä liiketulos mahdollistavat yhdessä ympäristövastuun sekä sosiaalisen vastuun kehittymisen, mikä voi puolestaan johtaa sekä myynnin, että kannattavuuden parantumiseen (Juutinen 2016, 183)



Kuvio 2. Triple bottom line-malli (mukaillen Elkington 1999)

Tarkemmin tarkasteltaessa kolmikantaista määritelmää, taloudellinen vastuullisuus pitää sisällään esimerkiksi kestävät liiketoimintamallit kuten kiertotalouden, mutta tämän lisäksi myös yrityksen toiminnan kannattavuus ja voitto, sekä myös verojen maksamisen vastuullisuus, työntekijöiden oikeudenmukaisuus, ja korruption vastainen toiminta. (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 22)

Sosiaalisen vastuullisuuden painopiste on niin sisäisissä yhteisöissä, kuten yrityksen työntekijöissä, kuin myös ulkoisissa yhteisöissä. Sosiaalinen kestävyys tarkoittaa tarkemmin sitä, että yritykset tarjoavat tasavertaisia mahdollisuuksia, kannustavat monimuotoisuuteen sekä edistävät suhteita yhteisön ulko- ja sisäpuolella. Sosiaaliseen kestävyteen kuuluu myös elämänlaadun varmistaminen, demokraattisten prosessien tarjoaminen sekä vastuulliset johtamisrakenteita. (Gimenez, Sierra & Rodon 2012)

Ympäristövastuun periaatteiden mukaan yritysten toiminnan tulisi olla sellaista, ettei se vaarantaisi ympäristöä, luonnonjärjestelmiä tai maapallon elämää (Molamohamadi et al. 2013). Ympäristövastuu keskittyy myös yrityksen vaikutuksiin eläviin ja elottomiin

luonnonjärjestelmiin, kuten ekosysteemeihin, maaperään, ilmaan ja vesistöön. Ympäristövastuun osa-alue sisältää yrityksen toiminnan kokonaisvaltaista tarkastelua liittyen sen toimintaan, tuotteisiin ja tiloihin. Näihin liittyy yrityksen toiminnan arvioiminen, jätteiden ja päästöjen poistaminen, resurssien tehokkuus ja tuottavuus, sekä sellaisten toimien vähentäminen, jotka voivat aiheuttaa haitallisia seurauksia tulevaisuuden sukupolville. (Jamali 2006)

Yritysvastuu usein myös määritellään CSR:n kautta eli *corporate social responsibility*. CSR on ollut pinnalla yli 50 vuotta. CSR käsitteenä on päällekkäinen muiden käsitteiden kanssa, kuten yrityskansalaisuus, kestävä liiketoiminta, ympäristövastuu, yllä mainittu *triple bottom line*, sosiaalinen ja ympäristövastuu, liiketoimintaetiikka ja yritysvastuu. Voidaan väittää, että nykyinen kiinnostus CSR kohtaan kumpuaa 90-luvun alkupuolelta, ja on uusi ilmentymä keskustelusta liike-elämän ja yhteiskunnan suhteesta toisiinsa. Yritykset ovat aikojen saatossa kokeneet kausia, jolloin yhteiskunta on yrittänyt säädellä yritysten vallan kasvua, ja täten nämä yritykset ovat yrittäneet vahvistaa oikeudellista asemaansa ottamalla käyttöön toiminnassaan CSR-mukaisia strategioita. (Idowu, Capaldi, Zu, & Gupta, 2013, 7, 9)

Ensin vastuullisuustoimia nähtiin lisättävän yritysten toimesta säännösvaativuorokausien takia. Kestävän kehityksen hyväksynnän ensimmäisessä vaiheessa yrityksissä otettiin käyttöön kestäviä käytäntöjä uusien säännösten vuoksi. Nyt yritykset kuitenkin ymmärtävät, että keskittyminen ympäristönsuojeluun ja sosiaalisiin huolenaiheisiin voi tuoda heille myös kilpailuetuja. (Faisal, Al-Esmael & Sharif 2017)

Nykyään vastuullisuuden implementointi yrityksen toimintaan nähdään kuitenkin myös etuna, sillä se ei pelkästään vaikuttaisi positiivisesti ympäristöön ja yhteiskuntaan, vaan tarjoaisi yrityksille pitkäaikaisia taloudellisia hyötyjä, sekä kilpailukykyä muihin yrityksiin. (Carter & Rogers 2008) Yritykset myös kokevat painetta toimia vastuullisesti niin sisä- kuin ulkopuoleltakin esimerkiksi työntekijöiden, yhteisöiden, valtioiden sekä kansalaisjärjestöjen puolesta. Yritysten toiminnan julkinen tarkastelu on lisääntynyt kun kuluttajat ovat tulleet enemmän tietoisiksi siitä, että ainoastaan lopputuote ei vaadi tarkastelua, vaan myös toimitusketju. (Seuring, Sarkis, Müller & Rao 2008) Yritykset voivat myös pelätä helposti pilaantuvaa mainettaan, mikä olisi seurasta kuluttajien boikotista, mikäli epäkohdista vastuullisuuteen liittyen raportoitaisiin yrityksen toimitusketjussa (Seuring & Müller 2008). Nykyään siis yrityksillä on monia eri taustatekijöitä siihen, että ne kehittävät omia vastuullisuustoimiaan.

Kuten aikaisemmin kerrottiin, vastuullisuus voi vaikuttaa positiivisesti yrityksen taloudelliseen suoriutumiseen ja kilpailukykyyn. Ympäristövastuuseen liittyen on huomattu, että esimerkiksi ympäristöjärjestelmät, kuten ISO1400 voi parantaa yrityksen kilpailukykyä resurssien optimoinnin kautta, mikä taas johtaa parempaan taloudelliseen menestymiseen (Giménez Leal, Casadesús Fa & Valls Pasola 2003). Erityisesti ISO 14001 on maailmanlaajuisesti hyväksytty kansainvälinen standardi, joka perustuu ajatukseen, että parempi ympäristönsuojelun taso voidaan saavuttaa, kun ympäristönäkökohdat tunnistetaan ja niitä hallitaan järjestelmällisesti, mikä edistää osaltaan merkittävästi kestävästä kehityksestä saastuttamisen ehkäisyyn, ympäristönsuojelun parantamiseen ja sovellettavien lakien noudattamisen kautta. ISO 14001 voi siksi olla merkittävä panos ympäristön kestävään kehitykseen. (Da Fonseca 2015) Tämän kansainvälisen standardin käyttöönottoon on erilaisia syitä, mutta motivaattoreina siihen on esimerkiksi sitoutuminen ympäristönsuojeluun, haitallisten ympäristövaikutusten riskin vähentäminen sekä asiakkaiden vaatimukset ja julkisuuskuva (Da Fonseca 2015).

### 2.1.1 Ympäristövastuu

Harmaalan ja Jallinojan mukaan (2012, 21), ympäristövastuullisuus tarkoittaa yritysten pyrkimyksiä toimiin, jotka ovat parhaita mahdollisia ympäristön kannalta. Yritysten ympäristövastuullisuuteen kuuluu esimerkiksi maaperän ja vesien suojeleminen, kasvihuonepäästöjen vähentäminen, luonnon biodiversiteetin turvaaminen, luonnonvarojen säästeliäs käyttö, sekä jätteiden vähentäminen. Ympäristövastuussa on tavoitteena, että ympäristö huomioitaisiin jo tuotteiden alkuvaiheessa ja sitä suunniteltaessa, sekä otettaisiin huomioon koko tuotantoketjussa. (Harmaala et al. 2012, 21)

Motivaattoreina ympäristövastuun huomioimiseen yritystoiminnassa on monia, ja ne vaihtelevat yrityksen toimialan mukaan. Motivaattoreita voi olla esimerkiksi ekotehokkuus, eli kustannusten aleneminen jätteiden pienentämisellä saavutettujen säästöjen seurauksena, kilpailuetu muihin yrityksiin, imagon parantaminen, sidosryhmien suunnasta tulevat paineet, ja halu välttää tai viivyttää sääntelytoimia. (Lynes & Andrachuk 2008)

Huolimatta kasvavasta kestävästä kehityksen viestinnästä, kattavia suorituskykyulottuvuuksia ei ole integroitu perusteellisesti valtavirran liiketoiminnalle. Lisäksi vaikka agrifood-sektorin, eli maatalous- ja elintarvikealan yritykset olisivat päättäneet tehdä ketjuistaan ennakoivasti kestäviä, yritykset eivät tiedä miten niiden tulisi toimia. Yritykset tyytyvätkin usein varmistamaan vähimmäisvaatimukset, joiden oletetaan estävän sidosryhmien kampanjoiden ja vastaavien kuluttajien haitallisten reaktioiden aiheuttamat maineriskit. (Gold, Kunz & Reiner 2017) Koska maataloudessa ja elintarviketeollisuudessa on viime vuosikymmenen aikana kasvanut ympäristöhuoli, sidosryhmät kannustavat enemmän kuin koskaan elintarvikkeiden tuottajia parantamaan toimitusketjunsä ympäristönsuojelun tasoa ja seuraamaan tiiviimmin toimittajiensa kestävyyttä. (Banaeian, Mobli, Fahimnia, Nielsen & Omid 2018)

## 2.2 Toimittajavalinta

Vaihe ostoprosessissa, jossa ostaja tai jälleenmyyjä valitsee sopiviksi luokitelluista toimittajista toimittajan, tunnetaan toimittajavalintana, joka on strateginen päätös. Toimittajien luokittelu sopiviksi riippuu siitä, onko toimittaja kykenevä tarjoamaan ostajalle oikean määrän tuotetta tai palvelua oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa. Toimittajan tulee myös noudattaa kaikkia ostajan vaatimia kriteereitä, jotka myös miellyttävät loppuasiakasta. (Punniyamoorthy, Mathiyalagan & Lakshmi 2012)

Toimittajavalinta on yksi yrityksen olennaisimmista ja tärkeimmistä päätöksistä, joita ostajat ja yritykset tekevät (Bai et al. 2010), ja se on prosessi, jossa yritykset tunnistavat, seulovat, arvioivat, analysoivat ja tekevät sopimuksia toimittajien kanssa. Tämä prosessi vaatii huomattavia rahoitus- ja henkilöstöresursseja yritykseltä. (Chai & Ngai 2020) Prosessi on yksi yrityksen vaikeimmista päätöksistä, koska hankintojen summat muodostuvat yleensä korkeiksi, sekä toimittajavalintaprosessin tehottomuus heikentää yrityksen voittoja (Govindan, Shankar & Kannan 2018). Siksi oikeiden toimittajien valinta on avain hankintaprosessiin ja tarjoaa yrityksille suuren mahdollisuuden vähentää kustannuksia koko toimitusketjussään. Oikean menetelmän valinta toimittajan valintaan johtaa tehokkaasti ostoriskien pienentämiseen. (Pal, Gupta & Garg 2013)

Perinteisessä toimittajavalintaprosessissa tehtävä valinta perustuu yleensä kriteereihin, kuten laatuun, hintaan, kestävyys tai toimittajan ympäristöjärjestelmään. (Govindan et al. 2018) Toimittajan valintaprosessin päätavoite on vähentää ostoprosessia, maksimoida kokonaisarvo ostajalle sekä kehittää läheisyyttä ja pitkäaikaisia suhteita ostajien ja toimittajien välille nykypäivän kilpailullisessa tilanteessa. (Pal et al. 2013)

Globalisaatio, ulkoistaminen ja siirtäminen muualle ovat lisänneet kilpailutaakkaa, jolloin toimittajien valinnasta on tullut entistäkin kriittisempi kumppanuuskysymys. Toimittajia tarvitaan toimittamaan organisaatioille tarvittavat tuotteet, komponentit ja materiaalit oikea-aikaisesti ja tehokkaasti, jotta kilpailuetu säilyisi. Ainoastaan hyödyke- ja hintaperusteiset toimittajasuhteet eivät enää ole hyväksyttäviä kriittisten materiaalien toimittajille tai yrityksille, jotka pyrkivät ottamaan käyttöön innovatiivisia toimitusketjun hallintaan liittyviä kysymyksiä, erityisesti sellaisia, joissa keskitytään sosiaalisiin ja ympäristöön liittyviin huolenaiheisiin, eli vastuullisuuteen. Näillä strategisilla ja kestäväan kehitykseen liittyvillä tekijöillä on ratkaiseva merkitys toimitusketjun pitkän aikavälin kestävyden kannalta. (Bai et al. 2010)

### 2.2.1 Toimittajavalinnan kriteerit

On useita tilanteita, joissa on arvioitava toimittajia huolellisesti ja yksityiskohtaisesti. Yleisimmin käytetään muodollista arviointi- ja pätevyysprosessia, kun valitaan toimittajaa monimutkaiseen tai kalliiseen kertaluonteiseen sopimukseen tai kun perustetaan kumppanuussuhdetta, joka saattaa jatkua useiden vuosien ajan. Toimittajavalinta on riippuvainen siitä, mitä kriteereitä käytetään toimittaja-arvioinnissa. Kriteereitä, joista valita on paljon, mutta nämä kriteerit tulisi valita aina huolellisesti, sovittaen ne juuri kyseessä olevaan hankinnan kohteeseen. (Sollish & Semanik 2010, 101) Toimittajanvalintaprosessi onkin päätös, jossa käytetään monia kriteereitä, jotka voivat sisältää sekä laadullisia, että määrällisiä tekijöitä. Parhaan toimittajan valitsemiseksi voi olla välttämätöntä tehdä kompromissi näiden välillä, joissa osa saattaa olla ristiriidassa. (Xia & Wu 2007) Viime aikoina toimittajavalinnassa käytettävistä kriteereistä onkin tullut yhä monimutkaisempia, kun ympäristöön liittyvät, sosiaaliset ja poliittiset näkökulmat on lisätty perinteisiin laatu-, toimitus-, hinta- ja palvelutekijöihin. Sen ymmärtäminen, että hyvin valitut toimittajat voivat vaikuttaa strategisesti yrityksen



kykyyn parantaa asiakastyytyväisyyttä, ajaa yritykset etsimään uusia ja parempia tapoja arvioida ja valita toimittajia. (Pal et al. 2013)

## 2.2.2 Ympäristövastuu toimittajavalinnassa

Yhä kasvava kiinnostuksen aihe on ympäristön huomioiminen toimitusketjunhallinnassa. Tämän aihealueen ottaminen ottaa huomioon toimittajien ympäristösuorituskyvyn, ja voidaan arvioida, onko toimittajan ympäristövastuullisuustaso perustasolle vai jo kehittyneempi (Govindan et al. 2015). Ollakseen yhä vastuullisempi ympäristön suhteen yritykset seuraavat tarkkaan omien toimittajiensa ympäristönsuojelun tasoa. Näin varmistetaan, että heidän vastaanottamansa materiaali tuotetaan mahdollisimman vähäisin ympäristövaikutuksin sekä vähentävät tätä vaikutusta tulevaisuudessa. Toimittajien käsitykset vastuullisuuden tärkeydestä kuitenkin vaihtelee, joten yritysten täytyy varmistaa, että sen alkupään toimittajat noudattavat yrityksen haluamia vaatimuksia, jotka takaavat kestäväen toimitusketjun. (Faisal et al. 2017)

Yritysten vaatimukset toimittajiensa toiminnan kestävämmälle tasolle ovat jatkaneet kasvuun viime vuosina. Tästä syystä sidosryhmät eivät siedä toimittajatoiminnan vastuullisuuskäsitteisiin liittyviä ongelmia, mikä voi aiheuttaa vahinkoa ostajan yrityksen ympäristökudalle ja maineelle. Tehokkaat toimittajien valintakäytännöt ovatkin arvokas työkalu, jolla estetään tällaiset haitalliset vaikutukset yrityksen liiketoimintaan. Nykyään nähdään myös sitä, että ostaja tukee ja edistää toimittajan kestäväen kehityksen parantamista jopa toimittajan valinnan jälkeen. Siksi ostajien voi olla hyödyllisempää valita toimittajan valintaprosessissa ne toimittajat, jotka ovat esittäväen erityistä mielenkiintoa ympäristövastuuseen liittyviin asioihin, jotta tehokasta kestäväen toimittajakehitystä voidaan tukea tulevissa yhteistyön vaiheissa. (Rashidi et al. 2020)

Yrityksen todellinen ympäristövaikutus myös riippuu ensisijaisesti sen valitsemista toimittajista, sen toimittajille asettamista vaatimuksista ja sen kehittämistoimista, sekä tekemästä yhteistyöstä toimittajien kanssa (Tate et al. 2012). Toimittajien valinta on tärkeää, koska sillä voi olla valtava vaikutus ympäristön pilaantumisen ja ketjun kustannusten vähentämiseen. Toisin sanoen ympäristöystävällisten ja uudelleenkäytettävien raaka-aineiden hankinta

johtaa jätteen ja raaka-aineiden käytön vähenemiseen oikeanlaisen ympäristövastuullisen toimittajavalinnan mukaan. (Kannan, Mina, Nosrati-Abaeghooee & Khosrojerdi 2020)

Perinteinen lähestymistapa tavarantoimittajien valintaan on useiden vuosien ajan huomioinut pelkästään taloudellisia näkökohtia. Se ei kuitenkaan enää riitä, johtuen liiketoiminnan globalisaatiosta, kilpailumarkkinatilanteista sekä asiakkaiden muuttuvista vaatimuksista. Täten yritysten täytyy lisätä ympäristöllisiä näkökohtia perinteisiin toimittajavalintakriteereihin, joita ovat esimerkiksi laatu, hinta, toimitus ja palvelu. (Amindoust, Ahmed, Saghafinia & Bahreininejad 2012)

Esimerkiksi Grisi, Guerra ja Naviglio (2010) toivat esiin, että ympäristövastuullisessa toimittajavalinnassa on huomioitu sekä perinteiset kriteerit, kuten taloudellinen tehokkuus, että myös esimerkiksi ympäristönäkökohdat ja puhtaiden teknologioiden saatavuus, ympäristöystävälliset materiaalit, ympäristöpolitiikka, ISO14001, vihreä imago ja nykyiset ympäristövaikutukset, jotka määritettiin arviointikriteereiksi. Handfield, Walton, Sroufe ja Melnyk (2002) tunnistivat myös erilaisia ympäristöulottuvuuden kriteereitä toimittajavalintaan, joita olivat esimerkiksi alihankintaketjun ympäristövastuun arviointi, vaarallisten jätteidenhallinta ja ympäristöystävälliset pakkausmateriaalit. Muita kriteereitä oli ISO 1400 –sertifikaatti, vaarallisten ilmastopäästöjen hallinta ja toimittajan ympäristötietojen julkistaminen. (Handfield et al. 2002)

Kannan, Govindan ja Rajendran (2015) tunnistivat myös erilaisia arviointikriteerejä ympäristökriteereiksi toimittajavalinnassa. He tunnistivat 7 erilaista arviointikriteeriä ympäristövastuullisten toimittajien arvioimiseksi, kuten ympäristönsuojelu ja pilaantumisen valvonta, mukaan lukien myös vaarallisten aineiden hallinta (Kannan et al. 2015).

Nykyisin toimittajavalintakriteereihin on tullut mukaan toimittajille suunnatut eettiset toimintaohjeet, eli supplier code of conduct. Toimittajien code of conduct on siis yksi organisaatioiden ja tavarantoimittajien välisten suhteiden muotoilun työkaluista, laajentavat toimittajien vaatimuksia. (Jedynak 2018) Yrityksen hankintatiimin vastuulle kuuluukin yrityksen eettisten ja vastuullisten toimintaohjeiden implementointi toimittajavalintaa. Ostajille tulee haastavia tehtäviä vastaan toimittajavalinnassa vastuullisuuskriteerien kanssa, sekä vastuullisten toimintaohjeiden noudattamisesta sopiminen toimittajien kanssa. (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 96)

Ympäristökriteerien huomioimisesta tavarantoimittajien valinnassa on Yun, Chavezin ja Fengin (2017) mukaan tullut keskeiseksi kysymykseksi myös siksi, koska tavarantoimittajien toimittamien raaka-aineiden sisältämät vaaralliset aineet voivat aiheuttaa vakavia ympäristövaikutuksia toimitusketjussa ja koska tavarantoimittajat voivat osoittaa yrityksen ympäristön kestävyys ja ekologisen suorituskyvyn.

Ympäristövastuullisuuden ehtoihin perustuva toimittajavalinta ei ole siis vain alhaisimpien kustannuksien tai kaikista nopeimman toimitusajan perusteella tehtävää valintaa, vaan pitkäaikaisen, vastuullisen toimittajan valitsemista. (Cao 2011) Kuitenkin, Genovese, Lenny Koh, Bruno ja Esposito (2013) näkemyksen mukaan, huolimatta siitä, että kiinnostus kestävään kehitykseen on lisääntynyt, on niihin keskittyminen toimittajien valinnassa silti alkuvaiheessa, ja tutkimuksessa olleet yritykset kiinnittivät edelleen vain vähän huomioita ympäristökriteereihin ja keskittyvät enemmän perinteisiin kriteereihin.

### 2.3 Haasteet ympäristövastuun huomioimisessa toimittajavalinnassa

Ympäristövastuu asioiden huomioiminen toimittajavalinnassa voi kuitenkin tuottaa haasteita yrityksille sen moninaisuuden takia. Yksi ongelmista Genovese et al. (2013) mukaan on ympäristömuuttujien mittaamisen vaikeus numeerisilla indikaattoreilla, sillä ne usein edellyttävät monimutkaisten metodologioiden käyttöönottoa. Haasteita tuottaa myös ympäristömuuttujien ja perinteisten toimittajien valintaperusteiden välinen ristiriita siitä, että parempi ympäristövastuun huomioiminen voi aiheuttaa yritykselle kustannusten nousua. Tämä tarkoittaisi sitä, että yritysten täytyy perinteiseen valintamalliin pohtia uudestaan eri asioiden painoarvoja. (Genovese et al. 2013)

Myös Müller ja Seuring (2008) löysivät erilaisia haasteita liittyen vastuullisen toimitusketjun johtamiseen. Haasteiksi mainittiin myös aiemmin esille tulleet korkeammat kustannukset, asioiden monimutkaisuus, sekä riittämätön tai kokonaan puuttuvat viestintä ja kommunikatio toimitusketjussa. (Müller et al. 2008)

Ongelmia voi myös tuottaa toimittajien läpinäkyvyys ympäristöasioihin liittyen. On mahdollista, ettei toimittajat aina julkista ympäristöjohtamisjärjestelmiään, etenkin jos toimittajat sijaitsevat maissa, joissa ympäristöön liittyvät säännökset ja määräykset eivät ole

kovinkaan tiukkoja, tai jos ne ulkoistavat omaa toimintaansa. Tämä on seurausta toimitusketjujen rakenteellisen monimutkaisuuden ja globaaliuden lisääntymisestä. (Genovese et al.2013) Haasteita voidaan kohdata myös vaikeuksissa saada oikeaa tai auditoitua tietoa ympäristönsuojelun tasosta. Vaikka toimittajat olisivatkin halukkaita kertomaan ja jakamaan oman suorituskykynsä lukuja, on silti vaikeaa arvioida, onko nämä tiedot luotettavia, sillä suurin osa ympäristövastuullisista mittareista, kuten tuotteista ja materiaaleista syntyvä jäte, voi toimittaja tarjota itse, verrattuna siihen, että ostajayritys voi perinteisiä mittareita kuten kustannusten vaihtelu ja virheellisten toimitusten osuus on helposti itse laskettavissa. (Genovese et al. 2013)

### 3 Ympäristövastuu toimittajavalinnassa leipomoalan yrityksessä

Seuraavissa osioissa käydään läpi tarkemmin tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä sekä käytetty tutkimusaineisto. Tarkemmin esitellään myös kohdeyritys, ja perehdytään tarkemmin yrityksen hankintaan ja miten yrityksessä toimitaan vastuullisuusasioissa ja erityisesti siihen, miten yrityksessä huomioidaan ympäristövastuu toimittajavalinnassa.

#### 3.1 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, joka toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jossa tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta syvällisemmin (Metsämuuronen 2008, 17). Laadullisessa tutkimuksessa on pyrkimys tutkia tutkittavaa asiaa kokonaisvaltaisesti ja tarkoituksena on löytää tai paljastaa tosiasioita (Hirsjärvi et al. 2013, 161)

Laadullisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi sekä dokumenteista koottu tieto, ja näitä voidaan käyttää joko yhdisteltynä tai yksin, riippuen siitä, mitä tarkemmin tutkitaan ja mikä tutkimusongelma on. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83) Laadulliselle tutkimukselle on myös ominaista se, että siinä tarkastellaan teorian, empirian ja käytännön yhteyttä (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 56)

Tutkimukseen tietoa hankitaan puolistrukturoidulla haastattelulla, jolla on etua muihin laadullisiin aineistonkeruumenetelmiin esimerkiksi siksi, että voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti ja vastaajia myötäillen, sekä vastauksia on mahdollista tulkita enemmän kuin esimerkiksi yksinkertaisessa kyselyssä (Hirsjärvi et al. 2018, 205). Haastattelussa joustavaa on myös se, että kysymykset voidaan esittää siinä järjestyksessä, mikä on haastattelijan mielestä aiheellista ja tärkeintä on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkitusta aiheesta. Haastattelua tehdessä on suositeltavaa, että kysymykset lähetetään haastateltaville etukäteen, jotta heillä on mahdollisuus tutustua ja perehtyä aiheeseen sekä kysymyksiin jo etukäteen. (Hirsjärvi et al. 85–86)

Tutkimuksen kohdeyrityksenä on suomalaisen leipomoalan yritys. Anonymiteetin säilymiseksi käytetään yrityksestä jatkossa nimeä Yritys X. Yritys X toimii Suomen lisäksi myös Baltian maissa.

Yritys X:n edustajista haastateltiin kahta yrityksen työntekijää, joista molemmat ovat työnkuvassaan tekemisissä vastuullisuuden kanssa. Tutkimuksessa haastateltiin hankintapäällikköä, josta käytetään jatkossa nimitystä henkilö A, sekä laatupäällikköä, josta käytetään jatkossa nimitystä henkilö B. Haastateltavat saivat tarkasteltavaksi haastattelurungon (Liite 1) noin viikkoa ennen haastatteluaikoja, jolloin heille jäi hyvin aikaa tutustua aiheeseen ja miettiä etukäteen, mitä he haluavat tuoda ilmi haastattelussa. Haastattelut pidettiin Teams-sovelluksen avulla. Työntekijä A:n haastattelu kesti noin 27 minuuttia, ja Työntekijä B:n haastattelu noin 32 minuuttia ja ne nauhoitettiin, jonka perusteella tehtiin litterointi. Litteroinnin jälkeen aineistoa analysoitiin sisällönanalyysimenetelmällä. Analysointi tapahtuu vaiheittain, joita ovat aineistoin pelkistäminen, ryhmittely ja teoreettisten käsitteiden luominen (Hirsjärvi & Hurme 2015, 138) Ensin aineistosta poistettiin epäoleelliset asiat ja sitten etsittiin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia haastatteluaineistojen välillä. Tämän jälkeen havaintoja peilattiin teoriaan. Tutkielman empiriaosion primääriaineistona käytettyjen haastatteluiden lisäksi tarkasteltiin lisäksi yrityksen verkkosivuilta löytyviä tietoja vastuullisuuteen liittyen.

### 3.2 Kohdeyrityksen hankinta

Yrityksessä X hankinnat jaetaan suoriin ja epäsuoriin. Suoriksi mainitaan yrityksen käyttämät raaka-aineet sekä niissä käytettävät pakkaukset, jotka menevät myyntiin tuotteiden kanssa, kuten esimerkiksi pussit ja laatikot. Epäsuoriksi kerrottiin myös yrityksen käyttämä energia ja kuljetuksen investoinnit ja työvaatteet. Työntekijä A kertoo myös yritykselle tulevan hankinnassa joskus projekteja, joissa hankinta on mukana silloin, kun on tarvetta ja hoitaa kaupallisen puolen kokonaan. Työntekijä A mainitsi myös, että markkinoinnin ja joskus IT:n tapauksissa hankinta lähinnä katsoo, että onko toimittajan tarjoama sopimus asianmukainen, ja tarvittaessa muokkaa tilanteeseen sopivaksi ja tarjoaa omaa sopimusta. Yrityksen hankinnan vastuulla on kuitenkin erityisesti raaka-aineet ja pakkaustarvikkeet.

Yrityksen hankintaosastoon kuuluu pääostajia, jotka hoitaa Yritys X:n hankinnat kategoriaittain ja niiden alakategoriaittain tuotantomaihin. Yrityksellä on myös jokaisessa tuotantomaaissa paikallinen ostaja. Lisäksi hankintaorganisaatioon kuuluu koordinaattoreita. Osa yrityksen hankintakategorioista hoidetaan Yritys X:n omistajayrityksen toimesta, jossa työskentelevät kategoriamanagerit ostavat esimerkiksi kaikille samaa raaka-ainetta, tai ostavat samalta toimittajalta.

Yrityksen työntekijät A ja B kertovat, että yritykselle tärkeää on kotimaisuus joka tuotantomaaissa, eikä Yritys X tuo lähes ollenkaan viljaa muualta. Sekä A ja B työntekijät kertovat, että esimerkiksi joitakin siemeniä tuodaan Euroopan ulkopuolelta, mutta niihin käytetään tukkukauppoja, sillä yrityksellä itsellään ei ole resursseja tehdä tämänlaista tuontikauppaa esimerkiksi tullauksineen, eivätkä koe sille tarvetta tuontivolyymien ollessa pieniä.

### 3.3 Kohdeyrityksen vastuullisuus ja ympäristövastuu

Työntekijä A kertoi yrityksen käyttävän vastuullisuuden määrittelyyn kolmen pilarin mallia, jotka yritys on nimennyt ilmastoksi, terveydeksi ja ihmisiksi. Terveyden osioon menee työntekijä A:n mukaan esimerkiksi se, käytetäänkö sokeria liikaa tai tehdäänkö tuotteita kokojyväviljasta. Työntekijä B mukaili myös kolmen pilarin mallia, ja mainitsi terveyteen edellisten lisäksi esimerkiksi suolan käyttö tai kuidun määrän kasvattaminen. Ihmiset-kategoriaan Työntekijä B mainitsi esimerkiksi työturvallisuuden valvonta ja tapaturmailmoitukset, ja työntekijä A mainitsi mukaan myös toimittajanäkökulman, eli täytyy tietää, että toimittajat ja heidän alihankkijansa muun muassa kunnioittavat ihmisoikeuksia ja noudattavat erilaisia sopimuksia. Ilmasto-kategoriaan sekä A ja B työntekijät kertovat olevat tärkeä ja isoa, mutta työntekijä A mainitsi, että yrityksellä on hänen mielestään kestänyt yrityksenä kauan alkaa tehdä konkreettisia asioita ympäristönäkökulmaan liittyen. Työntekijä B mainitsi myös tärkeäksi ilmastokategoriaan kuuluvaksi sen, että yritys varmistaa, että jäteveden laatu on sellaista kuin sen kuuluu olla, jolloin ei tulisi päästöjä ilmaan tai veteen.

Työntekijä B:n mukaan Yritys X on jo vuosia tehnyt ympäristövastuullisia tekoja, ja esimerkiksi vähentänyt energiankäyttöään. Työntekijä B kertoo myös, että kuljetuksissa käytettävät HCT-rekat pyritään aina olevan mahdollisimman täysinä. Yrityksen sivuilta löytyvien

vastuullisuustietojen mukaan näiden rekkojen käyttäminen säästää 200 000 ajokilometriä, sillä kaksi HCT-rekkaa korvaa neljä tavallista, lyhyempää rekkaa.

### 3.4 Kohdeyrityksen toimittajavalintakriteerit

Työntekijät A ja B kertoivat, että toimittajavalintaan käytettävät kriteerit tulevat omistajayrityksen laatiman toimittajille suunnatun Code of Conductin kautta. Vaatimuksena on eri kategorioihin liittyviä aiheita. Yritys X vaatii toimittajiltaan esimerkiksi BRC-sertifikaattia tai muuta Global Food Standard initiative -mukaista sertifikaattia. Työntekijä A mainitsee myös, että koska sertifikaattien viralliset auditoijat tekevät auditoinnit, joka myös helpottaa Yritys X:n työtä ja sitä, että voidaan varmistua laadusta. Palveluntuottajien kohdalla työntekijä B ottaa esille, ettei heiltä vaadita esimerkiksi tuoteturvallisuussertifikaatteja, mutta toivotaan, että heillä olisi esimerkiksi ISO 9000 –, ISO 14 001 –sertifikaatti tai työturvallisuuden liittyviä sertifikaatteja. Nämä eivät kuitenkaan ole pakollisia kriteereitä.

Toimittajille suunnattu Code of Conduct sisältää esimerkiksi sen, että toimittajan tulee noudattaa lakeja. Code of Conductissa otetaan myös esille esimerkiksi lapsityövoiman käyttö.

Toimittajille suunnatun Code of Conductin lisäksi Työntekijä A ja B kertoivat, että heillä on lisäksi olemassa kyselylomake, joka toimittajien tulee täyttää, jossa kysytään esimerkiksi sitä, millaisia sertifikaatteja toimittajalla on, tai miten toimittaja hallinnoi alihankkijoitaan. Alihankkijoihin liittyen kyselyssä kysytään esimerkiksi sitä, ostaako toimittaja raaka-aineitaan riskimaista. Tässä kyselylomakkeessa painoarvo on kuitenkin enemmän tuoteturvallisuuden puolella.

### 3.5 Kohdeyrityksen ympäristövastuu toimittajavalinnassa

Huomattavaa on, että yrityksen mukaan heidän oma toimintansa on vähäpäästöistä, ja suuri osa päästöistä tulee heidän toimittajiltaan. Selkeästi suurimmat päästöt tulee jauhoista, eli myllyistä, sillä se on Työntekijä A:n mukaan isoin Yritys X:n käyttämä raaka-aine, mikä selittää sen suurimman osuuden päästöistä.



*”Oikeasti ällistyttävän suuri osuus esimerkiksi CO2-päästöistä niin tulee sieltä meidän toimittajilta.”*

- Työntekijä A

Kuten aiemmin mainittiin, Yritys X saa omistajayritykseltä toimittajille suunnatun Code of Conduct, joka toimittajan tulee lukea ja allekirjoittaa, ja täten vahvistaa toimivansa näiden vaatimusten mukaan ja täyttävänsä vaatimukset, ja jossa on ympäristöön liittyviä kohtia. Code of Conductin mukaan toimittajan tulee arvioida toiminnan merkittävät ympäristövaikutukset sekä laatia ja noudattaa menettelytapoja, jotka kuvastavat hänen ympäristövastuutaan. Yritys X:n toimittajan tulee esimerkiksi noudattaa kansallisia ja kansainvälisiä ympäristölakeja ja -määräyksiä sekä sen tulee aktiivisesti pyrkiä vähentämään päästöjä ilmaan, maaperään ja vesistöihin sekä tehostamaan resurssien käyttöä. Näiden lisäksi ympäristönäkökohdat tulee ottaa huomioon koko tuotanto- ja jakeluketjussa raaka-aineiden tuotannosta loppukäyttäjätuotteiden myyntiin. Code of Conductissa ei kuitenkaan ole esimerkiksi sertifikaatteja ympäristöön liittyen.

Työntekijä A kertoo alihankintaketjusta, että he eivät osta sellaiselta toimittajalta, joka ei tiedä tuotteen valmistajaa. Vaikka alihankintaketjun seuraaminen on todella haastavaa, haluaa Yritys X aina tietää, kuka tuotteen valmistaa ja että valmistajalla on oltava Yritys X:n hyväksymät sertifikaatit.

Yritys käyttää myös vain sertifioitua palmuöljyä ja suklaata, ja vaikka yritys käyttää näitä tuotteita hyvin vähän toiminnassaan, kokee Työntekijä B:n sen kuitenkin kertovan siitä, että yritys kantaa vastuun toiminnastaan vähäisestä käytöstä huolimatta:

*”Me käytetään sertifioitua palmuöljyä, sertifioitua suklaata. OK, Yritys X käyttää siis Suomi ja Baltia tosi vähän suklaata ja hyvin vähän palmuöljyä, mutta se että ne on sertifioitu ja me kannetaan sillä vastuuta.”*

Työntekijä A kertoo, että sopimuksia tehdään viljelijöiden kanssa, mutta ei suoraan vaan myllyt tekevät yrityksen puolesta ja sisältää kriteerit, joita viljelijöiden tulee noudattaa. Nämä kriteerit pitävät sisällään esimerkiksi sen, miten saa lannoittaa ja mitä ylipäätään pitää tehdä. Työntekijä A huomauttaa kuitenkin, että ympäristötukea saadakseen tulee viljelijän jo noudattaa ympäristövastuullisia kriteereitä, mutta Yritys X:n konseptissa kriteereitä on enemmän, kuin vain tuen edellyttämät kriteerit.

Haastatteluissa tuli ilmi, että ympäristövastuuseen liittyvät kriteerit eivät ole yhtä korkealla painoarvolla kuin toimittajille asetetut muut kriteerit, mutta tulevaisuudessa sen asema tulee vahvistumaan.

*”Mä luulen et ne tulee olemaan. Ne ei tällä hetkellä vielä ole, mutta ne tulee olemaan. Kunhan tämä asia vähän meillä niinku alkaa pyöriä niin joo, se on mun mielestä ihan päi-vänselvää. Ei ole muuta vaihtoehtoa.”*

- Työntekijä A

*”—painoarvoa ehkä ei ole niin paljoa vielä sillä. Mutta mä uskon et se tulee olemaan, ja sehän on oikeasti itse asiassa pakko tulla.”*

- Työntekijä B

### 3.6 Kohdeyrityksen riskit ja haasteet ympäristövastuun huomioimisessa toimittajavalinnassa

Yritys X kokee, että ympäristövastuun huomioimiseen toimittajavalinnassa liittyy mahdollisia riskejä. Työntekijä A otti puheeksi sen, että ympäristöriskeihin on käytännössä vaikea varautua ja ympäristövastuun varmentaminen on haasteellista. Hän mainitsi sen olevan haasteellista esimerkiksi siksi, ettei voi tietää, mitä toimittajan taustalta löytyy sillä jotkut toimittajat voivat ovat rehellisiä ja toisaalta jotkut ei. Työntekijä B oli samaa mieltä, ja otti puheeksi toimittajille suunnatun Code of Conductin, johon hänen mielestään on suhteellisen

helppoa laittaa allekirjoitus, vaikka todellisuus ei vastaisi vaatimusten tasoa. Työntekijä A mainitsee, että Suomessa kuitenkin voidaan olla kohtuullisen varmoja tietojen oikeudellisuudesta lainsäädännön ja muiden vaatimusten takia, ja että Suomen lainsäädännön lisäksi tunnetaan myös Baltian maiden lainsäädäntöä, mikä tuo jonkin verran suojaa yritykselle. Haasteiksi ilmeni myös se, että investoinnit ympäristöystävällisempiin vaihtoehtoihin ovat olleet yleensä kalliimpia, kuin muut vaihtoehdot.

### 3.7 Ympäristövastuun kehittäminen ja suunnitelmat toimittajavalinnassa kohdeyrityksessä

Tällä hetkellä yrityksellä ei ole kehitteillä tarkkoja suunnitelmia siihen, että toimittajavalintaan tulisi enemmän ympäristövastuun näkökulmaa. Yritys kuitenkin yrittää parantaa nykyisten toimittajien toimintaa, ja esimerkiksi hankinnalla on tavoitteena, että mahdollisimman moni yrityksen toimittajista liittyisi Science Based Targetsiin, joka auttaa yrityksiä asettamaan tavoitteita vähentääkseen päästöjään, jotka aiheutuvat niiden toiminnasta. (Science Based Targets 2022). Yritys X:n suurimmat toimittajat ovat jo mukana Science Based Targetsissa, mutta tavoitteena on pienempiäkin toimittajia saada liittymään. Työntekijä A kuitenkin sanoo, että se voi olla haasteellista, eikä pienimmät toimittajat välttämättä pysty tavoitteita toteuttamaan. Yritys X itsekin on liittynyt Science Based Targetsiin ja odottaa, että hakemus on käsitelty ja yritys hyväksytään mukaan.

Työntekijä A:n mielestä ympäristövastuu toimintaa toimittajavalinnassa voisi kehittää kuitenkin luomalla oikeanlaisen kriteeristön toimittajavalintaan, joka ottaa yksinomaan huomioon ympäristöasiat, sillä tällaista ei vielä selkeästi ole olemassa.

Työntekijä A kuitenkin uskoi myös, että tulevaisuudessa tullaan tekemään muutoksia tähän, esimerkiksi kyselylomakkeen muodossa, joka toimittajan tulisi täyttää, jossa kerrottaisiin mitä toimittajalla pitää olla, miten sen pitää toimia, jotta se hyväksyttäisiin Yritys X:n toimittajaksi.

Sekä Työntekijä A että työntekijä B olivat sitä mieltä, että vaikka ympäristövastuulla on iso painoarvo, tulisi sen kuitenkin olla vielä enemmän mukana ja olla näkyvämpää. Työntekijät myös näkevät, että jonkinlaista painetta tai kannustusta tulee ulkopuolelta, mutta myös

yrittäjien sisältyä siihen, että tulisi huomioida ympäristö yhä enemmän. Yrityksessä myös koetaan, että nykyään ei voi enää sivuuttaa ympäristövastuuta sen perusteella, että investointi siihen kustantaisi paljon.

*”-- suomalaisilta asiakkailta näiltä kauppa liikkeiltä on niinku enenemässä määrin tulossa. Voisiko sanoa? Ei, ei. Väärin sanoa varmaan painostusta, mutta heillä on tällöisiä sopimuksessa liitteinä dokumentteja, joissa kerrotaan, että mitä sen yrityksen pitäisi täyttää ja siellä on selkeästi tällöisiä ympäristöön liittyviä.”*

- Työntekijä B

*”-- kyllähän se tietysti ulkopuolelta tulee painetta. Maailma muuttuu, että oikeasti kukin meistä alkaa jo ajatella eri tavalla. Niin kyllä se tulee yrityksen sisältäkin, että se on ymmärretty ja mä luulen, että tässä meidän hitaudessa, että kyllähän sitä painetta on tullut ulkopuolelta. Mutta koska nää tällöiset kestävän kehityksen vaikka nyt investoinnit, niin ne maksaa jotakin ja yleensä näistä joku polttoaine joka on ympäristöystävällinen se maksaa enemmän kuin polttoaine joka ei ole, niin ne maksaa kaikki ja tää on ollu se että ei me tällöisiä tehdä kun se maksaa, mutta nyt se on mennyt. Sen aihe on niinku jo ylitetty.”*

- Työntekijä A

Työntekijä A:n haastattelussa kävi myös ilmi aiemmin mainittu konsepti viljelijöiden kanssa tehtävistä sopimuksista. Tarkoituksena on kehittää ja laajentaa tätä vielä edelleen, mutta Yritys X kokee haasteita suomalaisten viljelijöiden kanssa, sillä viljelijät joutuvat tekemään enemmän ympäristön eteen ja haluavat olla varmoja siitä, että varmasti saavat myös enemmän hintaa toimiessaan näin. Siksi tämä voikin olla hidasta, jos viljelijöiltä tulee vastarintaa. Työntekijä A kommentoi:

*”He ei sitoudu mihinkään ennen kuin ne tietää, että se kannattaa heille. Mutta se tulee ruukiista, laajenee kauraan ja vehnään ja katsotaan, että miten se edistyy että kuin nopeasti niitä viljelijöitä saadaan.”*

Työntekijä B kertoo myös, että Yritys X on hakemassa ISO 14001 -sertifikaattia, joka vuosia sitten yrityksellä jo oli. Työntekijä B huomautti kuitenkin, ettei yritys ole lopettanut teke-  
mästä sertifikaatin vaatimia asioita, mutta esimerkiksi sertifikaatin vaatimia asioita kuten  
raportointia ja johdon katselmukset lopetettiin. Yrityksen tavoitteena on kuitenkin ottaa tämä  
ympäristöjärjestelmä uudelleen käyttöön, ja Työntekijä B sanoo, ettei yritys tee sitä vain  
sertifikaatin omistamisen takia, vaan siksi, että sillä on merkitystä yrityksen tekoihin.

*”Ei tehdä vaan sen takia, että meillä on sertifikaatti vaan että sillä on oikeasti niinku mer-  
kitystä ja vaikutusta sitten meidän tekemisiin.”*

- Työntekijä B

## 4 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkielman tarkoituksena oli tutkia ympäristövastuun roolia suomalaisen leipomoalan yrityksessä. Teoriaosuus perustui aiheeseen liittyvien keskeisten käsitteiden avaamiseen ja ilmiöiden tarkasteluun, sekä jo aiemmin aiheeseen liittyvään tutkimukseen ja muihin tieteellisiin julkaisuihin.

Tutkimuksen empiriaosuutta varten aineisto kerättiin haastattelemalla kahta suomalaisen leipomoyrityksen työntekijää, jotka työskentelevät hankinnan ja toimittajien parissa ja täten myös vastuullisuuden kanssa. Kerätyn aineiston avulla saatiin tietoa siitä, miten ympäristövastuu näkyy suomalaisen leipomoalan toimittajavalinnassa, sekä millaisia haasteita aiheeseen liittyy.

Tässä yhteenvedossa ja johtopäätöksissä tullaan käsittelemään tutkielman keskeiset löydökset ja vastaamaan aiemmin johdannossa esille tuotuihin tutkimuskysymyksiin. Näistä tehdään johtopäätökset sekä käydään läpi tutkimuksen luotettavuutta sekä mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

### 4.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Johdannossa kerrottiin tutkimuksessa olevan kolme tutkimuskysymystä. Alatutkimuskysymyksiin vastataan tässä osiossa ensin, sillä niiden on ollut tarkoitus tukea tutkimuksen päätutkimuskysymystä.

Ensimmäinen alatutkimuskysymys oli seuraava:

*Mitä kriteereitä yrityksellä on toimittajavalinnassaan ympäristövastuuseen liittyen?*

Haastattelun perusteella selvisi, että leipomoalan yrityksellä on toimittajilleen luotu Code of Conduct, joka toimittajayrityksen tulee allekirjoittaa ja näin vakuuttaa toimivansa yritys X:n vaatimien toimien mukaan. Code of Conduct sisältää eri vastuullisuusaiheisiin liittyviä kriteereitä, ja myös ympäristöön liittyviä kriteereitä sisältyy niihin. Toimittajan tulee arvioida toiminnan merkittävät ympäristövaikutukset sekä laatia ja noudattaa menettelytapoja, jotka

kuvastavat hänen ympäristövastuutaan. Yritys X:n toimittajan tulee esimerkiksi noudattaa kansallisia ja kansainvälisiä ympäristölakeja ja -määräyksiä sekä sen tulee aktiivisesti pyrkiä vähentämään päästöjä ilmaan, maaperään ja vesistöihin sekä tehostamaan resurssien käyttöä. Näiden lisäksi ympäristönäkökohdat tulee ottaa huomioon koko tuotanto- ja jakeluketjussa raaka-aineiden tuotannosta loppukäyttäjätuotteiden myyntiin. Code of Conductissa ei kuitenkaan ole spesifejä ympäristöön liittyviä kriteereitä edellä mainittujen lisäksi.

Näiden lisäksi yrityksellä X on viljelijöille kriteereitä ja vaatimuksia siitä, miten he saavat käyttää lannoitusta ja mitä heidän pitää tehdä.

Yritys ei kuitenkaan vaadi toimittajiltaan esimerkiksi ympäristösertifikaattia, mutta toimittajan toiminnan tulee olla sellaista, ettei ympäristön tila vaarannu. Yritys X käyttää tuotteissaan myös vain sellaista suklaata ja palmuöljyä, joka on sertifioitua.

Kriteerien perusteella voidaan huomata, että jo aiemmin työntekijöiden haastatteluissa ilmi tullut hitaus ympäristön huomioimisesta toimittajavalinnassa pitää paikkansa.

Toinen alatutkimuskysymys oli seuraava:

*Mitä haasteita ympäristövastuun huomioimiseen toimittajavalinnassa liittyy?*

Haasteiksi ympäristövastuun integroimiseen toimittajavalintaan nähtiin myös Genvoese et al. (2013) esille tuodut toimittajien luotettavuus ja rehellisyys. Toimittajien voi olla suhteellisen helppoa vakuuttaa toimivansa esimerkiksi Code of Conductissa mainittujen vaatimusten mukaan ja allekirjoittaa toimiensa olevan lainsäädännön mukaisesti ympäristöystävällisiä, vaikka totuus voi olla toinen.

Haasteita on myös ollut siinä, ettei yrityksellä ole ollut varaa investoida esimerkiksi kalliimpaan, mutta ympäristöystävälliseen vaihtoehtoon, sillä tarjolla on ollut halvempi. Myös toimittajavalinnassa haasteita on alihankintaketjuun liittyen, sillä sen vastuullisuutta on hyvin hankala seurata, mutta yritys kuitenkin haluaa tietää sen, mistä maasta tuote tulee, ja että toimittajalla on yrityksen vaativa sertifikaatti.

Päätutkimuskysymykseen *Miten ympäristövastuu otetaan huomioon yrityksen toimittajavalinnassa?* saatiin vastauksia alatutkimuskysymysten avulla.

Huomattiin, että vasta viime aikoina ympäristövastuu on ottanut isompaa roolia leipomoalan yrityksen X toimintatavoissa ja toimittajavalinnassa. Kehitys on ollut suhteellisen hidasta, mutta nyt asiaan on alettu käyttää enemmän resursseja, ja aikaa. Yritys X ei koe, että ympäristövastuu olisi vielä yhtä tärkeä osa toimittajaa valittaessa, kuin muut kriteerit, mutta uskotaan, että sen merkitys tulee kokoajan olemaan yhä enemmän mukana, johtuen siitä että yrityksessä on alettu tehdä enemmän kestävästä kehityksen mukaisia toimia viime aikoina.

Ulkopuolelta ja yrityksen sisäpuoleltakin paineiden takia yritys kuitenkin on alkanut kiinnittää enemmän huomiota viime aikoina ympäristöasioihin, ja ympäristökriteereiden uskotaan olevan tulevaisuudessa joko yhtä tai jopa tärkeämpiä kuin muut toimittajavalintaan liittyvät kriteerit, vaikka ne eivät vielä sitä ole.

#### 4.2 Johtopäätökset

Ympäristövastuun huomioiminen toimittajavalinnassa on noussut isommaksi puheenaiheeksi yritysmaailmassa viime vuosien aikana. Suomalaisen leipomoalan yritys on huomannut kasvaneet vaatimukset heidän toimintaansa, ja ymmärtävät, että tulevaisuudessa ympäristövastuullisuuden osuus toimittajavalintaa tehdessä tulee olemaan yhä tärkeämpi, eikä sitä voi pitää muuta vähempipäätöisinä kriteerinä.

Kehitys on kuitenkin ollut hidasta leipomoalan yrityksessä johtuen ympäristöasioiden korkeista hinnoista, sillä kohtuullisen pienellä yrityksellä ei ole ollut tarpeeksi budjettia investoida ympäristöystävällisiin vaihtoehtoihin. Tähän kuitenkin uskotaan tulevan muutosta ja on näkynyt jo niin, että vihreät investoinnit alkavat mennä läpi hyväksynnän helpommin, kuin ennen. Ympäristökriteerien lisääminen toimittajavalintaan parantaisi kohdeyrityksen ympäristövastuullisuutta, sillä nykyään ympäristöasioiden huomioimisen puute toimittajan toiminnassa ei ole ollut este toimittajalle päästä neuvottelupöytään kohdeyrityksen kanssa, Leipomoalanyrityksen toimintaa ympäristövastuun huomioimisessa kuitenkin helpottaa esimerkiksi Suomen ja Baltian lainsäädäntö, joka velvoittaa viljelijöitä jo toimimaan jonkin verran ympäristö huomioiden ja esimerkiksi tukea saadakseen tulee viljelijän täyttää tietyt ehdot.



Tutkimustulokset osoittivat, että vaikka teoriassa löydettiin viittauksia siihen, että ympäristövastuukriteerit ja ympäristövastuun huomioiminen toimittajavalinnassa on kasvussa ja yhä suuremmassa osassa yrityksen toimintaa, niin kohdeyrityksen oma toiminta on ollut hidasta, ja asiaan on herätty vasta viime aikoina. Kohdeyrityksen toiminta korreloi Brunon et al. (2013) näkemyksen kanssa, jotka mainitsivat ympäristöasioihin keskittymisen toimittajavalinnassa olevan vielä alkuvaiheessa, huolimatta kasvaneesta kiinnostuksesta kestävään kehitykseen.

Kuitenkin kuten teoriaosuudessaakin huomattiin kasvaneet paineet sidosryhmiltä kasvaneen ympäristöhuolen johdosta maataloudessa ja elitnarviketeollisuudessa (Banaejan et al. 2018), on kohdeyritys noteerannut ulkopuolelta tulevat paineet sidosryhmiltä ja asiakkailta, mutta myös yrityksen sisältä tuleva halu huomioida ympäristövastuu yrityksen toimittajien valintaprosessissa, sekä myös muussa toiminnassa. Myös Seuring ja Gold (2013) ovat maininneet, miten sidosryhmien paineet nähdään yleensä yhtenä avaintekijänä ympäristöstandardien ja käytänteiden täytäntöönpanossa.

Johtopäätöksenä voidaan sanoa, että leipomoalan yrityksessä toimittajavalinnassa huomioidaan ympäristövastuu Code of Conductissa mainittujen vaatimusten takia, jotka sisältävät maan lakien noudattamista asiaan liittyen. Yrityksessä on halua parantaa ympäristövastuuta, ja tarkoituksena on myös kehittää uusia sopimuksia viljelijöiden kanssa, joka vaatisi viljelijöitä toiminaan vielä nykyistä enemmän ympäristö huomioiden, kuin pelkkä laki, tai muut säädökset velvoittavat heitä tekemään.

Teoriassakin mainitut haasteet ympäristövastuun huomioimisessa toimittajavalinnassa näkyivät myös suomalaisen leipomoalan yrityksessä. Haastatteluissa tuli esille esimerkiksi haasteet siitä, että toimittaja voi olla epärehellinen toimistaan ympäristön suhteen. Molemmat haastateltavista mainitsivat huolet epärehellisyydestä, joten luottamuksen tärkeys näyttää korostuvan. Myös ympäristövastuullisten vaihtoehtojen korkeampi hinta mainittiin yhdeksi haasteeksi kohdeyrityksessä, mikä myös Müller et al. (2008) mukaan nähtiin haasteena.

Yritys kokeekin, että kehitettävää ja parannettavaa toiminnassa löytyy vielä, ja halua siihen on. Tavoitteita kohti kuitenkin mennään askel kerrallaan.

### 4.3 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että tutkimukseen otettiin haastateltavat leipomoalan yrityksestä, ja heillä on ajankohtaista, ja spesifiä tietoa aiheeseen liittyen. Tutkimuksessa käytettävä aineisto kuitenkin kerättiin vain yhdeltä yritykseltä, joten tuloksia ei voi yleistää muihin yrityksiin.

Tutkimuksessa haastateltavien työntekijöiden vastaukset olivat hyvin samanlaisia toistensa kanssa, jonka voidaan sanoa lisäävän tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuutta lisää myös se, että haastatteleamalla leipomoalan yrityksen työntekijöitä, oli mahdollista saada ajankohtaista sekä yksityiskohtaista tietoa alan yrityksen ympäristövastuullisesta toimittajavalinnasta. Voidaan myös sanoa, että tutkimuksen luotettavuutta parantaa se, että haastatteluissa esille tulleet asiat olivat osa tuttuja jo teoriaosuudesta.

Tutkimusta liittyen vastuullisuuteen ja ympäristövastuulliseen on tehty paljon ja se on lisääntynyt huomattavasti viime vuosikymmenen aikana. Voisi olla mielenkiintoista nähdä lisää tutkimusta esimerkiksi siitä, miten leipomoalan yritysten kehityssuunnitelmat ympäristövastuun huomioimisessa toimittajavalinnassa etenevät.

## Lähdeluettelo

- Amindoust, A., Ahmed, S., Saghafinia, A., & Bahreininejad, A. (2012). Sustainable supplier selection: A ranking model based on fuzzy inference system. *Applied Soft Computing*, 12 (6), 1668–1677.
- Bai, C., & Sarkis, J. (2010). Integrating sustainability into supplier selection with grey system and rough set methodologies. *International Journal of Production Economics*, 124 (1), 252–264.
- Banaeian, N., Mobli, H., Fahimnia, B., Nielsen, I. E., & Omid, M. (2018). Green supplier selection using fuzzy group decision making methods: A case study from the agri-food industry. *Computers & Operations Research*, 89, 337–347.
- Briceño-León, M. Pazmiño-Quishpe, D., Clairand, J.-M., & Escrivá-Escrivá, G. (2021). Energy Efficiency Measures in Bakeries toward Competitiveness and Sustainability—Case Studies in Quito, Ecuador. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 13(9), 5209–.
- Cao, H. (2011). The study of the suppliers evaluating and choosing strategies based on the green supply chain management. *2011 International Conference on Business Management and Electronic Information*, 3, 788–791.
- 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.
- Chai, J., & Ngai, E. W. T. (2020). Decision-making techniques in supplier selection: Recent accomplishments and what lies ahead. *Expert Systems with Applications*, 140, 112903–.
- Da Fonseca, L., (2015). ISO 14001: 2015: An improved tool for sustainability. *Journal of Industrial Engineering and Management* 8, 37–50
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management* 8 (1), 37–51.

- Faisal, M.N., Al-Esmael, B., & Sharif, K. J. (2017). Supplier selection for a sustainable supply chain: Triple bottom line (3BL) and analytic network process approach. *Benchmarking: an International Journal*, 24 (7), 1956–1976.
- Genovese, Lenny Koh, S. C., Bruno, G., & Esposito, E. (2013). Greener supplier selection: state of the art and some empirical evidence. *International Journal of Production Research*, 51 (10), 2868–2886.
- Gimenez, C., Sierra, V., & Rodon, J. (2012). Sustainable operations: Their impact on the triple bottom line. *International Journal of Production Economics*, 140 (1), 149–159.
- Giménez Leal, G., Casadesús Fa, M., & Valls Pasola, J. (2003). Using environmental management systems to increase firms' competitiveness. *Corporate Social-Responsibility and Environmental Management*, 10 (2), 101–110.
- Gold, S., Kunz, N., & Reiner, G. (2017). Sustainable Global Agrifood Supply Chains: Exploring the Barriers: Sustainable Agrifood Supply Chains. *Journal of Industrial Ecology*, 21(2), 249–260.
- 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. (2018). Supplier selection based on corporate social responsibility practices. *International Journal of Production Economics*, 200, 353–379.
- Grisi, R. M., Guerra, L., & Naviglio, G. (2010). Supplier performance evaluation for green supply chain management. In *Business performance measurement and management*. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Hammer, J. & Pivo, G. (2017) The Triple Bottom Line and Sustainable Economic Development Theory and Practice. *Economic development quarterly*. 31 (1), 25–36.
- Handfield, R., Walton, S. V., Sroufe, R., & Melnyk, S. A. (2002). Applying environmental criteria to supplier assessment: A study in the application of the Analytical Hierarchy Process. *European Journal of Operational Research*, 141(1), 70–87.

- Harmaala, M.-M. & Jallinoja, N. (2012). *Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta*. 1. p. Helsinki: Talentum Media
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2015) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P., (2013). *Tutki ja kirjoita*. 15.–17. painos. Porvoo, Bookwell Oy.
- Idowu, S.O., Capaldi, N., Zu, L., & Gupta, A. D. (2013). *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*. Springer Berlin Heidelberg.
- Jafarzadeh Ghouschi, S., Khazaeili, M., Amini, A., & Osgooei, E. (2019). Multi-criteria sustainable supplier selection using piecewise linear value function and fuzzy best-worst method. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, 37 (2), 2309–2325.
- Jamali, D. (2006) Insights into triple bottom line integration from a learning organization perspective. *Business process management journal*. 12 (6), 809–821.
- Jedynak, M. (2018) Systematic Review of The Literature on Supplier Code of Conduct. *International Journal of Contemporary Management*. 17 (3), 153–171.
- Juutinen, S. (2016) *Strategisen yritysvastuun käsikirja*. 1. painos. Helsinki: Talentum Media.
- Kannan, D., Mina, H., Nosrati-Abarghooee, S., & Khosrojerdi, G. (2020). Sustainable circular supplier selection: A novel hybrid approach. *The Science of the Total Environment*, 722, 137936–137936.
- Kannan, D., Govindan, K., & Rajendran, S. (2015). Design approach based green supplier selection: a case study from Singapore. *Journal of Cleaner Production*, 96, 194–208.
- Koipijärvi, T. & Kuvaja, S. (2017) *Yritysvastuu: johtamisen uusi normaali*. 1. painos. Helsinki: Helsingin Kamari Oy / Helsingin seudun kauppakamari.
- Luthra, S. et al., (2017). An integrated framework for sustainable supplier selection and evaluation in supply chains. *Journal of cleaner production*, 1686-1698.
- Lynes, J. K. & Andrachuk, M. (2008) Motivations for corporate social and environmental responsibility: A case study of Scandinavian Airlines. *Journal of international management*. 14 (4), 377–390.

- Metsämuuronen, J. (2008) Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uudistettu painos. Jyväskylä, Gummerus.
- Molamohamadi, Z., Ismail, N., Leman, Z., & Zulkifli, N. (2013). Supplier selection in a sustainable supply chain. *Journal of Advanced Management Science*. Vol. 1 (3).
- Pal, O., Gupta, A. K., & Garg, R. K. (2013). Supplier selection criteria and methods in supply chains: A review. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 7(10), 2667–2673.
- Punniyamoorthy, M., Mathiyalagan, P., & Lakshmi, G. (2012) A combined application of structural equation modeling (SEM) and analytic hierarchy process (AHP) in supplier selection. *Benchmarking: an international journal*. [Online] 19 (1), 70–92.
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Rashidi, K., Noorizadeh, A., Kannan, D., & Cullinane, K. (2020). Applying the triple bottom line in sustainable supplier selection: A meta-review of the state-of-the-art. *Journal of Cleaner Production*, 269, 122001–.
- Science Based Targets (2022.) About us. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 1.12.2022] Saatavilla: <https://sciencebasedtargets.org/about-us>
- Seuring, S. & Gold, S. (2013) Sustainability management beyond corporate boundaries: from stakeholders to performance. *Journal of Cleaner Production* 56, 1–6.
- Seuring, & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16 (15), 1699–1710.
- Seuring, 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.
- Sollish, F. & Semanik, J. (2010). *Strategic Global Sourcing Best Practices*. Wiley-Blackwell.
- Tate, W., Ellram, L. M., & Dooley, K. J. (2012). Environmental purchasing and supplier management (EPSM): Theory and practice. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18(3), 173–188.

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press.

Xia, W. & Wu, Z. (2007) Supplier selection with multiple criteria in volume discount environments. *Omega (Oxford)*. 35 (5), 494–504.

Yu, W., Chavez, R., & Feng, M. (2017). Green supply management and performance: a resource-based view. *Production Planning & Control*, 28 (6–8), 659–670.

## Liitteet

### Liite 1

#### Haastattelukysymykset

1. Millaisia hankintakategorioita yrityksessä on?
2. Millaiseksi kuvailisit yrityksenne toimittajakantaa?
3. Missä toimittajat sijaitsevat?
4. Minkä kokoinen ja millainen on hankintaorganisaationne?
5. Miten vastuullisuus ymmärretään yrityksessä?
6. Millainen painoarvo ympäristövastuulla on yrityksessä?
7. Miten toimittajat valitaan?
8. Minkälaisia kriteereitä toimittajille on?
9. Minkälaisia ympäristövastuuseen liittyviä kriteereitä on, jos on?
10. Onko ympäristövastuulliset valintakriteerit yhtä tärkeitä, kuin muut kriteerit?  
Miksi/ miksi ei?
11. Asetetaanko toimittajille kriteereitä koskien alihankintaketjun vastuullisuutta? Millaisia/miksi ei?
12. Kokeeko yritys jonkinlaisia riskejä ympäristövastuuseen liittyen toimittajavalinnassa?
13. Minkälaisia haasteita yritys näkee ympäristövastuulliseen toimittajavalintaan liittyen?
14. Miten yrityksen ympäristövastuullisesta toimittajavalintaa voisi mielestäsi kehittää?  
Onko siihen liittyviä suunnitelmia jo kehitteillä? Jos on, niin millaisia?
15. Onko teillä muuta lisättävää haastattelun teemaan liittyen?