



**TOIMITTAJIEN VASTUULLISUUDEN ARVIOINTI KOSMETIIKKA-ALAN  
YRITYKSESSÄ**

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

2023

Sofia Auronen

Tarkastaja: KTT, Yliopisto-opettaja Sirpa Multaharju

## TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppätieteet

Sofia Auronen

### **Toimittajien vastuullisuuden arviointi kosmetiikka-alan yrityksessä**

Kauppätieteiden kandidaatintyö

2023

30 sivua, 4 kuvaa, ja 1 liite

Tarkastaja: KTT, Yliopisto-opettaja Sirpa Multaharju

Avainsanat: vastuullisuus, toimittajavalinta, valintakriteerit, vastuullisuuden arviointi, kosmetiikka-ala

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena oli tutkia kosmetiikka-alan yrityksen toimittajien vastuullisuuden arviointia. Tavoitteena oli selvittää niitä kriteereitä ja tapoja, joilla toimittajien vastuullisuutta tutkitaan ja seurataan. Tutkielman teoreettinen viitekehys on rajattu käsittelemään sosiaalista ja ympäristöllistä vastuullisuutta, sekä toimittajan valintakriteereitä ja suorituskyvyn seurantaa. Tutkimuksen kohdeyrityksenä oli suomalainen kosmetiikka-alan yritys. Tutkielma on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Primääriaineistoa tutkielmaan on kerätty haastattelemalla kohdeyrityksen hankintapäällikköä. Primääriaineiston lisäksi hyödynnettiin sekundääriaineistoa yrityksen julkisesti saatavilla olevista vastuullisuusraporteista. Tutkielman aineostoa on analysoitu sisällönanalyysillä.

Tutkimuksen tulosten perusteella kosmetiikka-alan yrityksessä toimittajien vastuullisuuden arvioinnilla ja varmistamisella on suuri merkitys tuoteturvallisuuteen ja laatuun. Tärkeimmiksi toimittajien vastuullisuuden arvioinnissa käytettäviksi kriteereiksi nousivat sertifikaatit, eettiset toimintaperiaatteet, auditoinnit, toimittajien seuranta ja yhteistyö. Tulokset osoittavat, että kohdeyritys on tunnistanut niitä tapoja toimittajien arvioinnissa, joilla vaikutetaan vastuullisuuden sosiaalisiin ja ympäristöllisiin osa-alueisiin. Kohdeyritys pitää vastuullisuutta liiketoimintansa kulmakivenä ja haluaa toimia kunnianhimoisesti sen edistämiseksi.

## ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

Business School

Business Administration

Sofia Auronen

### **Supplier sustainability evaluation in a cosmetic industry company**

Bachelor's thesis

2023

30 pages, 4 figures, and 1 appendix

Examiner: D.Sc., Sirpa Multaharju

Keywords: sustainability, supplier selection, selection criteria, sustainability evaluation, cosmetic industry

The purpose of this bachelor's thesis was to examine supplier sustainability evaluation in a cosmetics industry company. The aim was to identify the criteria and methods used to evaluate and monitor suppliers' responsibility. The framework of the thesis is defined to cover social and environmental sustainability as well as supplier evaluation criteria and monitoring. The target company of the thesis was a Finnish cosmetics company. The thesis has been carried out as a qualitative study and the primary data for the thesis has been collected by interviewing the procurement manager of the target company. In addition to the primary data, secondary data from the company's sustainability reports was used. Content analysis was used to analyze the data.

Based on the results of the study, evaluating, and ensuring the supplier's responsibility is crucial for product safety and quality in the cosmetics industry. The most important criteria for evaluating suppliers' responsibility were certificates, Code of Conduct, audits, supplier monitoring and cooperation. The results show that the target company has identified ways to influence responsibility's social and environmental aspects through supplier evaluation. The target company considers responsibility as the cornerstone of its business operations and aims to act ambitiously to promote it.

## Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	2
1.2	Tutkimusmenetelmä ja -aineisto .....	3
1.3	Teoreettinen viitekehys ja rajaukset .....	3
1.4	Tutkielman rakenne .....	5
2	Vastuullisuus .....	6
2.1	Ympäristövastuu .....	7
2.2	Sosiaalinen vastuu.....	8
2.3	Taloudellinen vastuu.....	9
3	Vastuullinen hankintojen johtaminen ja toimittajien arviointi .....	10
3.1	Toimittajavalintaprosessi .....	11
3.2	Toimittajavalinnan käytänteitä ja valintakriteereitä .....	13
3.3	Toimittajien suorituskyvyn arviointi .....	14
4	Tutkimusprosessi.....	16
4.1	Tutkielman kohdeyritys .....	16
4.2	Tutkimusmenetelmä ja- aineisto .....	16
4.3	Analyysimenetelmä .....	18
5	Toimittajien vastuullisuuden arvioiminen kohdeyityksessä .....	20
5.1	Kohdeyityksen hankintojen vastuullisuuskäytänteet.....	20
5.2	Toimittajien vastuullisuuden arviointikriteerit .....	21
5.3	Toimittajien vastuullisuuden seurata ja kehittäminen .....	24
6	Yhteenveto ja johtopäätökset .....	26
6.1	Tutkimuksen yhteenveto.....	26
6.2	Luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimusaiheet .....	30
	Lähteet .....	32

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

# 1 Johdanto

Vastuullisuudesta on tullut tärkeä osa-alue yritysten toimintaa, ja se vaikuttaa suuresti myös hankintaketjun toimintaan. Yritysten siirtyminen yhä vastuullisempaan suuntaan liiketoiminnoissaan on seurausta ulkoisista paineista. Toimittajakantojen on nähty vaikuttavan yhä enemmän yritysten vastuullisuuteen. Tämän takia yritysten olisi tärkeää kehittää toimittajayhteistyötä ainoastaan vastuullisuusstrategioiden laajentamisen sijaan. (Kähkönen, Lintukangas & Hallikas 2018, 518) Vastuullista toimittajavalintaa voidaankin siis pitää olennaisena osana yritysten vastuullisuustavoitteisiin pääsemisessä (Golińska 2014, 6).

Yksi vastuullisuuden määrittelyyn liittyvä malli on John Elkingtonin (1997) kehittämä *Triple Bottom Line*- malli. Elkingtonin (1997) *Triple Bottom Line* jakaa vastuullisuuden sosiaalisiin, ympäristöllisiin ja taloudellisiin osa-alueisiin. Ympäristön kestävyyttä tulee tarkastella niin, että nykypäivän kehityksen tarpeet huomioidaan kuitenkin vaarantamatta tulevaisuutta. Taloudellisella vastuullisuudella tarkoitetaan taas yrityksen tehokkuutta ja kannattavuutta. (Wilson 2015, 433–436) Sosiaalinen vastuullisuus perustuu vahvasti ihmisten hyvinvointiin ja sen osa-alueisiin kuuluvat esimerkiksi paremmat työolosuhteet, työntekijöiden terveyden suojeleminen ja oikeudenmukainen palkka. Sosiaalinen vastuu on erittäin tärkeää ottaa huomioon yrityksen toimitusketjuissa, sillä sen huomiotta jättäminen voi tuoda yritykselle huomattavia taloudellisia menetyksiä. (Avittathur & Ghosh 2020, 96–97)

Vastuullisuusteema näkyy nykyisin useiden yritysten hankintaketjuissa. Laajentuneiden toimitusketjujen takia yritysten on tärkeää arvioida ja kehittää toimittajiensa toimintaa, jotta mahdollisilta riskitekijöiltä voitaisiin välttyä. (Yoon, Talluri, Yildiz & Ho 2018, 3.) Raaka-aineiden ja tuotteiden hankinnat saattavat sijoittua maantieteellisesti kauas yrityksen tehtaasta, minkä takia ympäristövaikutukset ovat kasvaneet. Toimittajien arviointiin kuten muihinkin toimitusketjun osa-alueisiin liittyy paljon riskejä ja haasteita, joita yritysten on vaikeaa pystyä aina mittaamaan. Usein yritykset pyrkivät arvioimaan toimittajariskiä aiemmin saadun tiedon ja toimittajan tuottaman arvon perusteella. (Avittathur & Ghosh 2020, 70–90)

Viime vuosien aikana vastuullisuusteema on korostunut useilla aloilla. Erityisesti kosmetiikkateollisuuden vastuullisuuskäytänteet ovat nousseet yhä kiinnostavammaksi sekä kuluttajien että kosmetiikkayritysten keskuudessa. (Bom, Jorge, Ribeiro, & Marto 2019, 270) Fonseca-Santos, Corrêa ja Chorilli (2015) mukaan, kuluttajat etsivät yhä vastuullisemmin tuotettua kosmetiikkaa. Useat isot kosmetiikkayritykset nostavatkin vastuullisuusteeman ja sen hyväksi tehdyt toimenpiteet esille vuosiraportteissaan. Esimerkiksi L'oreal (2023) on kertonut vuosiraportissaan vastuullisuusteemoistaan esimerkiksi erilaisina sertifikaatteina. Hankintatoimella pystytään vaikuttamaan paljon kosmetiikkatuotteiden tuotannon ympäristövaikutuksiin ja tämän takia kosmetiikkayritysten tulisi arvioida toimittajiaan tarkasti. Toimittajilta vaaditaan yhä enemmän selkeyttä ja todenmukaisuutta varsinkin ainesosien alkuperäisyyteen ja työlainsäädäntöön liittyen. (Sahota 2014, 9–27)

Vastuullisuuden käytänteet kosmetiikka-alalla ovat lisääntyneet viime vuosien aikana ja ne heijastuvat liiketoiminnan moneen eri osa-alueeseen. On tärkeää huomioida, ettei vastuullisuudella voi ainoastaan markkinoida, vaan sen sisäistäminen hankintaketjuun täytyy tulla aidosta kiinnostuksesta (Sahota 2014, xvii). Vaikka vastuullisuuskäsitettä on tutkittu jo useissa konteksteissa vuosikymmenten ajan, sen vaikutusta kosmetiikka-alan yritysten toimittajavalintaan on tutkittu vielä vähän. Koska kosmetiikka-alan yritysten toimittajien läpinäkyvyyttä ja vastuullisuuden käytänteitä on tutkittu vielä vähän, on uusille tuloksille siis tarvetta.

### 1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena on tutkia suomalaisen kosmetiikka-alan yrityksen toimittajien vastuullisuuden arviointia. Tavoitteena on selvittää ja tunnistaa niitä keinoja, joita kohdeyritys hyödyntää vastuullista toimittajaa valittaessa. Tavoitteena on myös selvittää, miten kohdeyritys seuraa toimittajiensa vastuullista toimintaa.

Lisäksi tavoitteena on täsmentää nimenomaan kosmetiikka-alan yrityksen käytänteitä vastuullisista hankinnoista, sekä niitä kriteerejä, jotka vaikuttavat toimittajien valintaan. Tutkimukseni tavoitteena on saada tuloksia, joita voitaisiin hyödyntää kosmetiikka-alan

yritysten toimittajien vastuullisuuden arvioinnissa. Tulosten avulla voidaan myös ymmärtää vastuullisten toimittajien kokonaisarvoa yrityksen kaikissa osa-alueissa.

Tutkielmassa vastataan pääkysymykseen:

*Miten toimittajien vastuullisuutta arvioidaan?*

Tutkielma pyrkii vastaamaan myös kahteen alakysymykseen pääkysymyksen tueksi:

*Millaisia käytänteitä vastuullisen toimittajan valintaan kuuluu?*

*Miten toimittajien vastuullisuutta seurataan?*

## 1.2 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

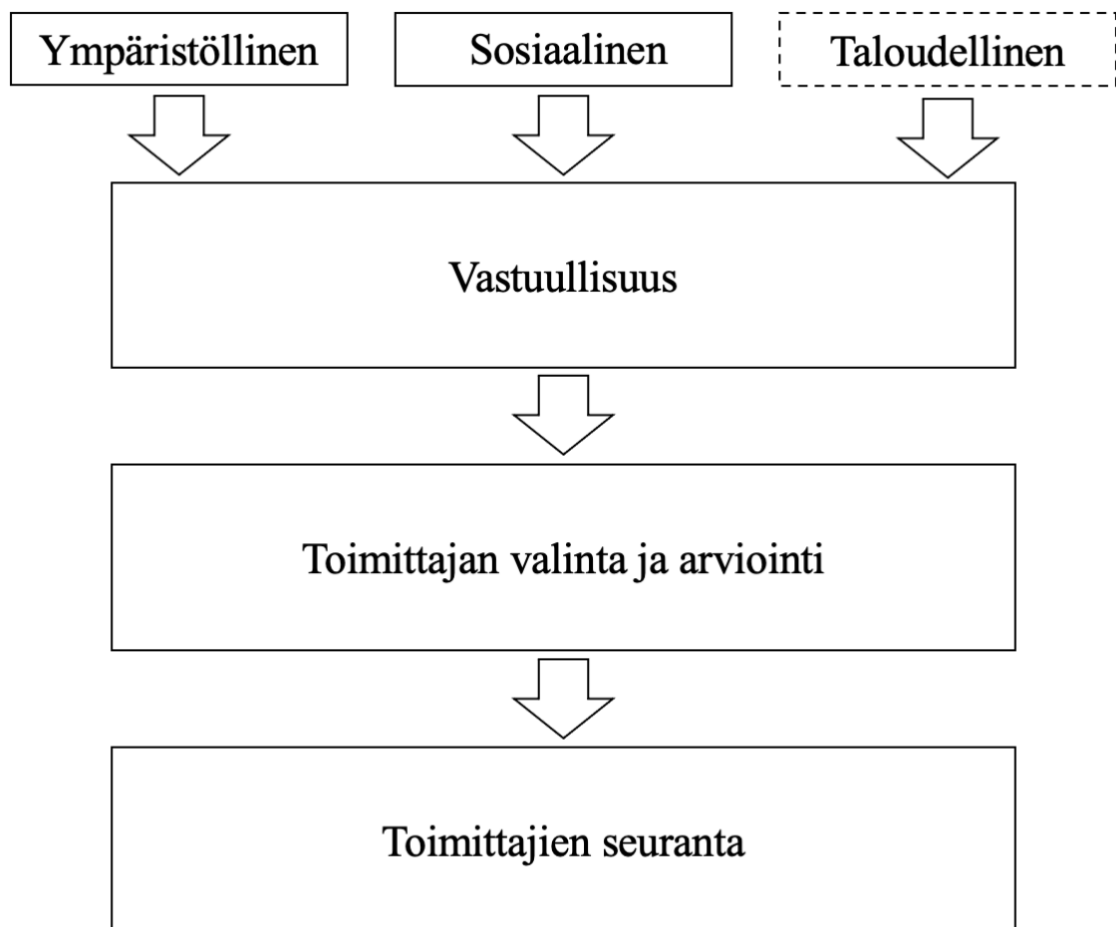
Tutkielma toteutetaan kvalitatiivisella, eli laadullisella tutkimusmenetelmällä. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto voi koostua esimerkiksi haastatteluista, asiakirjoista tai visuaalisista materiaaleista ja sen tavoitteena on saada uusia tuloksia erilaisista ilmiöistä. (Saldana 2011, 3–4) Laadullinen tutkimus eroaa tilastollisesta tutkimuksesta sen menetelmien kautta: laadulliseen tutkimukseen eivät kelpaa tilastolliset todennäköisyydet. Laadullinen tutkimus voidaan jakaa kahteen osaan: havaintojen pelkistämiseen ja arvoituksen ratkaisemiseen. (Alasuutari 2011, 38–43)

Tutkielman primääriaineisto on koottu haastattelemalla isoja suomalaista kosmetiikkayritystä puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Haastattelu on toteutettu haastattelemalla yrityksen hankintapäällikköä (Head Of Procurement). Sekundäärilähteitä on kerätty yrityksen vastuullisuusraporteista vuosien 2020 ja 2021 ajalta, sillä niissä yrityksen toimet vastuullisuuden edistämiseksi nousevat hyvin esille.

## 1.3 Teoreettinen viitekehys ja rajaukset

Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu vastuullisuuden arvioinnin ja toimittajavalinnan kirjallisuuden ympärille. Vastuullisuuden arviointia ja toimittajavalintaa käsittelevän kirjallisuuden avulla saadaan luotua ymmärrystä siihen, miten vastuullinen toimittajavalinta tehdään. Kuvassa 1. on havainnollistettu tutkittavan aiheen käsitteitä teoreettisen viitekehysten avulla. Viitekehys perustuu Elkingtonin (1997) *Triple Bottom*

*Line*-malliin, käsitellen vastuullisuutta ympäristöllisen, sosiaalisen ja taloudellisen osa-alueiden kautta. Taloudellinen osa-alue on määritelty viitekehyksessä katkoviivalla, sillä sitä käsitellään ainoastaan tutkielman teoriaosuudessa. Vastuullisuuden arvioinnin menetelmät ja sen osa-alueet ovat oleellinen osa pohjustamaan työn teoriaosuutta, sillä tutkielman kohdeyritys pitää sitä liiketoimintansa kulmakivenä. Myös toimittajavalinta ja siihen liittyvät käytänteet ovat teoriaosuudessa esillä, jotta sen osallisuutta vastuullisuuteen pystytään ymmärtämään paremmin.



Kuva 1. Tutkielman teoreettinen viitekehys

Tutkielma on rajattu esittämään tuloksia vain yhdestä suomalaisesta kosmetiikka-alan yrityksestä. Tarkastelussa olevan kosmetiikkayrityksen tuotanto tapahtuu Suomessa, mutta sillä on toimittajia Euroopassa. Koska tarkastelussa on vain yksi kosmetiikka-alan yritys, ei tuloksia välttämättä voida yleistää tai hyödyntää muihin kosmetiikka-alan yrityksiin, mutta ne pystyvät toimimaan suuntaa antavina. Huomioitavan arvoista on myös se, että tässä

tutkielmassa vastuullista toimittajavalintaa tarkastellaan vain ostavan osapuolen näkökulmasta. Toimittajavalintaa käsitellään kokonaisvaltaisesti esimerkiksi sen käytänteiden kautta, mutta tarkastelussa keskitytään tarkemmin vain vastuullisuusnäkökulmaan. Vastuullisuuskäsitteitä (taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristöllinen) käsitellään kokonaisuutena tutkielman pääluvussa kaksi. Vastuullisuuskäsitteitä on tutkielman empiirisessä osuudessa kuitenkin rajattu käsittelemään ainoastaan sosiaalista ja ympäristöllistä vastuullisuutta.

#### 1.4 Tutkielman rakenne

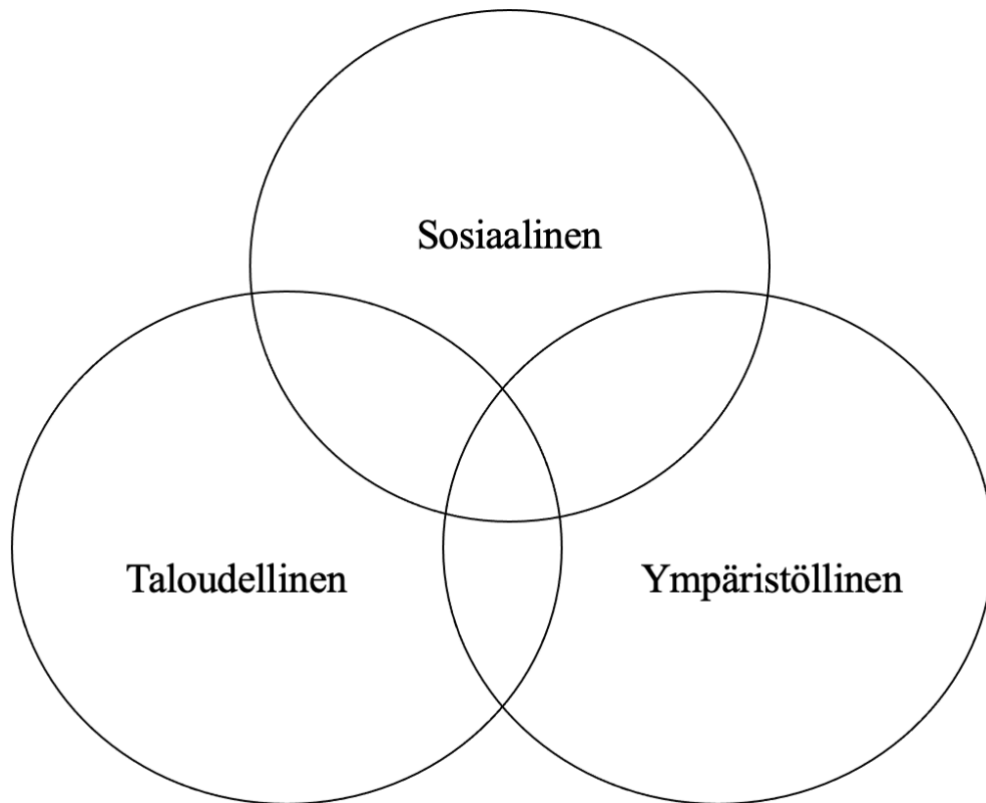
Tämä tutkielma tarkastelee toimittajien vastuullisuuden arviointia viiden pääluvun parissa. Ensimmäisenä lukuna toimii johdanto, jossa esitellään lyhyesti työn taustat, tutkimusmenetelmät- ja kysymykset ja viitekehys. Johdannon avulla lukija saa käsityksen siitä, mitä tutkielma sisältää ja mitä pohjatietoja sen ymmärtämiseen tarvitaan. Johdannon jälkeen tutkielmassa siirrytään työn teoriaosuuteen. Toisessa luvussa käsitellään vastuullisuutta, jossa paneudutaan tarkemmin vastuullisuuteen yleisesti ja Elkingtonin (1997) *Triple Bottom Line*-mallin osa-alueisiin. Tämän jälkeen luvussa kolme tarkastellaan vastuullista hankintojen johtamista, jonka alaluvuissa paneudutaan toimittajanvalintaprosessiin, -kriteereihin ja -käytänteisiin, sekä toimittajan seurantaan.

Teoriaosuuden jälkeen siirrytään päälukuun neljä, josta alkaa tutkielman empiriaosuus. Luvussa neljä esitellään tutkimusmenetelmä ja tutkielman kohdeyritys. Tämän jälkeen siirrytään lukuun viisi, jossa raportoidaan tutkimuksen tuloksia. Lopuksi tarkastellaan tutkimustulosten johtopäätöksiä, luotettavuutta ja jatkotutkimusaiheita.

## 2 Vastuullisuus

Vastuullisuuden osa-alueita on tutkittu vuosikymmenien ajan erilaisissa konteksteissa. Hankintaketjujen pääasiallisena toimintana on pidetty kustannusten vähentämistä, mutta viimeisten vuosien aikana sen näkökulmat ovat muuttuneet. Vastuullisuuden osa-alueisiin ovat vuosien aikana vaikuttaneet esimerkiksi erilaiset viranomais säännökset ja lait. (Giunipero, Hooker & Denslow 2012, 258–260) Nykyisin ainoastaan yhden vastuullisuuden osa-alueen tarkastelun sijaan tarkastelu painottuu taloudellisen, ympäristöllisen ja sosiaalisen ulottuvuuden mukaan. (Touboulic & Walker 2013, 18). Elkington (1997) on huomionnut tarkastelussaan myös eettisiä sekä poliittisia osa-alueita, joita ilmenee yritystoiminnan vastuullisuuden kehittämisessä.

Vastuullisen ja kestävä hankintatoimen johtamisen hallintaan ovat vaikuttaneet eri sidosryhmien lisääntyvä kysyntä esimerkiksi ympäristöasioiden huomioimisesta. Yritysten sisäisiä toimia vastuullisuuden lisäämiseksi voivat olla saavutettavissa esimerkiksi sertifikaattien ja elinkaarianalyysien avulla (Gualandris, Golini & Kalchschmidt 2014, 258–260). Arvioinnin ja vastuullisuuden saavuttamisen tueksi on kehitetty useita erilaisia hankkeita ja malleja. Näitä malleja kuitenkin yhdistää se, että vastuullisuuteen kuuluu pelkän ympäristönäkökulman lisäksi myös taloudellinen ja sosiaalinen näkökulma. (Aichbauer, Buchhauser, Erben, Steinert, Tietze & Wiking 2022, xx) Näistä malleista yksi yleisimmin käytetty on John Elkingtonin (1997) *Triple Bottom Line*-malli. Elkington on jakanut vastuullisuuden kolmeen eri pilariin, joita ovat sosiaalinen, taloudellinen ja ympäristöllinen vastuu. Malli pohjautuu siihen ajatukseen, että kaikkien osa-alueiden tulee olla tasapainossa, jotta vastuullisuus toteutuu. (Jalas et al. 2011)



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

Kuviossa 2. on esitelty vastuullisuuden eri ulottuvuudet Elkingtonin (1997) teorian mukaisesti. Seuraavaksi Elkingtonin (1997) mallin pohjalta käsitellään ympäristöllistä, sosiaalista ja taloudellista näkökulmaa.

## 2.1 Ympäristövastuu

Ensimmäisenä Elkingtonin (1997) *Triple Bottom Line*-mallista käsitellään ympäristöllistä vastuuta. Se tarkastelee vastuullisuuden näkökulmaa esimerkiksi luonnonvarojen käytön ja ilmastonmuutoksen näkökulmia. Ympäristöllinen vastuu käsittää myös jätteiden määrän säätelyä ja ymmärrystä siitä, että yritystoiminnassa otetaan huomioon luonnon moninaisuus. (Jalas et al. 2011) Ympäristöllinen osa-alue vastuullisuudessa on noussut esille erityisesti ilmastonmuutoksen seurauksesta. Tämä vaikuttaa huomattavasti ihmisten ostokäyttäytymiseen, mutta yritysten on yksin vaikeaa muuttaa tuotantoprosessejaan. (Wilson 2015)

Ympäristöllinen vastuu on nykyisin yksi tärkeimmistä ja suurimmista osa-alueista vaikuttamassa yritysten strategioihin ja siihen panostamalla pystytään luomaan huomattavaa kilpailuetua. (Wilson 2015) Ympäristövastuun varmistaminen ei ole ainoastaan toimittajayrityksen arvioimista, mutta myös eri toimien päivittämistä esimerkiksi sertifikaattien avulla. (Marshall, McCarthy, Heavy & McGarth, 2015, 676) Yksi yleisimmistä sertifikaateista, joka kattaa ympäristöasioiden huomioimisen liiketoiminnassa on ISO 14001. ISO 14001 sertifikaatin kautta pystytään vaikuttamaan jätteen määrään esimerkiksi minimoimalla sitä. (Singh, Brueckner & Padhy 2015, 285)

## 2.2 Sosiaalinen vastuu

Elkingtonin (1997) mallin mukaisesti vastuullisuuden käsitteeseen liittyy myös sosiaalinen vastuu. Tässä osa-alueessa yritys pyrkii tyydyttämään sekä ulkoisten että sisäisten sidosryhmien tarpeita (Winter & Lasch 2016, 181). Sosiaalisessa vastuullisuudessa otetaan huomioon ennen kaikkea ihmisoikeudet. Ihmisoikeuksien noudattamisen lisäksi yritysten olisi tärkeää huomioida työntekijöidensä hyvinvointi ja osaaminen. Sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyy vahvasti myös sosiaalisten suhteiden ylläpitoa lähellä oleviin yhteisöihin. (Jalas et al. 2011)

Sosiaalinen vastuu on noussut viime aikoina vahvasti esille erityisesti tiedostusvälineissä (Marshall, McCarty, Claudy & McGrath 2019, 1082). Yritysten tulisikin huomioida sosiaalinen vastuu oman yritystoiminnan lisäksi myös toimitusketjuissaan. (Leire & Mont 2010) Tämä saattaa kuitenkin olla haaste, sillä toimitusketjut ovat nykyisin globaaleja kokonaisuuksia ja ne saattavat ulottua ulkoistetuille toimittajatasoille (Marshall et al 2019, 1081). Kansainvälisillä yrityksillä voikin olla sosiaalisen vastuun parissa hyvinkin erilaisia toimintatapoja erityisesti lainsäädännön takia. (Harmaala & Jallinoja 2012, 20)

Toimittajien yritystoiminta vaikuttaa erityisesti ostajayrityksen maineeseen ja vastuullisuuskään. Monet suuret yritykset ovat ottaneet käyttöön käytänteitä, jotka huomioivat sosiaaliset ja eettiset puolet ostokäytänteissä. Ostajapuolen näkökulmasta onkin tärkeää, että yritys huomioi toiminnassaan esimerkiksi tuoteturvallisuuteen ja kuluttajasuojaan liittyvät osa-alueet. (Harmaala & Jallinoja 2012, 20)

### 2.3 Taloudellinen vastuu

Kolmas osa-alue Elkingtonin (1997) vastuullisuuden kolmijakoa (*Triple Bottom Line*) on taloudellinen vastuu. Taloudellinen vastuu kattaa yrityksen toiminnan vastuullisuutta taloudellisilta näkökannoilta. Taloudellinen vastuu voi siis liittyä esimerkiksi rahavirtojen hallintaan ja verojen maksamiseen. Vaikka *Triple Bottom Line* vahvasti painottaakin sosiaalista ja ympäristöllistä näkökantaa, on mukaan otettava myös positiivinen taloudellinen hyöty yritystoiminnassa. (Gimenez, Sierra & Rodon 2012)

Taloudellinen vastuu perustuu suurelta osin lainsäädäntöön. Vähimmäisvaatimuksena taloudelliselle vastuulle nähdään lakien ja säädösten noudattaminen. Taloudellisen vastuun toimintatavat vaihtelevat huomattavasti eri yritysten välillä ja siihen vaikuttavat muun muassa yrityksen riskienhallinta, sijoitussuunnitelmat ja hallintoperiaatteet. Yritysten odotetaan toimivan läpinäkyvästi, jotta taloudellisia toimia voitaisiin arvioida (Harmaala & Jallinoja 2012, 19)

Historiallisesti taloudellisen osa-alueen käsite on muuttunut vuosikymmenien saatossa. Hankintojen johtaminen onkin painottanut ainoastaan taloudellista näkökulmaa toimittajien valintojen yhteydessä. Vastuullinen hankintojen johtaminen (SSM) on ottanut kuitenkin huomioon sen, että taloudellisen näkökulman lisäksi hankinnoissa tulee ottaa huomioon myös ympäristöllinen ja sosiaalinen vastuu. (Giunpero et al. 2015, 260)

### 3 Vastuullinen hankintojen johtaminen ja toimittajien arviointi

Hankintojen johtaminen on laaja käsite, joka kattaa sisälleen toimittajamarkkinoita ja logistiikkaa. Hankintojen johtamisella voidaan vaikuttaa suurelta osin myös toimittajahallintaan, esimerkiksi kehittämällä tai vähentämällä toimittajasuhteita. (Iloranta & Muhonen 2015, 50). Vastuullinen hankinta voidaan määrittää olevan sosiaalisten, ympäristöllisten ja taloudellisten asioiden huomioimisena niin, että kaikki yritystoiminnan välttämättömät toiminnot ja tavarat tuottavat arvoa sekä yritykselle, että muille osapuolille (Miemczyk, Johnsen & Macquet 2012, 489). Hankintojen johtaminen on tärkeä osa kestävästä liiketoimintaa, sillä sen avulla mahdollistetaan vastuullisuuskäytänteiden integroituminen päätöksentekoprosesseihin. (Meixell & Luoma, 2015, 70) Luonnonvarojen nopea kuluttaminen ja samanaikainen taloudellisen kestävyuden varmistaminen on tehnyt vastuullisesta hankintojen johtamisesta yhä merkityksellisempää nykymaailman yritystoimintaa. (Ecer 2020, 200)

Yritysten kiinnostus vastuullisuusasioita kohtaan on lisääntynyt viimeisten vuosikymmenten aikana. Kuitenkin vasta 2000-luvulla yritykset ovat ottaneet huomioon vastuullisuusraportoinnissaan myös vastuullisuuden kolme ulottuvuutta. Yritysten vastuullisuusraportointi on osittain vapaaehtoista, mutta myös lainsäädäntö vaatii tiettyjen osa-alueiden raportoimista. Vastuullisuusraportointi on yleistynyt entisestään erityisesti suurissa yrityksissä, joissa esimerkiksi ympäristön saastuttaminen on valitettava puoli yritystoimintaa. (Jalas, Mäkinen, Joutsenvirta & Halme 2011) Sidosryhmät odottavatkin yhä enemmän läpinäkyvyyttä etenkin sosiaalisen ja ympäristöllisen vastuun osa-alueista (Siew 2015, 180). Useilta yrityksiltä vaaditaan nykyisin positiivisen vastuullisuuskuvan luomista, sillä niiden maailmanlaajuinen toiminta vaikuttaa useisiin eri sidosryhmiin. (Kolk & Van Tudler 2010, 119)

Toimittajamarkkinoiden hyvällä tuntemuksella on keskeinen rooli oikeiden toimittajavalintojen tekemisessä (Iloranta & Muhonen 2015, 368). Toimittajavalinnoilla pystytään vaikuttamaan huomattavasti toimitusketjujen kestävyteen ja luomaan kilpailuetua muihin markkinoilla oleviin yrityksiin. (Bai, Kusi-Sarpong, Ahmadi & Sarkis 2019) Tämän takia yritykset, sekä johtajat kiinnittävät toiminnassaan huomiota toimittajien vastuullisuuteen (Ecer 2020, 199). Toimittajavalintaan kuuluu useita eri vaiheita, joiden

avulla voidaan varmistaa toimitusketjun toimivuus ja vastuullisuus. Huonojen toimittajavalintojen kautta yritykset voivat edesauttaa vaarallisten tuotteiden tuottamista asiakkailleen. Tämä voi johtaa laskeviin tuloksiin ja maineen heikkenemiseen. (Bai et al. 2019)

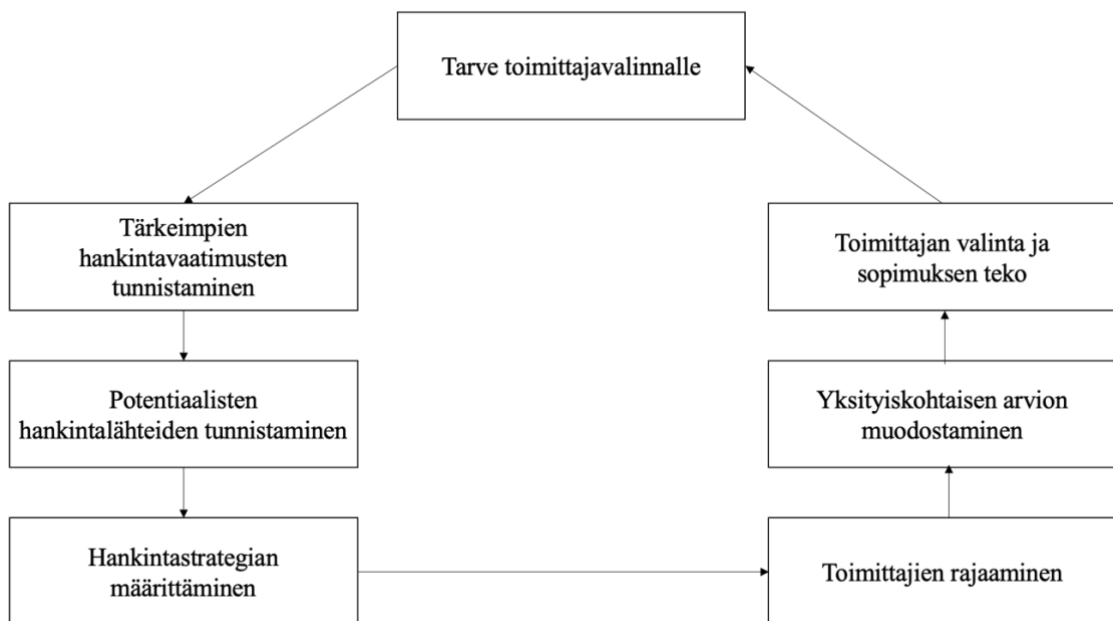
Toimittajavalintaa voidaan pitää yhtenä tärkeimmistä osa-alueista hankintojen johtamista. Prosessin eri vaiheiden avulla nykyisiä, sekä vanhoja toimittajia pystytään arvioimaan paremmin, jotta yritys pääsee tuotantotavoitteisiinsa. (Keskin 2014, 3586) Toimitusketjujen on tutkittu tuottavan lisäarvoa yli 80 % lopputuotteen arvoon. Onkin siis tärkeää huomioida se, paljonko lisäarvoa toimittajavalinnoilla voidaan saada. (Zimmer, Fröhling & Schultmann 2016) Toimittajien arviointia ja hankintojen osuutta yrityksen kokonaiskustannuksista voidaan pitää tärkeänä osa-alueena myös siksi, koska hankintoja saatetaan pilkkoa useammaksi osaksi tilinpäätöstä tehtäessä. (Iloranta & Muhonen 2015, 23).

Toimittajavalintaprosessin tavoitteena on vähentää ostoriskiä ja rakentaa pitkäaikaisia toimittajasuhteita. (Winter & Lasch 2016, 175). Toimittajavalinta on strategisen identifioimisen ja toimittajavalintakriteerien soveltamisen lopputulos. Huomattavana apuna toimittajavalinnan onnistumiselle voidaan pitää selkeitä toimittajavalintakriteereitä. (Nair, Jayaram & Das 2015, 6264) Strategisilla toimittajavalinnoilla voidaan todeta olevan siis ratkaiseva rooli oikeiden materiaalien ja ratkaisuiden tarjoamisessa ostajayritykselle. (Wetzstein, Feisel, Hartmann & Benton 2019, 1)

### 3.1 Toimittajavalintaprosessi

Kuten aiemmin mainittiin, toimittajavalinnoilla on suuri merkitys yrityksen toimintaan ja vastuullisuuteen. Toimittajavalintaprosessin tavoitteena on vähentää ostoriskiä ja rakentaa pitkäaikaisia toimittajasuhteita. (Winter & Lasch 2016, 175). Yhtenä kriittisimpänä osana valintaprosessia on jokaisen toimittajavalinnassa vaikuttavan tekijän huomioiminen (Pitchipoo et al. 2015, 2059) Yrityksen ostotoiminnon tärkeimpiä osa-alueita ovat kilpailukykyisten, potentiaalisten ja kehityskykyisten toimittajien valinta. (Monczka, Handfield, Giunipero, & Patterson 2015, 44) Toimittajavalintaprosessista ajatellaan yleensä yhtenä yritystoimintona, mutta se kätkee sisälleen useita tehtäviä ja vaiheita. (Igarashi, De Boer, & Magerholm Fet 2013, 247–248)

Vaikka toimittajien valintaan on nykyisin useita erilaisia malleja, ovat niiden pääpiirteet kuitenkin samalaisia. Ensimmäisessä vaiheessa soveltuvia toimittajia karsitaan tiettyyn määrään. Tässä vaiheessa toimittajista voidaan kerätä tietoa esimerkiksi auditointien avulla. (Winter & Lasch 2016, 175–179) Tämän jälkeen toimittajille lähetetään pyyntö ostajayrityksen tarpeeseen liittyen, jonka pohjalta muodostetaan tarjouspyyntö. Lopulta tarjouspyynnöistä valitaan sopivin, jonka jälkeen käydään sopimusneuvotteluita. (Tanskanen 2021) Yleensä toimittajaehdokkaitten analysointi kestää useita kierroksia ja se saattaa sisältää myös valinnan jälkeistä suorituskyvyn arviointia (Igarashi 2013, 248). Monczka et al. (2015, 253) ovat esitelleet seitsemän kriittistä vaihetta, joita toimittajavalintaan ja arviointiin kuuluu. Kuvassa 2 havainnollistetaan toimittajavalinnan vaiheita tarpeen tunnistuksesta lopulliseen toimittajavalintaan.



Kuva 3. Toimittajien arviointi ja valintaprosessi (mukaiillen Monczka et al. 2020, 253)

Toimittajavalintaprosessiin ei ole kuitenkaan vain yhtä ainoaa ja oikeaa tapaa, vaan yritykset hyödyntävät siihen useita erilaisia keinoja. Toimittajavalintaprosessi vaatii kuitenkin paljon työtä ja aikaa riippumatta siitä tavasta, miten toimittajanvalinta suoritetaan. (Monczka et al. 2015, 253) Oikealla toimittajavalinnalla pystytään vähentämään kustannuksia myös muilta osa-alueilta ja kehittämään tuotteiden laatua. (Pitchipoo et al. 2015, 2059) Toimittajavalinnan jälkeen on yleistä, että toimittajavalintaprosessin ja jälkiarvioinnin tiedot

tallennetaan, jotta niitä pystytään hyödyntämään tulevissa toimittajavalinnoissa. (Igarashi 2012, 248).

### 3.2 Toimittajavalinnan käytänteitä ja valintakriteereitä

Toimittajasuhteet tuovat ostajayritykselle huomattavaa etua, sillä niiden kautta päästään käsiksi vastuullisiin raaka-aineisiin. (Gonzalez-Padron 2016, 24) Oikealla toimittajavalinnalla pystytään vähentämään kustannuksia myös muilta osa-alueilta ja kehittämään tuotteiden laatua. (Pitchipoo et al. 2015, 2059) Vastuullisuustavoitteisiin pääsemisen kannalta toimittajavalinnoilla on oleellinen osa yritystoimintaa. (Phochanikorn & Tan 2019, 1) Yksi nykypäivän tärkeimmistä trendeistä toimittajavalinnoissa on keskittyä pitkäaikaisiin ja sitä kautta luotettaviin toimittajiin. (Wetzstein et al. 2019, 1) Yritysten on integroitava jokainen alkupään toimitusketjun toimittaja saadakseen suurimman hyödyn vastuullisesta toimittajavalinnasta. Vastuullisilla toimittajavalinnoilla on merkittävä rooli kestävän toimitusketjun suunnittelussa, sillä se motivoi parantamaan taloudellista, ympäristöllistä ja sosiaalista suorituskykyä (Zimmer et al. 2016)

Vielä 90-luvulle asti toimittajien valintaa korostavat kriteerit liittyivät hintaan, laatuun ja toimitukseen (Igarashi et al 2013, 247). Vastuullisuuskriteerejä on lisätty toimittajien valintaprosesseihin erityisesti ympäristö- ja sosiaalisten ongelmien takia (Winter & Lasch 2016). Erityisesti kosmetiikka-alan toimittajavalinnan käytänteissä ja valintakriteereissä huomioon on otettu turvallisuus- ja ympäristöasioita. Kosmetiikkatuotteiden sisältämät ainesosat vaativat arviointia niiden käyttäjäturvallisuudesta, jotta välttyttäisiin negatiivisilta seurauksilta esimerkiksi käyttäjäturvallisuudessa. Kosmetiikkatuotteiden sisältämät kemikaalit ja muut ainesosat tuottavat negatiivista ympäristöseurausta, jonka takia riskiarviointi on tärkeää. (Acerbi, Rocca, Fumagalli & Taisch 2023, 6–8)

Pagell ja Wu (2009, 39) toteavat, että kaksi tärkeintä kriteeriä vastuullisuuden varmistamisessa ovat sertifikaatit ja toimittajayhteistyö. Esimerkiksi ISO sertifikaatit ottavat huomioon yritystoiminnan edistämisen useilla osa-alueilla ja niiden on yleisesti tunnustettu parantavan myös toimittajasuhteiden vastuullisuutta. (Boiral 2012) Toinen yleinen sertifikaatti, joka ottaa huomioon sosiaalisia ja ympäristöllisiä vaikutuksia muun liiketoiminnan ohella on B Corp sertifikaatti (Villela, Bulgacow & Morgan 2019, 344).

Toimittajayhteistyön on nähty vahvistavan erityisesti ympäristöllistä vastuullisuutta ja suorituskykyä. Yhteistyö on oleellisessa osassa mahdollisten ongelmien ilmetessä ja toimittajien kehittämisessä. (Jung, Kim, Hon Yoo 2023, 80)

Code of Conduct-periaatteet ovat nykyisin tehokas menetelmä toimittajien vastuullisuuden varmistamisessa ja arvioimisessa. Code of Conduct ottaa huomioon yrityksen eettisiä toimintatapoja sosiaalisten ja ympäristöllisten kriteereiden kautta. Näitä kriteereitä ovat esimerkiksi työolosuhteiden turvallisuuden varmistaminen ja vähimmäispalkkojen asettaminen. Code of Conduct nähdään merkittävänä osana yrityksen toiminnan ohjaamista, jonka takia näitä periaatteita pidetään tärkeänä ostajayrityksessä. (Venkatesh, Zhang, Deakins & Mani 2021, 2)

Aiemman perusteella voidaankin siis todeta, että ostajayritykset hyödyntävät erilaisia kriteerejä toimittajavalinnoissaan. Aiemmin mainittujen kriteerien lisäksi kriteerit voivat liittyä aiempaan suorituskykyyn, laatuun ja uusiutumiskyvykkyyteen. (Monczka et al. 2020, 66 Näiden lisäksi on tärkeää pohtia toimittajan mahdollistamaa pitkää toimittajasuhdetta, sillä sen on nähty olevan suuri etu toimitusketjun läpinäkyvyyden kannalta (Monczka, 2005, 221). Vastuullisuuden varmistamiseen liittyy kuitenkin haasteita, sillä valintakriteerit toimittajien välillä saattavat vaihdella huomattavasti. (Phochanikorn & Tan 2019, 1).

### 3.3 Toimittajien suorituskyvyn arviointi

Kuten aiemmin todettiin, yksi toimittajasuhteiden tavoitteista on luoda mahdollisimman pitkäaikaisia ja kestäviä suhteita. Vaikka toimittajien vastuullisuuden varmistamiseen kannattaa paneutua jo toimittajavalinnan alkupäässä, on kuitenkin tärkeää seurata sen toteutumista kumppanuussuhteen jatkuessa. (Chen & Jeter 2008, 1–2) Seurannan avulla vastuullisuutta voidaan arvioida tarkemmin esimerkiksi yrityksen omien vastuullisuustavoitteiden kautta (Gonzalez-Padron 2016, 22–23). Toimittajien suorituskyvyn arviointi erityisesti vastuullisuuden näkökulmasta vaatii vankkaa strategiaa sen onnistumiseksi. (Lim, Lee, Voon-Hsien, Foo, Ooi & Wei–Han Tan 2022, 613)

Suorituskyvyn mittaaminen on noussut yhä tärkeämmäksi, sillä toimitusketjut ovat yhä monimutkaisempia ja tuotteiden odotetut elinkaaret lyhyempiä. (Coronado Mondragon & Lalwani 2011, 43) Toimittajien jatkuva seuranta on tärkeää myös siksi, koska esimerkiksi

äkillisesti muuttuvat olosuhteet toimittajayrityksen sijaintimaassa saattavat tehdä nopeitakin muutoksia toimittajakyvyyteen (Tanskanen 2021). Monzcka et al (2005, 630) ovat maininneet toimittajien suorituskyvyn arvioinnin mahdollistavan toimittajasuhteelle avoimempaa kommunikointia ja toiminnan kehittämistä.

Toimittajien monitoroinnit sisältävät yleensä kyselyitä ja ohjeistuksia, sekä tietoa sertifikaateista. Monitoroinnit sisältävät yleensä myös CSR (Corporate Social Responsibility) auditointeja ja sosiaalisten vaikutusten arviointia. (Morali & Searcy 2012, 651) Auditointeja voidaan tehdä esimerkiksi fyysisillä vierailuilla tuotantolaitoksissa tai lähettämällä itsearviointilomakkeita toimittajayritykseen. Auditointeja on mahdollista suorittaa myös hyödyntämällä yrityksen ulkopuolisilla palveluita. Yleensä auditointi pitää sisällään fyysisen vierailun, asiakirjojen tutkimisen ja haastattelut työntekijöiden kanssa. (Ciliberti, Pontrandolfo, & Scozzi 2008, 1580)

Vastuullisuuden varmistamisen kannalta auditoinnit ovat keskeinen käytäntö, mutta Gonzalez-Pardon (2016, 24) mukaan useilla yrityksillä ilmenee ajoittain myös vaikeuksia auditointien seurannassa. Myös Morali ja Searcy (2012, 651) ovat nostaneet esille toimittajien monitoroinnin haasteet erityisesti oikean monitorointistrategian valinnassa. Mikäli toimittajan toiminnassa ilmenee korjattavaa, sovitaan niistä auditoijan kanssa. (Ciliberti, Pontrandolfo, & Scozzi 2008, 1580) Toimittajasuhteen ongelmien korjauksessa yksin tärkein asia on avoin kommunikointi ja aito molemminpuolinen kiinnostus ostaja-toimittajasuhdetta kohtaan (Tanskanen 2021).

## 4 Tutkimusprosessi

Tämän luvun tarkoituksena on esitellä tutkielman kohdeyrityksen pääpiirteitä ja haastateltavana ollut henkilö. Luvussa perehdytään tarkemmin myös tutkielman tutkimusmenetelmään ja kerättyyn aineistoon. Luvun lopussa käsitellään tutkielmaan valittua analyysimenetelmää ja sitä, miten prosessissa on edetty.

### 4.1 Tutkielman kohdeyritys

Jotta yritys toimisi anonyyminä tutkielmassa, käytetään siitä tutkielman aikana nimitystä Kohdeyritys. Yritys toimii Suomessa ja sen kaikki tuotanto tapahtuu pääkaupunkiseudulla, lukuun ottamatta muutamia erikoistuotteita, joiden valmistus tapahtuu Euroopan sisällä. Yritys on erikoistunut kosmetiikkaan ja se pitää sisällään kaksi tuotemerkkiä. Yritykseltä löytyy laaja valikoimaa erilaisia meikkejä ja ihonhoitoon erikoistuneita tuotteita, joita se on valmistanut yli 50 vuoden ajan. Yrityksellä on maailmanlaajuisesti yli 300 työntekijää. Kohdeyrityksen liikevaihto oli vuonna 2021 60,2 miljoonaa euroa, joka nousi vuodelta 2020 5,2 miljoonalla eurolla.

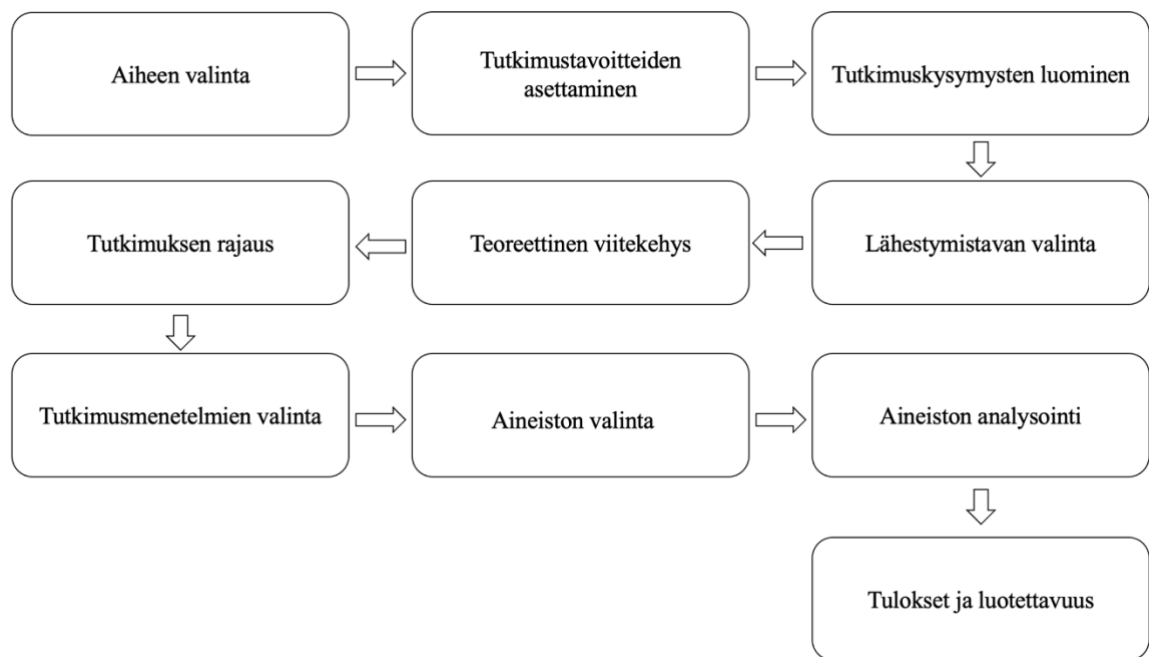
Kohdeyrityksen tärkeimpinä arvoja ovat läpinäkyvyys ja vastuullisuus. Vastuullisuus näkyy yrityksen julkisuuskuvassa, sekä tuotteiden ulkoasussa. Yritys on keväällä 2023 saanut B CORP sertifikaatin, joka varmistaa, että yritys toimii ympäristö- ja sosiaalisten standardien mukaisesti. Yritys on valittu vuonna 2023 vastuullisimmaksi kosmetiikkayritykseksi Suomessa.

Haastateltavaksi henkilöksi kohdeyrityksestä valikoitui hankintapäällikkö (Head Of Procurement). Henkilö on työskennellyt yrityksessä jo vajaan neljän vuoden aikana eri tehtävissä ja johtaa nyt alle 10 hengen hankintatiimiä. Henkilöllä on kokemusta erityisesti ostajan roolista jo yli 20 vuoden ajalta. Kohdeyrityksen hankintatiimiin kuuluu erityisesti hankinnan ammattilaisia, mutta myös pitkän uran yrityksessä tehneitä.

### 4.2 Tutkimusmenetelmä ja- aineisto

Tutkielma on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä ja saada siitä syvällisiä näkökulmia

(Kananen 2017, 32). Keskeisiin piirteisiin kuuluu se, että tulokset perustuvat ihmisten kokemuksiin ja näkemyksiin. Oleellista on, että laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan teorian, empirian ja käytännön yhteyksiä. Yksi laadullisen tutkimuksen eduista on se, että sen avulla saadaan tuloksia, joita voidaan hyödyntää esimerkkitapauksina tosielämässä. (Puusa, & Juuti 2020) Tutkimuksen kokonaisuuteen kuuluu useita vaiheita, jotka vaihtelevat toteutustavan mukaan (Alasuutari 2011). Kuvassa 3 on esitetty laadullisen tutkimuksen vaiheet ja niiden eteneminen aiheen valinnasta tuloksien raportoimiseen.



Kuva 4. Kvalitatiivisen tutkimuksen vaiheet (mukaiillen Puusa & Juuti 2020)

Laadulliseen tutkimukseen yksi yleisimmin käytetty aineistonkeruumenetelmä on haastattelu. Haastattelun tarkoituksena on saada tutkittavasta aiheesta mahdollisimman paljon tietoa. Haastattelun onnistumiseksi olisi hyvä, että haastateltava saisi tiedon haastattelukysymyksistä tai haastattelun aiheesta etukäteen. Haastattelun huomattavana etuna on myös se, että siihen voidaan valikoida ne henkilöt, joilla on mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2018) Yksi haastattelun ainutlaatuisista ominaisuuksista on, että siinä ollaan suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa (Hirsjärvi et al. 2009). Tutkielman haastateltava sai tässä tapauksessa etukäteen tietoa haastattelun teemasta, jonka pohjalta haastattelu toteutettiin.

Haastattelurungossa pääkysymyksiä oli yhteensä 12, joihin on lisätty tarkentavia alakysymyksiä. Kysymykset käsittelivät pääosin yrityksen hankintoja, sekä toimittajien

vastuullisuuden arviointia- ja seuranta. Haastattelun yleispiirteisiin kuuluu, että ensin käsitellään teeman yleistä tasoa, jonka jälkeen siirrytään tarkemmin aiheen ominaispiirteisiin. Haastattelun aikana ilmeni myös paljon tietoa, joka onkin yleistä teemahaastattelulle. (Kananen 2017, 96) Haastattelu toteutettiin Teams-alustalla keväällä 2023. Haastattelu nauhoitettiin ja sen kesto oli 32 minuuttia. Haastateltava ei ollut saanut haastattelukysymyksiä etukäteen ja haastattelu pyrittiin suorittamaan ilman käsitteisiin ohjaamista. Kyseessä oli siis puolistrukturoitu haastattelu, jonka pääpiirteisiin kuuluu kysymysten ennalta määrittely, mutta myös mahdollisuus niiden muuttamiseen tarvittaessa. (Hirsjärvi & Hurme 2001,47)

Haastattelun lisäksi tutkielmaan on kerätty sekundääridataa kohdeyrityksen vastuullisuusraporttien avulla. Raportteja on tarkasteltu vuosien 2020 ja 2021 ajalta, sillä vuoden 2022 raporttia ei ollut vielä tutkielman tekemisen aikana julkaistu. Vertailemalla vastuullisuusraportteja saatiin käsitys siitä, miten yrityksen vastuullisuusteemat ovat kehittyneet muutaman vuoden aikana.

#### 4.3 Analyysimenetelmä

Sisällönanalyysin avulla tutkimuksesta saadaan vastauksia määriteltyihin tutkimuskysymyksiin sekä tuodaan esille nousevia teemoja ja käsitteitä. Sisällönanalyysiä on pidetty perinteisenä analyysimenetelmänä, jonka avulla voidaan tehdä monenlaista tutkimusta. Menetelmän avulla pyritään järjestämään aineistoa selkeämpään muotoon, jotta aineistosta voidaan tehdä selkeitä ja johdonmukaisia päätelmiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105–108)

Sisällönanalyysi rakentuu kolmesta kohdasta, jotka kuvaavat sen etenemisvaiheita. Ensimmäisessä vaiheessa aineisto redusoidaan eli pelkistetään. Toisessa vaiheessa aineisto ryhmitellään ja siitä pyritään etsimään samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia kuvaavia ilmiöitä. Viimeisessä vaiheessa etsitään tutkimukselle olennaista tietoa, jonka avulla muodostetaan teoreettisia käsitteitä tai teemoja. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108–111) Ensimmäisessä vaiheessa haastatteluaineistoa käytiin läpi ja pyrittiin nostamaan sieltä esiin tutkielman aihetta vastaavia teemoja. Samanlainen prosessi käytiin sekundääriaineiston parissa. Aineistoista tarkasteltiin erityisesti sosiaalista ja ympäristöllistä vastuullisuutta, sekä

toimittajien arviointikäytänteitä. Seuraavaksi haastatteluaineistosta ja vastuullisuusraporteista etsittiin mahdollisia eroavaisuuksia, sekä toisiaan tukevia teemoja. Lopuksi edellä mainittujen vaiheiden pohjalta muodostettiin tutkimuksen kannalta oleellisia teemoja ja käsitteitä.

## 5 Toimittajien vastuullisuuden arvioiminen kohdeyrityksessä

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen empiriaa, joita on saatu analysoimalla kohdeyrityksen haastattelua ja vastuullisuusraportteja. Tutkielman empiriaa käsitellään kolmessa alaluvussa, jotka jakautuvat kohdeyrityksen vastuullisuuskäytänteisiin, toimittajien vastuullisuuden arviointiin, -käytänteisiin ja -seurantaan.

### 5.1 Kohdeyrityksen hankintojen vastuullisuuskäytänteet

Yrityksen vastuullisuuskäytänteitä tarkastellessa haastattelusta ilmeni, että kohdeyritys pitää vastuullisuutta erittäin tärkeässä osassa yritystoimintaa. Sama ilmenee myös vastuullisuusraporteista, joissa vastuullisuuteen liittyviä toimia on esitelty laajasti. Hankintatiimi tekee yhteistyötä muiden osastojen kanssa laadukkaiden ja kustannustehokkaiden hankintojen tueksi. Yhteistyö esimerkiksi tuotekehitystiimin kanssa nähtiin oleellisena osana hankintojen vastuullisuuden kehittämistä. Kuluttajat ja muut sidosryhmät ovat kiinnostuneita yhä vastuullisemmin valmistetuista kosmetiikka tuotteista, jonka takia tuotteiden vastuullisuus on tärkeä osa kohdeyrityksen toimintaa. Kohdeyrityksen viimevuosien vastuullinen liiketoiminta perustuukin vahvasti sen vuonna 2020 suorittamaan sidosryhmätutkimukseen, jossa tutkittiin eri asiakasryhmien odotuksia.

Vastuullisuuteen on panostettu paljon, joka ilmenee resurssien suuntaamisesta vastuullisuustoimien jatkuvaan kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Haastateltava kertoi, että vastuullisen toiminnan varmistamiseksi yrityksellä on paljon erilaisia toimintatapoja, jotka toimivat vastuullisuuden varmistamisen tukena. Kohdeyritys järjestää sisäisiä koulutuksia, joissa käsitellään vastuullisuusteemoja ja kehitetään henkilökunnan osaamista. Vastuullisuusraporteista nousee esille esimerkiksi ympäristövastuuseen liittyvä koulutus, joka toteutetaan kerran vuodessa.

Yritys noudattaa yhtiön sisäisesti ja ulkoisesti Code of Conduct-periaatetta, jolla tarkoitetaan yrityksen toimintaperiaatteita ja eettisiä käytänteitä. Yritys noudattaa Code Of Conduct-periaatteita jokapäiväisessä toiminnassaan, sekä vaatii samaa myös toimittajilta Supplier Code of Conductin kautta. Yrityksen Code Of Conduct-periaatteen kautta yritys toimii vastuullisesti sisäisesti ja sen kautta myös ulkoisesti.

Yritykselle on myönnetty useita sertifikaatteja, jotka ohjaavat ja valvovat sen toimintaa erityisesti vastuullisuuden näkökulmasta. Kohdeyrityksen vuoden 2021 vastuullisuusraportista ilmenee, että yritys valikoi sertifikaatteja tarkasti vastuullisuuden toteutumiseksi. Sertifikaatteja voidaan pitää yhtenä tärkeänä osana yrityksen vastuullisuutta ja sen toteutumista sertifikaatin lupauksen mukaisesti. Sertifikaatteja yrityksellä on sekä tuotteille, että koko yritystoiminnalle. Ympäristösertifikaatti 14001 valvoo erityisesti yrityksen toimia ympäristöllisten tavoitteiden kautta. Keväällä 2023 myönnetty B Corp sertifikaatti huomioi jokaista vastuullisuuden osa-aluetta. Sen kautta varmistetaan, että yritys täyttää korkeita kriteereitä esimerkiksi avoimuuden ja suorituskyvyn kautta.

Vastuullisuuden tasoa pyritään kehittämään kohdeyrityksessä jatkuvasti. Jatkuva vastuullisuuden kehittäminen nähdään kuitenkin haastattelun perusteella ajoittain haasteellisena, sillä sen nähdään vaativan yhä enemmän resursseja. Vuoden 2021 vastuullisuusraportista ilmenee paljon tavoitteita vastuullisuuden edistämiseksi. Tavoitteet liittyvät sertifikaattien lisäämiseen ja pakkausmateriaalien ympäristöystävällisyyden kehittämiseen. Kaikkien uusien tuotteiden tavoitteena on erityisesti pakkausmateriaalin hiilijalanjäljen pienentäminen. Haastattelusta ilmenee myös yrityksen tavoite hiilineutraaliin toimintaan vuoteen 2025 mennessä.

*”On ainakin näitä tavoitteita, että halutaan olla hiilineutraali. Halutaan olla kunnianhimoisia näissä tavoitteissa”*

Tavoitteeseen mukaan luetaan pakkausten valmistukseen liittyviä osa-alueita ja logistiikkaa. Kohdeyritys pyrkii selvittämään toimittajavalinnassaan, sekä toimittajien seurannassa mahdollisuudesta raportoida hankinnasta seuranneita päästöjä. Tähän yritys pyrkii vaikuttamaan toimittajavalinnoilla ja toimitusketjun vastuullisuuden varmistamisella.

## 5.2 Toimittajien vastuullisuuden arviointikriteerit

Sekä haastatteluista, että vastuullisuusraporteista ilmenee, että kohdeyritys vaatii toimittajiltaan paljon vastuullisuuteen liittyviä toimia ja periaatteita. Vastuullisuus on kohdeyrityksen toiminnan perusta ja sitä tulee noudattaa hankintaketjun jokaisessa vaiheessa. Yritys pitää laadunvarmistusta erittäin tärkeässä osassa liiketoimintaa, sillä sen avulla pystytään vaikuttamaan positiivisesti kuluttajatytyväisyyteen. Kohdeyrityksen

vuoden 2021 vastuullisuusraportista ilmenee, että oikeiden toimittajien valinta on oleellista laatuvaatimusten ja läpinäkyvyyden varmistamiseksi. Etenkin uusien toimittajien valintaa arvioidaan tarkasti ennen lopullisen hyväksynnän tekemistä esimerkiksi itsearviointilomakkeen ja supplier Code Of Conductin avulla. Seuraavaksi tutkitaan kohdeyrityksen toimittajavalinnan vastuullisuuskäytänteitä ja -kriteereitä.

### ***Toimittajayhteistyö***

Kohdeyrityksen vuoden 2021 vastuullisuusraportista ilmenee, että yksi tärkeimmistä asioista positiivisten muutosten tekemiseen ja vastuullisuuden ylläpitämiseen on toimittajayhteistyö. Toimittajien kanssa käytävä yhteistyö nähdään oleellisessa osassa hyvin toimivaa toimitusketjua ja toimittajasuhteiden kehittämistä. Yhteistyötä toimittajien kanssa pyritään tekemään avoimesti ja luottamuksen on nähty lisääntyvän toimittajasuhteen jatkuessa. Erityisesti suoria hankintoja kohdeyritys pyrkii tekemään Euroopan sisäisesti ainoastaan ensimmäisen tason toimittajien kanssa, mutta tiedostaa että se ei ole aina mahdollista globaalien toimitusketjujen takia.

### ***Eettiset periaatteet***

Yksi toimittajien vastuullisuutta valvova keino on supplier Code of Conduct, joka on otettu käyttöön vuonna 2015. Jokaisen uuden, sekä vanhan toimittajan on sitouduttava noudattamaan Supplier Code Of Conduct käytänteitä. Sitoutuminen ottaa huomioon, että toimittajien on kiellettyä toimia niin että toiminnassa esiintyisi korruptiota, rahanpesua ja lahjontaa. Myös kaikenlainen laiton toiminta on kiellettyä.

*”Meillä on myös oma Supplier Code of Conduct, mihin tietenkin sitten meidän toimittajat sitoutuu”*

Yrityksen vuoden 2021 vuosiraportissa kerrotaan, että Supplier Code Of Conduct on otettu käyttöön vuonna 2015. Yritys pyrkii varmistamaan, että jokainen toimittaja toimii Supplier Code Of Conductin mukaisesti koko toimitusketjun ajan. Supplier Code Of Conductia noudattamalla toimittajat sitoutuvat noudattamaan lakeja, sopimuksia ja kunnioittamaan ihmisoikeuksia. Yritys haluaa, että toimittajat sitoutuvat erityisesti sosiaaliseen ja ympäristölliseen vastuullisuuteen. Sosiaalisessa vastuullisuudessa korostetaan ihmisoikeuksien huomioimista, lapsityövoiman ja pakkotyövoiman ehkäisemistä. Ympäristönäkökulma otetaan huomioon kannustamalla toimittajia toimimaan ympäristövaikutusten vähentämiseksi ja siistien työolojen varmistamiseksi.

Vastuullisuusraporteista ilmenee, että vuosina 2020 ja 2021 yrityksen jokainen toimittaja on sitoutunut noudattamaan supplier Code of Conductia.

### ***Sertifikaatit***

Haastattelusta tuli esille, että yrityksellä on useita erityisesti vastuullisuuteen liittyviä sertifikaatteja. Yritys pitää sertifikaatteja tärkeässä osassa myös uusien toimittajien arvioinnissa ja yritys pyrkii luottamaan toimittajiensa toimintaan niiden avulla. Sertifikaatteja arvioidaan toimittajaehdokkaille lähetetyssä itsearviointilomakkeessa ennen lopullista toimittajavalintaa. Yhtenä esimerkkinä sertifikaattien merkityksestä toimittajavalinnassa ovat erilaiset ainesosat, joiden vastuullisuutta on syytä valvoa. Yksi kosmetiikkateollisuuden yleisesti käytettyjä ainesosia on palmuöljy ja sen johdannaiset. Kohdeyritys ei kuitenkaan hyödynnä suoranaisesti palmuöljyä vaan palmuodyntä. Näiltä toimittajilta kohdeyritys vaatii RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil) sertifikaattia, joka on sitoutunut palmuöljyn vastuulliseen tuottamiseen.

Suurin osa yrityksen pakkausmateriaaleista on FSC (Forest Stewardship Council) sertifioitua, eli vastuullisesti ja läpinäkyvästi tuotettua. Tämä näkyy myös toimittajien valinnoissa, sillä yritys haluaa tätä kautta nostaa kierrätettävien materiaalien osuutta. 2020 vuonna aloitettu FSC sertifioitun pakkausmateriaalin käyttö näkynyt huomattavasti toimittajavalinnoissa, sillä vuonna 2021 78 % pakkausmateriaaleista oli FSC sertifioitua. Muita sertifikaatteja, joita yritys huomioi toimittajavalinnan tukena ovat ISO sertifikaatit, joita myös kohdeyritykselle on myönnetty.

Vaikka sertifikaatit ovat kohdeyrityksen toimittajavalinnassa tärkeä osa-alue, kokee se kuitenkin ajoittain haasteita sertifikaattien paljouden takia. Haasteet näkyvät erityisesti oikeiden sertifikaattien valinnassa osana toimittajavalintaa ja vastuullisuuden arviointia. Näissä tilanteissa kohdeyritys pyrkii miettimään sertifikaattien tärkeyttä hankinnan kohteen ja yrityksen oman tavoitteen kautta.

### ***Riskikartoitus***

Kohdeyritys pitää toimittajien valintaa riskienhallinnan perustana ja se haluaa toimia ainoastaan hyvämaineisten toimittajien kanssa. Haastattelusta ilmeni, että yritys suorittaa ajoittain uusien toimittajien valinnassa riskimaaluokituksia. Vaikka pääosa kohdeyrityksen toimittajista sijaitsee Euroopassa, osa kemiallisten raaka-aineiden toimittajista sijaitsee

Kiinassa. Vuoden 2021 vastuullisuusraportissa kerrotaan, että yritys pyrkii minimoimaan esimerkiksi taloudellisia ja ympäristöllisiä riskejä BSCI (Business Social Compliance Initiative) yritysvastuujärjestelmän avulla.

Toimitusketjun vastuullisuuden ja läpinäkyvyyden lisäämiseksi kohdeyritys on alkanut hyödyntämään yhteistyöjärjestöä Sedexiä. Järjestön tehtävänä on auttaa sosiaalisiin ja ympäristöllisiin osa-alueisiin liittyvien riskien kanssa ja sitä kautta varmistaa vastuullista liiketoimintaa. Sedexin mainittiin olevan tukena myös vastuullisessa toimittajavalinnassa ja sitä kautta läpinäkyvän toimitusketjun edistämässä. Uusien toimittajien valinnassa kohdeyritys arvioi myös sitä, onko toimittajaa arvioitu muiden vastuullisuusorganisaatioiden puolesta.

### 5.3 Toimittajien vastuullisuuden seurata ja kehittäminen

Koska kyse on yrityksestä, jolla on ollut toimintaa jo yli 50 vuoden ajan, on yritys kerryttänyt paljon pitkäaikaisia ja vahvoja toimittajasuhteita. Haastattelusta ilmenee, että pisimmät toimittajasuhteet ovat alkaneet jo 90-luvulla, jonka aikana toimittajasuhdetta on täytynyt kehittää vastuullisuusteemojen nopean laajentumisen myötä. Yksi kohdeyrityksen tavoitteista toimittajayhteistöissä on rakentaa läpinäkyviä toimittajasuhteita ja tämä näkyi myös toimittajavalinnoissa. Toimittajasuhteiden kehittämiseksi ja vastuullisuuden varmistamiseksi, yritys seuraa jatkuvasti toimittajiensa toimintaa.

Yritys jatkaa toimittajien seurantaa ja arviointia auditoinneilla. Haastateltava kertoo, että Covid-19 on vaikuttanut paljon auditointien järjestämiseen ja ajoittain toimittajien toimintaa on arvioitu etäauditoinneilla.

*”Tehdään ihan auditointejakin. Nyt tässä, kun on ollut koronavuodet takana niin ei ole ihan sillä tavalla pääse matkustamaan. Mutta sitten me on tehty jonkun verran ihan etäauditointeja.”*

Auditoinneissa yritys hyödyntää kolmansia osapuolia, jotka ovat keskittäneet toimintaansa vastuullisuusauditointeihin. Näitä ovat esimerkiksi aiemmin mainitut eettisen kaupan organisaatio Sedex ja vastuullisuusluokituksiin erikoistunut Ecovadis. Yritys suorittaa toimittajilleen myös itsearviointikyselyitä kolmen vuoden välein. Haastattelussa kuitenkin ilmeni, että kohdeyritys pohtii, olisiko itsearviointia syytä suorittaa useammin.

Itsearviointissa käsitellään yksityiskohtaisesti laadunvarmistusta, erilaisia sertifikaatteja, turvallisuutta, vastuullisuutta, toimittajan omaa Code Of Conductia ja muiden osapuolten tekemiä auditointeja. Itsearviointilomakkeessa vastuullisuutta käsitellään laajasti sosiaalisten ja ympäristöllisten näkökulmien kautta. Ympäristölliset kysymykset paneutuvat energian käyttöön ja päästöjä vähennystavoitteisiin. Lomakkeessa kysytään myös hiilidioksidipäästöjä kohdeyritykselle toimitettujen tuotteiden osalta.

Mikäli itsearviointissa tai auditoinneissa ilmenee puutteita, yritys pyrkii ensisijaisesti keskustelemaan toimittajan kanssa toimittajasuhteen kehittämiseksi. Jos korjaavia toimenpiteitä ei keskustelujen pohjalta tapahdu, kohdeyritys arvioi uudelleen toimittajasuhdetta ja sen jatkamista. Haastattelussa kuitenkin ilmeni, että tällaiseen tilanteeseen ei olla vielä jouduttu, vaan toimintaa on aina pystytty korjaamaan ja kehittämään.

## 6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkielman tavoitteena oli tutkia suomalaisen kosmetiikkayrityksen toimittajien vastuullisuuden arviointia. Tutkielmassa tarkasteltiin myös yrityksen yleisiä vastuullisuuskäytänteitä ja paneuduttiin toimittajien vastuullisuuden seurantaan. Teoreettinen tarkastelu pohjautui vahvasti aiemmin suoritettuihin tieteellisiin tutkimuksiin ja alan kirjallisuuteen. Johdannossa esitellyn teoreettisen viitekehyksen mukaisesti tutkielmassa tarkasteltiin vastuullisuutta Elkingtonin (1997) *Triple Bottom Line* mallin mukaisesti, kuitenkin jättämällä taloudellinen ulottuvuus empiriaosuuden ulkopuolelle. Tarkastelu painottui siis sosiaalisten ja ympäristöllisten näkökulmien tutkimiseen toimittajien arvioinnissa. Vastuullisuusteemojen lisäksi paneuduttiin kohdeyrityksen toimittajien valintaan, arviointiin ja seurantaan.

Primääriaineistoa tutkielmaan kerättiin haastattelemalla hankintapäällikköä (Head Of Procurement) suomalaisesta kosmetiikka-alan yrityksestä. Primääriaineiston tukena toimi sekundääriaineisto, jota saatiin tutkimalla yrityksen laajoja vastuullisuusraportteja. Haastattelun avulla tutkielmaan saatiin tuoretta tietoa ja näkökulmia empiriaosuuden tueksi, sillä uusin vastuullisuusraportti oli vuodelta 2021 Vuoden 2022 vastuullisuusraportti oli vielä kesken tutkielmaa tehdessä, mutta siihen liittyviä tietoja saatiin haastattelusta. Tutkimuksen yhteenvedossa hyödynnettiin teoriaosuuden keskeisiä teemoja ja aikaisempia tutkimuksia tutkimuskysymysten vastaamisen tueksi.

Tässä pääluvussa käsitellään tutkielman yhteenveto ja johtopäätökset. Alaluvuissa käsitellään tutkielman löydöksiä tutkimuskysymysten kautta. Viimeiseksi käsitellään tutkielman luotettavuuden arviointia ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

### 6.1 Tutkimuksen yhteenveto

Tässä alaluvussa vastataan tutkielman tutkimuskysymyksiin hyödyntäen empiriaosuudessa tehtyjä havaintoja. Yhteenvedossa käsitellään ensin vastauksia tutkimuksen pääkysymykseen, jonka jälkeen tarkastellaan kahta alakysymystä.

### *Miten toimittajien vastuullisuutta arvioidaan?*

Kosmetiikkayritykselle on nykyisin tyypillistä huomioita vastuullisuuden osa-alueita liiketoiminnassaan erityisesti toimittajien vastuullisuuden arvioinnin kautta. Tutkimuksessa ilmeni, että vastuullisuus on kohdeyritykselle tärkeää ja se haluaa tehdä töitä jatkuvasti sen edistämiseksi. Vaikka vastuullisuus koettiin tärkeäksi osa-alueeksi liiketoimintaa, tutkimus osoitti myös ajoittaisia haasteita toimittajien vastuullisuuden arvioinnissa resurssien lisääntymisen takia. Tutkimuksesta ilmeni myös kohdeyrityksen tavoitteet henkilökunnan vastuullisuuskoulutuksista ja tämän voidaankin nähdä olevan hyödyksi toimittajien vastuullisuuden arvioinnissa.

Luotettavat ja vastuulliset toimittajasuhteet ovat tärkeä osa kohdeyrityksen toimintaa, sillä yritys tiedostaa sen vaikuttavan positiivisesti myös tuotelaatuun. Kuten Pitchipoo et al. (2015, 2059) mainitsivat, ovat toimittajasuhteet suorassa yhteydessä tuotteiden laatuun ja turvallisuuteen. Tutkimuksen aikana ilmeni, että yrityksellä on toimittajien vastuullisuuden arviointiin useita kriteereitä ja tapoja, joilla pyritään vaikuttamaan vastuulliseen toimittajavalintaan. Uuden toimittajan valinnassa vastuullisuuden varmistaminen nähtiin helpompana, verrattaessa vanhoihin toimittajiin. Uutta toimittajaa valitessa mainittiin mahdollisuus selvittää ja varmentaa vastuullisuuteen liittyviä osa-alueita helpommin, toisin kuin vuosikymmeniä sitten valittujen toimittajien kanssa. Kuten Igarashi et al (2013, 247) totesivatkin, vielä 90-luvulla valintakriteerien painottumisen lähinnä hintaan ja laatuun. Yrityksen pisimmät toimittajasuhteet olivatkin kymmeniä vuosia vanhoja, mutta niiden vahvuudeksi todettiin suhteen vahvuus ja kehittymiskykyisyys.

Kohdeyrityksessä erityisesti pitkien toimittajasuhteiden kautta toimittajayhteistyötä on pystytty rakentamaan ja sitä kautta lisäämään vastuullisuutta. Toimittajayhteistyö nähtiin tutkimuksessa avainasemassa vastuullisuuden edistämässä ja varmistamisessa. Toimittajien arvioinnin yhtenä tärkeimmistä kriteereistä olivat sertifikaatit. Tutkimuksen perusteella erityisesti ISO sertifikaatit olivat kohdeyritykselle kriteeri, jonka avulla toimittajien valintaa pystyttiin helpottamaan. Sertifikaatteja pidettiin tärkeässä osassa toimittajavalintaa erityisesti vastuullisuuden varmistamisen takia. Myös Pagell & Wu (2009, 39) mainitsivat sertifikaattien ja toimittajayhteistyön olevan kaksi toimittajavalinnan tärkeimpiä kriteereitä.

Tutkielman empiriaosuuden perusteella yrityksen vastuullisuustoimia ohjaa ja varmistaa vahvasti sen sisäinen Code of Conduct, sekä toimittajilta vaadittava supplier Code of Conduct. Venkatesh et al. (2021, 2) totesivat eettisten periaatteiden olevan oleellisessa osassa erityisesti sosiaalisen ja ympäristöllisen vastuun varmistamista. Supplier Code of Conductin sosiaaliset ja ympäristölliset vastuullisuusteemat nähtiin kohdeyrityksessä merkittävänä tekijänä vastuullisuuden edesauttamiseksi. Tämä näkyi myös yrityksen vastuullisuusraportista vuosilta 2020 ja 2021, sillä 100 % yrityksen kanssa yhteistyötä tekevät toimittajat noudattivat supplier Code of Conductia.

Tärkeässä osassa toimittajien vastuullisuuden arviointia nähtiin myös jatkossa tapahtuva toimittajien seuranta ja yhteistyön kehittäminen. Yhtenä yleisimpänä käytänteenä toimittajien seuranta ilmeni toimittajien itsearviointikyselyt, joissa tarkastellaan toimittajan toiminnan vastuullisuutta. Seurannan tukena tutkimuksessa mainittiin kohdeyrityksen tekemät auditoinnit, joita suoritettiin myös muiden osapuolien toimesta.

#### *Millaisia käytänteitä vastuullisen toimittajan valintaan kuuluu?*

Kohdeyrityksen toimittajavalintaan kuului useita käytänteitä, mutta kuitenkin varsinaista yhdenlaista mallia yrityksellä ei ollut käytössä. Kuten Monczka et al (2020, 66) mainitsivat, toimittajavalintaprosessiin on hyödynnettävissä useita erilaisia keinoja. Toimittajavalintaprosessi alkaa kuten Monczka et al (2020,253) mallissa esitettiin: toimittajavalinnan tarpeesta. Kohdeyrityksen toimittajavalinnassa eniten vaikuttavia kriteereitä olivat sosiaaliset ja ympäristölliset vastuullisuusteemat, sertifikaatit, supplier Code of Conduct ja riskikartoitukset.

Tutkimuksen perusteella erityisesti uusia toimittajia valittaessa yritys pitää tärkeässä osassa myös toimittajien omia Code of Conduct-käytänteitä, sillä nämä olivat vaikuttamassa myös kohdeyrityksen omaan toimintaan. Code of Conductin lisäksi sertifikaattien tärkeys nousi esille osana toimittajavalintakriteereitä, sillä niiden avulla pystytään varmistamaan toimittajien vastuullista toimintaa. Sekä sosiaalisen, että ympäristöllisen vastuun etuna nähtiin esimerkiksi ISO sertifikaatit ja pakkausmateriaaleissa FSC-sertifikaatit. Sertifikaatit nähtiin toimittajavalinnassa etuna, sillä kuten Villela et al. (2019, 344) mainitsivat, niiden kautta yritykset sitoutuvat toimimaan vastuullisesti. Etuna nähtiin myös se, että sertifikaattien kautta pystytään vaikuttamaan tuotteiden laatuun ja turvallisuuteen. Sertifikaatit nähtiin yrityksessä kuitenkin ajoittain haasteellisina, niiden runsauden takia.

Kosmetiikka-alan toimittajavalinnan käytänteissä ja valintakriteereissä huomioitavina osaluueina tutkimuksessa mainittiin turvallisuus- ja ympäristökriteerit. Nämä kriteerit korostuivat yrityksen toimittajavalinnoissa, sillä kohdeyrityksen tavoitteisiin kuuluivat erityisesti vastuullisten tuotteiden valmistaminen. Kosmetiikkatuotteiden sisältämät ainesosat vaativat Acerbi et al. (2023, 6–8) tavoin arviointia niiden käyttäjäturvallisuudesta, jotta negatiivisilta seurauksilta vältyttäisiin. Riskiarvioinnin tukena mainittiin olevan kohdeyrityksen hyödyntämät kolmansien osapuolien tekemät riskikartoitukset, sillä niiden avulla toimittajista saadaan laajempaa tietoa.

#### *Miten toimittajien vastuullisuutta seurataan?*

Toisen alakysymyksen tavoitteena oli tutkia kohdeyrityksen toimittajien vastuullisuuden seuranta. Tutkimuksesta ilmeni, että kohdeyrityksellä on useita toimittajien vastuullisuuden seurantaan käytettäviä keinoja. Kohdeyritys jatkaa vastuullisuuden seuranta myöS toimittajavalinnan jälkeen, sillä sen nähtiin olevan yhteydessä vastuullisuuden toteutumiselle. Tutkimuksessa ilmenneitä keinoja toimittajien vastuullisuuden seurannalle olivat toimittajille kolmen vuoden välein lähetettävä itsearviointikysely, auditoinnit, fyysiset vierailut, laaduntarkkailu, yhteistyö ja säännölliset tapaamiset.

Itsearviointikyselyn eduksi tutkimuksessa ilmeni ajankohtaisen tiedon saaminen toimittajan sertifikaateista, laadunvarmistuksesta, muiden osapuolien tekemistä auditoinneista, turvallisuudesta ja Code of Conduct- käytänteistä. Viimeisimpänä kohtana lomakkeeseen oli lisätty toimittajan ilmoittaa omista hiilidioksidipäästöistään, sillä kohdeyrityksen tavoitteet. Tutkimuksen aikana ilmeni myöS toimittajien kanssa tehtävä yhteistyö vastuullisuuden kehittämiseksi, esimerkiksi ympäristövaikutusten minimoimiseksi.

Tutkimuksen perusteella auditoinnit olivat tärkeässä osassa kohdeyrityksen tapoja seurata ja varmistaa toimittajasuhteen vastuullisuutta. Auditointeja yritys kertoi toteuttavansa itsenäisesti fyysisillä vierailuilla tuotantolaitoksissa. Kuten (Chen & Jeter 2008, 1–2) totesivat, auditoinnit ovat merkittävä työkalu toimittajasuhteiden seurannan kannalta. Auditointien laatu oli hieman kärsinyt Covid-19 aikana, sillä kohdeyritys oli joutunut tekemään etäauditointeja. Tämän myötä tutkimuksesta korostui kohdeyrityksen halu toimittajien vastuullisuuden seurantaan, sillä yritys pyrki innovoimaan tapoja auditoinneille Covid-19 aikaan, haastavista olosuhteista huolimatta.

Kuten toimittajanvalintavaiheessa, myös seurannassa kohdeyritys käytti kolmansien osapuolien tekemiä auditointeja. Näissä auditoinneissa kohdeyritys hyödynsi aiemmin mainittuja vastuullisuuden seurantaan erikoistuneita yrityksiä Sedexiä ja Ecovadista. Niin kuin Ciliberti et al. (2008, 1580) mainitsivat, auditointeja pystytään tekemään tehokkaasti hyödyntäen myös ulkopuolisia tahoja. Mahdollisten ongelmien ilmetessä yritys ryhtyy selvittämään ratkaisuja niiden korjaamiseksi. Tanskasen (2021) mukaan avoin kommunikointi on avainasemassa ongelmien korjaamiseksi. Konkreettista näyttöä onnistuneelle toimittajavalinnalle ja seurannalle tutkimuksen perusteella kuitenkin on, sillä yritys ei ole joutunut kertaakaan sellaisiin toimenpiteisiin, joissa sen olisi täytynyt vaihtaa toimittajaa.

## 6.2 Luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimusaiheet

Arvioitaessa tutkielman luotettavuutta on syytä ottaa huomioon, että tulokset käsittelevät ainoastaan yhtä suomalaista kosmetiikka-alan yritystä. Tämän takia tuloksia voidaan käyttää vain suuntaa antavina. Tämän tutkielman etuna on kuitenkin kosmetiikka-alan yrityksen kanssa käyty haastattelu, jonka avulla tutkielman tuloksien luotettavuutta on voitu lisätä. Haastattelusta ilmeni paljon ajankohtaista tietoa, jota ilman haastattelua ei olisi pystytty saamaan. Tämä tieto oli esimerkiksi uusien sertifikaattien hakuun liittyvää, sekä yrityksen sisäisten yleisten vastuullisuuskäytänteiden periaatteita.

Kuten haastattelussakin ilmeni, vastuullisuus ja siihen liittyvät osa-alueet kehittyvät ja muuttuvat jatkuvasti. Tämä on syytä ottaa huomioon tulevaisuudessa tämän tutkielman tuloksia ja luotettavuutta tarkastellessa.

Jatkotutkimusaiheita pohtiessa, olisi mielenkiintoista, sekä tutkia toimittajien luotettavuuden arviointia myös suuremmissa ja kansainvälisissä kosmetiikka-alan yrityksissä. Vaikka tämä tutkielma antaa hyvän pohjan suuren ja vastuullisen kosmetiikka-alan yrityksen toimittajien vastuullisuuden arvioinnista, olisi mielenkiintoista nähdä tuloksia myös muilta yrityksiltä nimenomaan yrityksen sisäisten tutkimusaineistojen pohjalta. Useat kansainväliset kosmetiikkayritykset näyttävät kuluttajille vastuullisina, jolloin yrityksen sisäinen toiminta voi olla täysin erilaista. Tämä voi olla kuitenkin haasteellista, sillä suurien ja kansainvälisten kosmetiikkayritysten toimitusketjut voivat olla laajoja, jolloin luotettavaa haastattelumateriaalia voi olla haastavaa saada. Laajojen toimitusketjujen lisäksi tulisi ottaa

huomioon myös se, että yritykset harvoin haluavat näitä tietoja julkisuuteen, vaikka tutkimus toteutettaisiin anonyyminä.

## Lähteet

- Acerbi, F., Rocca, R., Fumagalli, L., & Taisch, M. (2023). Enhancing the cosmetics industry sustainability through a renewed sustainable supplier selection model. *Production & Manufacturing Research*, 11(1), 2161021.
- Aichbauer, S., Buchhauser, M., Erben, A., Steinert, S., Tietze, D. & Wiking, E. (2022) *Responsible Procurement: Leading the Way to a Sustainable Tomorrow*. Cham: Springer Nature.
- Avittathur, B. & Ghosh, D. (2020) *Excellence in supply chain management*. Abingdon, Oxon ; Routledge, Taylor and Francis.
- Alasuutari, P. (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0. 4., uud. p.* Tampere: Vastapaino.
- Boiral, O. (2012) ISO Certificates as Organizational Degrees? Beyond the Rational Myths of the Certification Process. *Organization studies*. 33 (5-6), 633–654.
- Bom, S., Jorge, J., Ribeiro, H. M., & Marto, J. O. A. N. A. (2019). A step forward on sustainability in the cosmetics industry: A review. *Journal of Cleaner Production*, 225, 270-290.
- Chen, H. & Jeter, D. (2008) The Role of Auditing in Buyer-Supplier Relations. *Journal of contemporary accounting & economics*. 4 (1), 1–17.
- Ciliberti, F., Pontrandolfo, P. & Scozzi, P. (2008) Investigating corporate social responsibility in supply chains: a SME perspective. *Journal of cleaner production*. 16 (15), 1579–1588.
- Coronado Mondragon, A. E & Lalwani, C. (2011) Measures for auditing performance and integration in closed-loop supply chains. *Supply chain management*. 16 (1), 43–56.
- Ecer, F. (2022) Multi-criteria decision making for green supplier selection using interval type-2 fuzzy AHP: a case study of a home appliance manufacturer. *Operational research*. 22 (1), 199–233.
- Elkington, J. (1997) *Cannibals with forks. The triple bottom line of 21<sup>st</sup>-century business*. Oxford: Capstone

- Fonseca-Santos, B., Corrêa, M. A., & Chorilli, M. (2015) Sustainability, natural and organic cosmetics: consumer products, efficacy, toxicological and regulatory considerations. *Brazilian Journal of Pharmaceutical Sciences*, 51, 17-26.
- Gimenez, Sierra, V., & Rodon, J. (2012). Sustainable operations: Their impact on the triple bottom line. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 149–159.
- Giunipero, L. C, Hooker R, E. & Denslow, D. (2012) Purchasing and supply management sustainability: Drivers and barriers. *Journal of purchasing and supply management*. 18 (4), 258–269.
- Gonzalez-Padron, T. L. (2016) Ethics in the Supply Chain: Follow-Up Processes to Audit Results. *Journal of marketing channels*. 23 (1–2), 22–33.
- Gualandris, J., Golini, R. & Kalchschmidt. M. (2014) Do supply management and global sourcing matter for firm sustainability performance?: An international study. *Supply chain management*. 19 (3), 258–274.
- Golińska, P. (2014) *Logistics Operations, Supply Chain Management and Sustainability*. Cham: Springer International Publishing.
- Harmaala, M.-M. & Jallinoja, N. (2012) *Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta*. 1. p. Helsinki: Talentum Media.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009) *Tutki ja kirjoita*. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Igarashi, M, de Boer, L & Magerholm Fet, A. (2013) What is required for greener supplier selection? A literature review and conceptual model development. *Journal of purchasing and supply management* 19 (4), 247–263.
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. (2015) *Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan*. 4., tark. laitos. Helsinki: Tietosanoma.
- Jalas, M., Mäkinen, J., Joutsenvirta. M & Halme, M. (2011) *Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Jung, D., Kim B. & Hon Yoo, S. (2023) How to facilitate supplier-supplier collaboration: The impact of a manufacturer's order allocation policy and subsidy offering. *Annals of operations research*. 323 (1-2), 79–107.

- Kananen, J. (2017) Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Keskin, G. A. (2015) Using integrated fuzzy DEMATEL and fuzzy C: means algorithm for supplier evaluation and selection. *International journal of production research*.53 (12), 3586–3602.
- Kolk, A. & van Tulder, R. (2010) International business, corporate social responsibility and sustainable development. *International business review*. 19 (2), 119–125.
- Kähkönen, A. K., Lintukangas, K., & Hallikas, J. (2018). Sustainable supply management practices: making a difference in a firm's sustainability performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 23(6), 518–530.
- Leire, & Mont, O. (2010). The implementation of socially responsible purchasing. *Corporate Social-Responsibility and Environmental Management*, 17(1), 27–39.
- Lim, A. F., Lee, V. H., Foo, P. Y., Ooi, K. B., & Wei-Han Tan, G. (2022). Unfolding the impact of supply chain quality management practices on sustainability performance: an artificial neural network approach. *Supply Chain Management: An International Journal*, 27(5), 611-624.
- Lóreal (2023) 2022 Annual Results [Verkkodokumentti] [Viitattu 13.2.2023] Saatavilla: <https://www.loreal-finance.com/eng/news-release/2022-annual-results>
- Marshall, D., Marshall, McCarthy, Heavy & McGarth (2015) Environmental and social supply chain management sustainability practices: construct development and measurement. *Production planning & control*.26 (8), 673–690.
- Marshall, D., McCarthy, L., Claudy, M. & iga McGrath, P. (2019) Piggy in the Middle: How Direct Customer Power Affects First-Tier Suppliers' Adoption of Socially Responsible Procurement Practices and Performance. *Journal of business ethics*. 154 (4), 1081–1102
- Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2020). *Purchasing and supply chain management*. Cengage Learning.
- Monczka, R., Trent, R. & Handfield, R. (2005). *Purchasing and supply chain management*. South-Western.

- Nair, A. Jayaram, J & Das, D. (2015) Strategic purchasing participation, supplier selection, supplier evaluation and purchasing performance. *International journal of production research*. 53 (20), 6263–6278.
- PAGELL, M. & WU, Z. (2009) BUILDING A MORE COMPLETE THEORY OF SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT USING CASE STUDIES OF 10 EXEMPLARS. *The journal of supply chain management*. 45 (2), 37–56.
- Phochanikorn, P. & Tan, C. (2019) A New Extension to a Multi-Criteria Decision-Making Model for Sustainable Supplier Selection under an Intuitionistic Fuzzy Environment. *Sustainability (Basel, Switzerland)*. 11 (19), 5413–.
- Pitchipoo, P. Venkumar, P. & Rajakarunakaran, S. (2015) Grey decision model for supplier evaluation and selection in process industry: a comparative perspective. *International journal of advanced manufacturing technology*. 76 (9-12), 2059–2069.
- Puusa, A., Juuti, P & Aaltio, I. (2020) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus.
- Sahota, A. (2014) *Sustainability: How the Cosmetics Industry is Greening Up*. New York: Wiley.
- Saldana, J. (2011) *Fundamentals of qualitative research*. New York, Oxford University Press.
- Siew, R. Y. J. (2015) A review of corporate sustainability reporting tools (SRTs). *Journal of environmental management*. 164, 180–195.
- Singh, M., Brueckner, M. & Padhy, P, K. (2015) Environmental management system ISO 14001: effective waste minimisation in small and medium enterprises in India. *Journal of cleaner production*. 102285–301.
- Tanskanen, K. (2021) *Ulkoisten resurssien johtaminen*. Helsinki: Tietosanoma.
- Touboulic, A. & Walker, H. (2015) Theories in sustainable supply chain management: a structured literature review. *International journal of physical distribution & logistics management*. 45 (1/2), 16–42.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Venkatesh, V. G., Zhang, A., Deakins, E. & Venkatesh, M. (2021) Antecedents of social sustainability noncompliance in the Indian apparel sector. *International journal of production economics*. 234108038–.
- Villela, M, Bulgacov, S., & Morgan, G. (2021) B Corp Certification and Its Impact on Organizations Over Time. *Journal of business ethics*. 170 (2), 343–357.
- Wetzstein, Feisel, E., Hartmann, E., & Benton, W. C. (2019). Uncovering the supplier selection knowledge structure: A systematic citation network analysis from 1991 to 2017. *Journal of purchasing and supply management*. 25 (4), 100519–.
- Wilson, J. P. (2015) The triple bottom line: Undertaking an economic, social, and environmental retail sustainability strategy. *International journal of retail & distribution management*. 43 (4-5), 432–447.
- Winter, S. & Lasch, R. (2016), “Environmental and Social Criteria in Supplier Evaluation – Lessons from the Fashion and Apparel Industry.” *Journal of Cleaner Production*, 139, 175–90.
- Yoon, J., Talluri, S., Yildiz, H. and Ho, W.( 2018). Models for supplier selection and risk mitigation: a holistic approach. *International Journal of Production Research*, 56 (10), 3636–3661.
- Zimmer, Fröhling, M., & Schultmann, F. (2016). Sustainable supplier management - a review of models supporting sustainable supplier selection, monitoring and development. *International Journal of Production Research*, 54(5), 1412–1442.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Sinun roolisi yrityksessä?
2. Millainen hankintatiimi yrityksellänne on?
  - Minkälaisia ammattilaisia siihen kuuluu?
3. Minkä osastojen kanssa toimitte eniten yhteistyössä?
4. Miten yrityksessänne käsitellään vastuullisuutta?
  - Onko käytössä sertifikaatteja?
  - Onko käytössä Code of conduct
5. Miten yrityksenne hankinnat suoritetaan?
6. Miten hankintaprosessi alkaa ja miten se etenee?
7. Mitkä ovat yleisimpiä kriteereitä, jotka johtavat toimittajavalintaan?
8. Miten arvioitte uusien toimittajien vastuullisuutta?
  - Onko vierailuita tuotantolaitoksiin?
9. Miten arvioitte vanhojen toimittajien luotettavuutta
  - Auditoinnit?
10. Miten toimittajien vastuullisuus ja luotettavuus pystytään varmistamaan?
11. Millaisia toimenpiteitä yrityksenne teettää, jos toimittajan vastuullisuudessa huomataan puutteita?
12. Millaista lisäarvoa arvioit yrityksenne saavan vastuullisuuden varmistamisesta