



**VASTUULLISEN HANKINNAN TOTEUTUMINEN SUOMALAISYRITYKSISSÄ.
CASE: NESTE OYJ JA CONSTI OYJ**

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

2023

Akseli Vuorela

Tarkastaja: KTT, Yliopisto-opettaja Sirpa Multaharju

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppätieteet

Akseli Vuorela

Vastuullisen hankinnan toteutuminen suomalaisyrityksissä. Case: Neste Oyj ja Consi Oyj

Kauppätieteiden kandidaatintyö

2023

36 sivua, 3 kuvaa ja 2 taulukkoa

Tarkastaja: KTT, Yliopisto-opettaja Sirpa Multaharju

Avainsanat: Vastuullinen hankintojen johtaminen, vastuullisuus, toimittajavalintakriteerit, vastuullisuuskäytänteet

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena oli tutkia vastuullisen hankinnan toteutumista kahdessa suomalaisyrityksessä sekä vastuullisuuskäytänteitä, joilla vastuullisuus varmistetaan. Tutkimuksen teoria pohjautuu erilaisiin vastuullisuuskäytänteisiin ja motiiveihin, joita yritykset hyödyntävät vastuullisen hankinnan toteuttamisessa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten vastuullinen hankinta toteutuu kohdeyrityksissä sekä millaisia vastuullisuuskäytänteitä kohdeyritykset käyttävät toiminnassaan.

Tutkielman empiirinen osio toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena. Aineistoina tutkielmassa käytettiin kohdeyrityksien vastuullisuusraportteja sekä muita raportteja ja nettisivuja. Aineistoja analysoitiin sisällönanalyysimenetelmää käyttäen.

Vastuullisuuden merkitys yrityksien toiminnassa on kasvanut. Yrityksien hankintatoimen vastuullisuus on tärkeässä roolissa ja vastuullisella hankintaketjulla voidaan varmistaa yrityksen vastuullinen toiminta. Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että kohdeyritykset ovat omaksuneet vastuullisuuden osaksi heidän hankintaketjujen johtamista. Kohdeyritykset hyödyntävät useita eri vastuullisuuskäytänteitä varmistaakseen vastuullisuuden toteutumisen hankintaketjuissaan. Kohdeyritykset mieltävät vastuullisuuden olevan tärkeässä roolissa niin hankintaketjuissaan kuin muussakin toiminnassa.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

LUT Business School

Business Administration

Akseli Vuorela

Implementation of responsible procurement in Finnish companies. Case: Neste Oyj and Consti Oyj

Bachelor's thesis

2023

36 pages, 3 figures and 2 tables

Examiners: D.Sc (Econ. & Bus.Adm.), University Lecturer Sirpa Multaharju

Keywords: Sustainable supply chain management, sustainability, supplier selection criteria, sustainable practices

The purpose of this bachelor's thesis was to investigate the implementation of responsible procurement in two Finnish companies and the sustainability practices used to ensure sustainability. The theory of the research was based on various sustainability practices and motives that companies utilize in implementing sustainable procurement. The aim of the research was to find out how sustainable supply chain management is accomplished in the case companies and what kind of sustainability practices the companies use in their operations.

The empirical part of the thesis has been carried out as a qualitative study. The research has been carried out as a case study. The research used the responsibility reports of target companies as well as other reports and websites as materials. The materials were analyzed using the content analysis method.

The importance of sustainability in the operations of companies has grown. The sustainability of companies' procurement played an important role, and a sustainable supply chain can ensure companies' sustainability. The results of the study showed that the case companies have adopted sustainability for their supply chain management. The case companies utilized several different sustainability practices to ensure the implementation of sustainability in their supply chains. The case companies believed that sustainability plays an important role in their supply chains as well as in other operations.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen aihe ja tavoitteet.....	2
1.2	Tutkimuskysymykset.....	3
1.3	Tutkimusmenetelmät ja -aineisto	3
1.4	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja rajaukset	4
1.5	Rakenne	5
2	Vastuullisuus ja vastuullinen hankintojen johtaminen	6
2.1	Vastuullisuus	7
2.1.1	Taloudellinen vastuu	9
2.1.2	Ympäristöllinen vastuu.....	9
2.1.3	Sosiaalinen vastuu	10
2.2	Vastuullinen hankintojen johtaminen	10
2.2.1	Motivaatiotekijät vastuulliseen hankintaan	11
2.2.2	Vastuullisuuden varmistamisen käytänteet hankintatoimessa.....	13
3	Vastuullisen hankintatoimen toteutuminen kohdeyrityksissä	20
3.1	Tutkimusmenetelmä ja -aineisto.....	20
3.2	Tutkimuksen kohdeyritykset.....	21
3.3	Vastuullinen hankintatoimi kohdeyrityksissä.....	21
3.4	Hankintatoimen vastuullisuuskäytänteet kohdeyrityksissä.....	22
3.5	Vastuullisuuskäytänteet tiivistettyinä kohdeyrityksissä	26
4	Yhteenveto ja johtopäätökset	27
4.1	Tutkimuksen tulokset ja yhteenveto	27
4.2	Johtopäätökset, tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusehdotukset.....	29
	Lähteet	31

Kuvaluettelo

Kuva 1: Teoreettinen viitekehys

Kuva 2: The triple bottom line -malli

Kuva 3: Havainnemalli vastuullisuuden tietoisuudesta, omaksumisesta ja toteutumisesta

Taulukkoluetelo

Taulukko 1: Vastuullisuuskäytänteet

Taulukko 2: Vastuullisuuden varmistamisen käytänteet kohdeyritysten hankintatoimessa.

1 Johdanto

Vastuullisuus on viimeisen kahden vuosikymmenen aikana noussut ajankohtaiseksi puheenaiheeksi niin yritysmaailmassa kuin akateemisissa piireissä (Seuring & Muller 2008, 1699). Aihe on tärkeä, sillä ilman vastuullista toimintaa emme pysty takaamaan samanlaisia elinolosuhteita tuleville sukupolville. Tutkimustulosten avulla on pyritty saamaan suurempia yrityksiä muokkaamaan liiketoimintaansa vastuullisempaan ja samalla näyttämään pienemmille yrityksille suuntaa. Eri sidosryhmien painostukset ovat pakottaneet yrityksiä tekemään sosiaalisia sekä ympäristöä parantavia muutoksia yrityksen sisällä sekä sen toimitusketjuissa. Vastuullisuudella on siis kasvava rooli yrityksen miettiessä tulevaisuuden toimintastrategiaa. Yrityksen vastuullisuuden mittaaminen alkaa jo sen hankintaketjusta, jolla on suuri rooli yrityksen toiminnassa. Hankintatoimi muodostaa noin 80 prosenttia lopputuotteen hinnasta (Zimmer, Fröhling & Schultmann 2016, 1412).

Yritysten rooli kestävän kehityksen edistäjinä on kasvanut merkittävästi viimeisten vuosien aikana. Yritysten vastuu ei rajoitu enää vain niiden tuomiin taloudellisiin hyötyihin, vaan paineet edistävät toiminnallaan sekä ympäristöä että sosiaalista kehitystä ovat kasvaneet eri sidosryhmien vaatimuksista. Vastuullisuus on pakottanut yrityksiä muuttamaan toimintatapojansa muun muassa hankintatoimissaan. Hankintaketjujen vastuullisesta kehittämisestä on tullut, etenkin suurille yrityksille, strateginen prosessi, jonka avulla yritykset voivat luoda kilpailuetua. (Genovese, Acquaye, Figueroa & Koh 2017, 344) Yrityksen sosiaalisilla ja ympäristöllisillä teoilla on myös vaikutusta yrityksen maineeseen. Yrityksen sosiaaliset ja ympäristölliset laiminlyönnit jo toimitusketjun alkupäässä vaikuttavat yrityksen maineeseen negatiivisesti. Tästä syystä yrityksen tulee ottaa huomioon toimintansa vastuullisuus koko toimitusketjun ajan ja huomioitava kustannusten lisäksi myös edellä mainitut tekijät. Eri sidosryhmiltä tulevat paineet johtavat usein siihen, että yritykset siirtävät vastuun toimittajille. Jotta yritys pystyy varmistamaan toimintansa vastuullisuuden, tulee sen ottaa merkittävämpää roolia koko toimitusketjussa. (Seuring & Muller 2008, 1703)

FIBS:n (2021) tutkimuksessa kerrottiin tapahtuneen suuri muutos suomalaisten yritysten vastuullisuustyössä. Yhä useamman yrityksen vastuullisuustoiminta on entistä organisoidumpaa, strategisempaa ja tavoitteellisempaa. Vaikka yhä useampi yritys mieltää vastuullisuuden osana yritystoimintaa, vain harva yritys pyrkii vastuullisuuden kehitysohjelmaan sekä uusien innovaatioiden kehittämiseen. (FIBS 2021) Yrityksen toiminnan kehittäminen vastuullisemmaksi rajallisilla resursseilla on haastavaa ja tulokset eivät välttämättä ole heti nähtävissä.

1.1 Tutkimuksen aihe ja tavoitteet

Tämän tutkimuksen aiheena on vastuullisuus ja sen toteutuminen kahdessa suomalaisessa suuryrityksessä. Tutkimuksessa perehdytään tarkemmin kohdeyritysten vastuulliseen hankintatoimeen sekä käytänteisiin, joilla vastuullista hankintatoimea on mahdollista toteuttaa. Yrityksen vastuullisesta toiminnasta puhuttaessa katseet kääntyvät usein suuriin yrityksiin. Suurten yritysten vaikutus valtion ja maailman talouteen sekä sen toimintoihin ovat merkittäviä ja tällaisilla yrityksillä on tarvittavat resurssit vastuullisen toiminnan kehittämiseen sekä sen eteenpäin viemiseen.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää keinot, joilla voidaan arvioida kohdeyritysten vastuullisuuden toteutumista hankintatoimissaan. Tutkimuksessa tutkitaan yritysten toimittajavalintaa, mitkä ovat tutkittavien yritysten vastuullisuuskriteerit toimittajia valittaessa, sekä kuinka yritykset pyrkivät kehittämään toimittajasuhteitaan ja tätä kautta edistämään omaa vastuullisuuttaan. Tavoitteena on myös selvittää yrityksen päätoimittajien vastuullisuuden tasoa. Kohdeyrityksinä on kaksi suurta suomalaista yritystä, Neste Oyj sekä Consti Oyj. Neste Oyj on maailmanmarkkinoilla toimiva uusiutuvien polttoaineiden jalostaja ja Consti Oyj on Suomen markkinoilla operoiva rakennusalan yritys. Tavoitteena on selvittää kohdeyritysten tämänhetkinen vastuullisuuden taso sekä esitellä ne vastuullisuuskäytännöt, joita yritykset hyödyntävät vastuullisen hankinnan toteuttamisessa.

1.2 Tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset koostuvat yhdestä pääkysymyksestä ja kahdesta alakysymyksestä. Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

Miten vastuullinen hankinta toteutuu suomalaisissa suuryrityksissä?

Tutkimuksen alakysymykset:

Mitä vastuullisella hankinnalla tarkoitetaan ja mitkä tekijät motivoivat yrityksiä sen harjoittamiseen?

Mitä vastuullisen hankinnan toteutumiseen vaikuttavia käytänteitä yrityksille on?

Päätutkimuskysymyksen avulla tutkimuksessa pyritään selvittämään suomalaisten yritysten vastuullisen hankinnan toteutumista. Päätutkimuskysymyksen tueksi on laadittu kaksi alakysymystä. Ensimmäisen alakysymyksen tarkoitus on tuoda esille erilaisia vastuulliseen hankintatoimeen ajavia käytänteitä. Toisessa alakysymyksessä tarkoituksena on löytää kohdeyritykselle keinoja, joilla se pystyisi omalla toiminnallaan kehittämään vastuullista hankintatoimea tulevaisuudessa. Tutkimuskysymysten tarkoituksena on saada kattava kuva kohdeyritysten vastuullisuuden toteutumisesta, tuoda esille käytänteet, joilla harjoittaa vastuullista hankintatoimea sekä avata vastuullisen hankinnan käsitettä ja tuoda esille tekijöitä, jotka motivoivat yrityksiä vastuulliseen hankintaan. Tutkimuskysymykset on luotu tukemaan tutkimusta.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja -aineisto

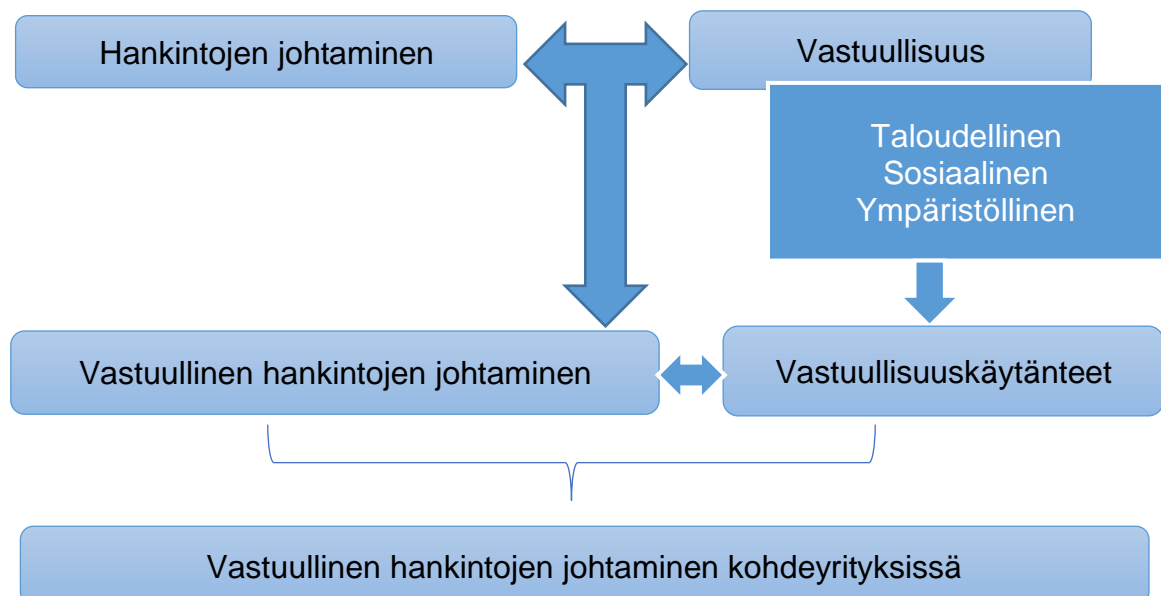
Tämä tutkimus on toteutettu kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Tutkimusmuotona tutkimuksessa käytetään tapaustutkimusta, joka on yksi yleisimmistä tutkimusstrategioista liiketaloustieteessä. Tapaustutkimus sopii tutkimukseen, jossa tutkittavana kohteena toimii yksi yritys. Tapaustutkimuksen tarkoituksena on saada

mahdollisimman monipuolinen sekä kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta kohteesta. (Vuori 2022)

Aineistonkeruumenetelmänä tutkimuksessa käytettiin kohdeyrityksien vastuullisuusraportteja, jotka toimivat tutkimuksen primääriaineistona. Vastuullisuusraporttien lisäksi aineistona hyödynnettiin kohdeyrityksien nettisivuja sekä muita raportteja, joissa käsitellään yrityksen vastuullisuutta. Aineistoa analysoitiin sisältöanalyysimenetelmällä.

1.4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja rajaukset

Tutkimus on rajattu käsittelemään kohdeyrityksen vastuullisuuden toteutumista toimitusketjun alkupäässä. Yrityksen vastuullista toimintaa on mahdollista arvioida aina toimitusketjun aloituspäästä tuotteen elinkaaren loppuun asti. Tässä tutkimuksessa pyritään tuomaan ne asiat esille, joilla yritys pystyy toteuttamaan vastuullista hankintatoimea yhdessä toimittajien kanssa. Tutkimus rajataan kahteen suomalaiseen yritykseen sekä niiden vastuullisen toiminnan toteutumiseen hankintatoimessa.



Kuva1. Teoreettinen viitekehys.

Kuvion 1 tarkoitus on hahmottaa tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Tutkimuksessa keskeisimpänä käsitteenä on vastuullinen hankintatoimi. Hankintatoimen vastuullisuudella on merkittävä rooli siinä, kuinka vastuullisena muut sidosryhmät yrityksen mieltävät. Työn teoreettinen viitekehys perustuu Elkingtonin (1997) tripple bottom line -käsitteeseen, jossa yhdistyvät taloudellisen vastuun lisäksi ympäristöllinen ja sosiaalinen vastuu. Jotta yritys pystyy täyttämään täydellisesti triple bottom line -mallin vaatimukset, täytyy yrityksen kehittää uudenlaisia toimittajasuhteita (Elkington 1997).

1.5 Rakenne

Tutkimus koostuu viidestä pääotsikosta, jotka sisältävät alaotsikoita. Ensimmäisenä pääotsikkona tutkimuksessa on johdanto. Johdanto on jaettu viiteen alaotsikkoon, joissa esitellään tutkimus yleisellä tasolla. Johdanto sisältää tutkimuksen aiheen ja tavoitteet, tutkimuskysymykset ja -ongelmat, tutkimusmenetelmän ja -aineiston. Johdannossa esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja rajaukset sekä tutkimuksen rakenteen. Tutkimuksen seuraavassa osiossa käydään läpi tutkimuksen teoriaosaa, jossa käsitellään tutkimuskirjallisuutta sekä keskeisiä teorioita. Kolmannessa osiossa perehdytään tutkimuksen empiiriseen osioon, jossa perehdytään muun muassa tutkimuksessa käytettyihin aineistoihin. Empiriaosiossa käydään läpi tutkimuksen kohdeyrityksien vastuullisen hankinnan toteutumista ja sen toteutumiseen vaikuttavia käytänteitä. Empiriaosan loppu koostuu tiivistetyistä tutkimustuloksista, ja kohdeyrityksien käyttämät vastuullisen hankintatoimen käytänteet on esitetty taulukossa 2. Neljäs osio on tutkimuksen viimeinen osio. Viimeinen osio koostuu yhteenvedosta sekä johtopäätöksistä. Siinä käydään läpi tutkimuksen keskeiset tulokset, vastataan tutkimuskysymyksiin sekä esitellään mahdolliset jatkotutkimusaiheet.

2 Vastuullisuus ja vastuullinen hankintojen johtaminen

Tässä osiossa perehdytään työn teoriaosuuteen. Osiossa käydään läpi vastuullinen hankintojen johtaminen, vastuullisuus käsitteenä sekä avataan lyhyesti triple bottom line -mallin kolme osa-aluetta. Vastuullisuus käsitettä pyritään tutkimaan yritysmaailman näkökulmasta. Osiossa tuodaan esille vastuullisen hankinnan toteutumiseen vaikuttavat tekijät ja miten vastuullisuutta voidaan arvioida.

Viimeisen vuosikymmenen aikana vastuullisuus aiheena on noussut yhä enemmän puhuttavaksi aiheeksi, etenkin yrityksissä. Yrityksen rooli vastuullisuuden eteenpäin viejänä on kasvanut merkittävästi, sillä asiakkaat sekä muut sidosryhmät ovat alkaneet vaatia yrityksiä kehittämään vastuullisuuttaan. Yrityksen hankinnalla on suuri rooli yrityksen vastuullisessa toiminnassa. Hallikas et al. (2016) määrittelevät hankintojen johtamisen käsitteen siten, että se on vastuussa yrityksen ulkoisten resurssien hallinnasta kuten esimerkiksi hankittavista raaka-aineista tai palveluista. Hankintatoimi pyrkii etsimään ostajaorganisaatiolle parhaat mahdolliset hankintalähteet eli toimittajat.

Vastuullinen hankintojen johtaminen eroaa tavallisesta hankintojen johtamisesta siten, että siinä pyritään ottamaan mahdollisimman hyvin huomioon vastuullisuuden kolme osa-aluetta: ympäristö-, sosiaalinen- ja taloudellinen vastuu. Nämä kolme osa-aluetta on esitetty kuviossa 1. Vastuullisen hankintatoimen käsitteellä tarkoitetaan materiaali-, informaatio, ja pääomavirtojen hallintaa yhdessä toimittajien kanssa koko hankintaketjussa, tavoitteena ottaa huomioon vastuullisuuden kolme osa-aluetta, jotka asiakkaat sekä muut sidosryhmät ovat vaatimuksissaan asettaneet. (Seuring & Muller 2008, 1700)

Vastuullisella hankinnalla on huomattu olevan pitkän aikavälin kilpailuetua tuomia mahdollisuuksia. Yrityksien kiinnostus vastuullista toimintaa kohtaan on kasvanut merkittävästi. Sajjad et al. (2015) on esittänyt yhdeksi syyksi kyseiseen ilmiöön yritysten halun saavuttaa kilpailuetua kehittämällä toimintaansa tehokkaammaksi, alentamalla kustannuksia sekä kasvattamalla yrityksen mainetta. Toimitusketjun läpinäkyvyys on ensisijaisen tärkeää vastuullisessa hankinnassa. Yritysten tulisi valita sellaisia toimittajia,

jotka panostavat vastuullisuuteen sekä sellaisia, joiden kanssa pystytään yhteistyön avulla kehittämään ja innovoimaan uusia vastuullisia toimintatapoja. Tällaiset toimittajat pystyvät parantamaan pitkällä aikavälillä yrityksen kilpailukykyä. (Li, Fang & Song 2019, 607) Hallikas et al. (2016) toteavat tutkimuksessaan vastuullisen hankinnan vaativan vahvaa panostusta toimittajasuhteiden hallintaan, innovatiivisuuteen sekä yrityksen hankintaosaamisen kehittämiseen. Yrityksen vastuullisella hankintatoimella on positiivinen vaikutus yrityksen suoriutumiseen ja se on vahvasti kytköksissä yrityksen nettotuloihin sekä myytyjen tavaroiden kustannuksiin (Carter, Kale & Grimm 2000, 224).

Saavuttaakseen täydellisen vastuullisuuden tason hankintaketjussa tarkoittaisi se sitä, että hankintaketju ei aiheuttaisi yhtään vahinkoa ympäristöä tai sosiaalista ympäristöä kohtaan. Samalla hankintaketjun tulisi pystyä tuottamaan voittoa pitkällä aikavälillä. Täysin vastuullinen hankintaketju pitäisi käytännössä, asiakkaiden halutessa, pystyä jatkamaan toimintaansa ikuisesti. (Pagell & Wu 2009, 38) Tällaista täysin vastuullista hankintaketjua ei ole kuitenkaan mahdollista saavuttaa.

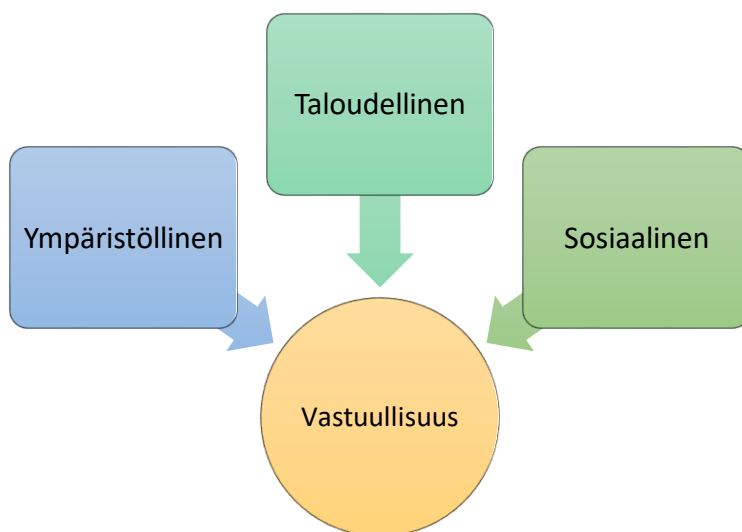
2.1 Vastuullisuus

Vastuullisuus käsitteenä on vaikeasti määriteltävissä sen laajasta leviämisestä huolimatta. Yrityksmaailmassa vastuullisuus -käsitteellä voidaan tarkoittaa yritys vastuuta, kestävästä kehitystä, yhteiskuntavastuuta sekä yrityksen sosiaalista vastuuta. Moninaiset termit vastuullisuudesta voivat aiheuttaa usein hämmennystä ja siksi yrityksen vastuullisuuden terminologia on sopimuskysymys eli yrityksen johtoporras määrittelee termin, jolla kuvataan yrityksen toimia edistää osaltaan kestävästä kehitystä (Juutinen & Steiner 2010, 20-21). Yritysvastuuta (corporate responsibility) voidaan pitää vapaaehtoisena toimena, joka ottaa toiminnassaan huomioon sosiaaliset- sekä ympäristölliset näkökohdat, eettisyyden sekä sidosryhmien vaatimukset. Useat tutkimukset ovat esittäneet ajatuksen, jossa vastuullisuuteen pyrkivän yrityksen tulisi integroida yritys vastuuta -käsite liiketoimintastrategiaansa ja kehittää toimintaansa näiden käytänteiden pohjalta. Yritysvastuun lisääminen liiketoimintamalliin ja strategiaan on nähty edistävän yritysten vastuullista toimintaa sekä tuovan pitkän aikavälin hyötyjä. (Bergman et al. 2017, 4) Yritysvastuussa onnistuakseen yrityksen tulisi pystyä tunnistamaan sekä toteuttamaan niin

sidosryhmien asettamat vaatimukset kuin yhteiskunnalliset vaatimukset (Olkkonen 2017, 19).

Kuten olemme aikaisemmin jo todenneet, vastuullisena yritystoimintana voidaan pitää kestävää ja tulevaisuudelle hyvää liiketoimintaa (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2023). Vastuullisuudella ei tarkoiteta pelkästään lain asettamien velvoitteiden täyttämistä. Yritysvastuulla tarkoitetaan myös investointeja inhimilliseen pääomaan, ympäristöön sekä työolosuhteiden parantamiseen. Näiden lisäksi johdon ja työntekijöiden välisten suhteiden kehittäminen kuuluu myös yrityksen sosiaalisen vastuun piiriin. Investoinnit edellä mainittuihin asioihin voivat osaltaan parantaa yrityksen suoriutumista sekä tehokkuutta. Monet voivat nähdä yritysvastuun koskevan vain suuria globaaleilla markkinoilla operoivia yrityksiä, mutta se koskee samalla tavalla myös pieniä- ja keskisuuria yrityksiä. (European commission 2001.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia vastuullisuutta hankintojen johtamisen näkökulmasta ja siksi vastuullisuuden käsite pohjautuu Elkingtonin esittämään triple bottom line malliin, joka ottaa huomioon vastuullisuuden kaikki kolme osa-alueita, jotka luovat perustan vastuulliselle hankintojen johtamiselle. Triple bottom line -käsite on laajasti käytetty alan kirjallisuudessa ja se kuvaa kattavimmin vastuullisuuden kaikkia kolmea osa-alueita. Kuvion 2 tarkoituksena on havainnollistaa TBL mallia, jossa ympäristölliset, taloudelliset sekä sosiaaliset vastuut muodostavat yhdessä vastuullisuuden käsitteen tässä tutkimuksessa.



Kuva 2. The tripple bottom line -malli (Elkington 1997)

2.1.1 Taloudellinen vastuu

Taloudellinen vastuu pitää sisällään muun muassa yrityksen taloudellisen suoriutumisen, läsnäolon markkinoilla, hankintakäytänteet sekä talouteen välilliset vaikuttavat tekijät (Wilson 2015, 434). Organisaatiotasolla taloudellisesta vastuusta puhuttaessa katseet kääntyvät usein henkilöstön osaamiseen, taitojen kehittämiseen ja tietoisuuden lisäämiseen sekä hankinnan vastuullisuuden optimoinnissa ja kehittämisessä. Näiden lisäksi organisaation tulisi verrata strategiaansa ostamisessa ja vuokraamisessa sekä niiden käytänteissä. Hankinnan näkökulmasta yrityksen tulisi kehittää yhteistyötä toimittajien kanssa muun muassa tuotekehityksessä vastuullisuuden lisäämiseksi sekä kustannusten alentamiseksi. Yhteistyöllä tulisi myös pyrkiä kitkemään korruptiota sekä lahjomista. (Walker, Miemczyk, Johnsen & Spencer 2012, 204) Taloudellisella vastuulla voidaan tukea myös paikallisen talouden kehittämistä ostamalla paikallisilta pieniltä ja keskisuurilta toimittajilta tavaroita suurien kansainvälisten toimittajien sijaan (Walker & Jones 2012, 15).

2.1.2 Ympäristöllinen vastuu

Tutkimukset yritysten ympäristöllisestä vastuusta ovat lisääntyneet alan kirjallisuudessa. Useissa tutkimuksissa puhutaan vihreästä hankintatoimesta, jolla tarkoitetaan ympäristöllisen vastuun integroimista yrityksen hankintaketjun johtamiseen ja sen prosesseihin. Tämä pitää sisällään muun muassa tuotesuunnittelun, tuotantoprosessit, toimittajien valinnat sekä tuotteen elinkaaren, kuten valmistamisen, kuljetukset ja mitä sille tehdään käyttöajan loputtua. (Srivastava 2007, 55) Ympäristöön kohdistuvat haasteet eivät vielä pari vuosikymmentä sitten olleet yritysten mielenkiinnon kohteina, sillä yritysten tuotannolla ei katsottu olevan suurta vaikutusta ympäristöön. Tähän päivään tullessa ajatusmalli on muuttunut ja ympäristöä koskevat haasteet kuten ilmastonmuutos, ilmapäästöt, ilman ja veden saastuminen, raaka-aineiden vähentyminen sekä vaarallisten aineiden käyttö koskevat nykyään myös yrityksiä. Yritykset ovat joutuneet muokkaamaan toimintamallejaan vastatakseen ympäristöä kohtaaviin haasteisiin. (Kraus, Rehman & Garcia 2020, 1) Kuten aikaisemmin olemme todenneet, yritys on yhtä vastuullinen kuin sen hankintaketju. Hankintaketju sisältää monia ympäristöä kuormittavia vaiheita, kuten tuotteen kuljettamismenetelmät ja tuotteen valmistuksessa käytettävät raaka-aineet.

Ympäristöllinen vastuu voidaan integroida yrityksen hankintaketjuun minimoimalla sen negatiiviset vaikutukset ympäristöön. (Walker & Jones 2012, 15) Organisaatiotasolla ympäristöllinen ulottuvuus tulee esille sen markkinoinnissa, kehitys- ja tutkimustyössä yhdessä yrityksen hankintatoimen kanssa. Hankintatoimen näkökulmasta ostajaorganisaation ja toimittajan tulisi kehittää yhteistyötä vähentääkseen jätteitä sekä lisätäkseen resurssien tuottavuutta. (Walker, Miemczyk, Johnsen & Spencer 2012, 204)

2.1.3 Sosiaalinen vastuu

Yrityksen sosiaalinen vastuu keskittyy yrityksen eettisiin sekä sosiaalisiin asioihin (Bergman M., Bergman Z. & Berger, 2017). Tällaisia asioita ovat muun muassa työolosuhteiden parantaminen, lapsityövoiman vähentäminen, ihmisoikeuksien huomioiminen sekä tuotevastuu, jolla taataan asiakkaille laadukkaat ja turvalliset tuotteet (Wilson 2015, 434). Viimeisten vuosien aikana sosiaalista vastuuta koskeva huomio on kasvanut tiedon liikkumisen takia, sillä ihmisten tietoisuus muun muassa lapsityövoiman käytöstä on lisääntynyt ja täten pakottanut yrityksiä kehittämään vastuullisuuttaan myös sosiaalisesta näkökulmasta. Sosiaalisen vastuun integroimisella hankintaketjuun voidaan tarkoittaa sitä, että otetaan huomioon toimittajien työntekijöiden työolosuhteet tai pyritään varmistamaan tavaroiden hankinnan eettisyydestä ja oikeudenmukaisuudesta koko toimitusketjussa (Walker & Jones 2012, 15). Sosiaalisesta vastuusta organisaatiotasolla puhuttaessa yhdistetään se usein vastuullisuuskriteerien integrointiin tarjouskilpailuissa, yritysvastuun periaatteisiin ja niiden yhdentymiseen hankinnoissa (Walker, Miemczyk, Johnsen & Spencer 2012, 204)

2.2 Vastuullinen hankintojen johtaminen

Vastuullisen hankinnan toteutumiseen vaikuttavia tekijöitä on monia. Tänä päivänä yritykset kehittävä enemmän kuin koskaan aikaisemmin vastuullisia toimintatapoja ja käytäntöjä. Motiiveja tähän kehitykseen on monia. Kuten sidosryhmien asettamat paineet ja vaatimukset, lisääntyneet ympäristölliset sääntelyt, kansainväliset standardit, viranomaisten paineet, valtion asettamat lait koskien ympäristöä sekä asiakkaiden vaatimukset ovat pakottaneet yrityksiä kehittämään ympäristöllisiä käytänteitä hankintaketjuun ja

toimittajiaan varten. (Sroufe 2003, 416) Chanikova et al. (2012) on jakanut vastuullisuuden toteutumiseen ajavat tekijät neljään kategoriaan; yrityksen resursseihin vaikuttaviin tekijöihin, sosiaalisiin tekijöihin, markkinatekijöihin sekä sääntelyyn vaikuttaviin tekijöihin, joka sisältää valtion tasolla asetetut vaatimukset sekä kansainväliset sääntelyt ja standardit. Resurssitekijät pitävät sisällään muun muassa toimittajat ja sidosryhmät. Sosiaalisiin tekijöihin kuuluu esimerkiksi eri mediat ja yhteiskunta. Markkinatekijöitä ovat muun muassa asiakkaat, kilpailijayritykset ja palveluiden tuottajat. (Chanikova & Mont 2012, 67)

Yrityksien vastuullisuuden toteutumiseen vaikuttavia tekijöitä on siis useita ja vaihtelevat yrityksen ja tilanteen mukaan. Toteutumiseen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Tässä tutkimuksessa keskitytään sidosryhmäpaineeseen ja kansainvälisiin vaatimuksiin sekä sääntelyihin hankintaketjussa.

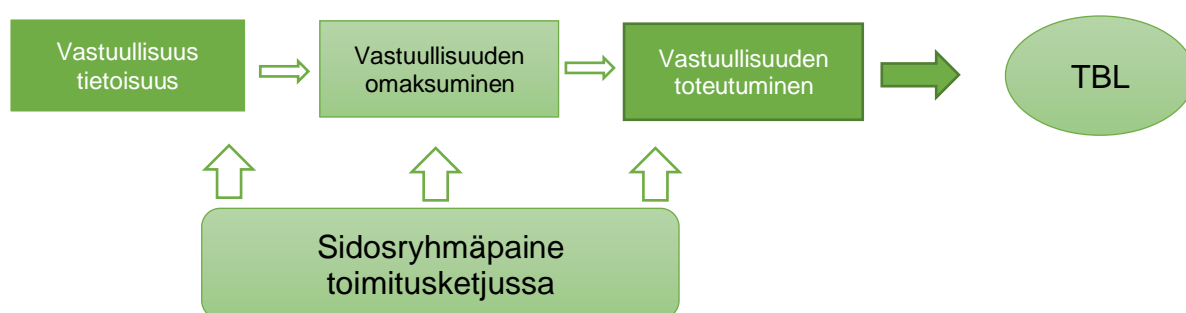
2.2.1 Motivaatiotekijät vastuulliseen hankintaan

Sidosryhmät ovat merkittävässä roolissa yrityksen vastuullisuuden toteutumisessa. Sidosryhmät voidaan jakaa sosiaalisiin ja liiketoiminnan sisällä oleviin ryhmiin. Sidosryhmiä ovat esimerkiksi asiakkaat, työntekijät ja valtiot. Sidosryhmäpaine voi johtaa yrityksen vastuullisuustietoisuuden kasvamiseen, vastuullisuustavoitteiden asettamiseen ja hyväksymiseen sekä vastuullisuuskäytäntöjen täytäntöönpanoon. Kuvio 3 havainnollistaa vastuullisuuden tietoisuutta, omaksumista sekä toteutumista vastuullisessa toimitusketjussa, ja sidosryhmät ovat mukana vaikuttamassa kaikissa vaiheissa. Eri sidosryhmillä on erilainen vaikutus yrityksen vastuullisen hankintatoimen päätöksentekoon, riippuen onko kyseessä ympäristöllinen vai sosiaalinen vastuualue. (Meixell & Luoma 2015, 69)

Kaikki sidosryhmät eivät ole niinkään kiinnostuneita yrityksen taloudellisesta suoriutumisesta, vaan katseet kääntyvät yrityksen ympäristöllisiin ja sosiaalisiin vastuisiin. Yrityksen tulee myös ottaa huomioon tällaiset sidosryhmät ja pyrkiä tyydyttämään heidän tarpeensa ja vaatimukset, joita sidosryhmät ovat yrityksille asettaneet huolimatta niiden vaikutuksista yrityksen taloudelliseen suorittamiseen. (Pagell & Shevchenko 2014, 46) Osto-organisaation tulisi ottaa vakavasti sidosryhmien asettamat vaatimukset koskien ympäristö- ja sosiaalista vastuuta, sillä sidosryhmät pitävät ostajaorganisaatiota vastuussa toimitusketjussa esiintyvistä ympäristöllisistä sekä sosiaalisista ongelmista. Ongelmat

toimitusketjussa voivat aiheuttaa ulkopuolisten sidosryhmien toimesta yrityksen maineen huonontumisen. (Seuring & Muller 2008, 1703)

Asiakkaiden, kilpailijoiden ja valtion rooli yrityksen vastuullisen toiminnan eteenpäin viejinä on merkittävä. Zhu ja Sarkis (2007) toteavat, että jatkuva paine sidosryhmiltä hyödyttää vastuullisen hankinnan toteutumista, sillä se pakottaa yrityksiä kehittämään uusia ratkaisuja ympäristöllisiin sekä sosiaalisiin ongelmiin. Ostajaorganisaatio, joka on aina keskittynyt vain toimittajiin, ei todennäköisemmin huomaa muiden sidosryhmien olemassaoloa vastuullisuusasioissa sillä organisaatiolta puuttuu tarvittavat viestintäkanavat sidosryhmien olemassaolon ja odotusten havaitsemiseksi (Schneider ja Wallenburg 2012). Meixell ja Luoma (2015) painottavat yrityksen toiminnan läpinäkyvyyttä ja sen viestintää ulospäin asiakkaille sekä muille sidosryhmille. Ostajaorganisaation tulee toiminnassaan huomioida myös yrityksen sisäiset toimijat. Menestyäkseen vastuullisuuden toteuttamisessa organisaatio tarvitsee järjestelmällistä kommunikointia, aktiivista yhteistyötä ja vuorovaikutusta yrityksen sisäisten osastojen välillä, kuten myynti- ja markkinaosastojen kanssa. (Schneider ja Wallenburg 2012, 254) Voidaan siis todeta sekä sisäisten että ulkoisten sidosryhmien olevan merkittävässä roolissa yrityksen vastuullisuuden toteutumiseen vaikuttavina tekijöinä.



Kuva 3. Havainnemalli vastuullisuuden tietoisuudesta, omaksumisesta ja toteutumisesta (Meixell & Luoma 2015, 77).

Valtio ja kansainväliset toimijat ovat asettaneet yrityksille säännöksiä sekä ohjeistuksia, jotka ohjaavat yrityksen vastuullista toimintaa. Osa säännöksistä ovat pakollisia noudattaa ja osa taas vapaaehtoisia. (Chanikova & Mont 2012, 67) Lainsäädännöllä ja muilla säännöksillä on potentiaalia vaikuttaa merkittäväällä tavalla yrityksen vastuulliseen hankintatoimeen. Kestävän hankinnan ympäristönäkökulmasta yleisimmät lainsäädännöt

koskevat päästöjen ja jätteiden vähentämistä. (Schneider ja Wallenburg 2012, 250) Saeed et al. (2019) toteavat tutkimuksessaan valtion asettamien lainsäädäntöjen sekä ohjeistuksien ja markkinavoimien toimivan merkittävimminä toimijoina yrityksen vastuullisuuden toteutumisessa. Säännösten tarkoituksena on painetta antamalla ohjata yrityksiä toimimaan vastuullisesti. Yrityksille painetta antaa säännösten ja ohjeistusten pohjalta muun muassa valtiot, paikalliset tai/ja kansainväliset säädökset, erilaiset sertifikaatit, kauppa ja ammattijärjestöt sekä erilaiset taloudelliset kannustimet. (Saeed & Kersten 2019, 11)

Kansainväliset ja valtion asettamien lainsäädäntöjen laiminlyönti tulee yrityksille kalliiksi ja siksi niitä harvemmin kierretään tai jätetään noudattamatta. Laiminlyönnestä aiheutuu yrityksille sakkoja, erilaisia rangaistuksia tai oikeudenkäyntikuluja. Nämä ovat siis pakollisia noudatettavia. Sertifikaatit taas ovat kansainvälisesti asetettuja vapaaehtoisia standardeja, jotka on suunniteltu auttamaan yrityksiä saavuttamaan tuotteen tai palveluun kohdistuvia ekologisia ja sosiaalisia vaatimuksia, jotka asiakkaat ja muut sidosryhmät ovat yritykselle asettaneet. Sertifioidut yritykset sisäistävät muita yrityksiä todennäköisemmin vastuullisuuden toimintaansa. Sertifikaatit auttavat yrityksiä saavuttamaan kilpailuetua ja kasvattavat markkinaosuutta. Esimerkiksi ISO 14001 sertifioidut yritykset ovat eniten kiinnostuneita yrityksen vastuullisesta toiminnasta kuin taloudellisesta. (Saeed & Kersten 2019, 11)

2.2.2 Vastuullisuuden varmistamisen käytänteet hankintatoimessa

Vastuulliseen hankintaan liittyy monenlaisia käytänteitä ja tehtäviä. Yksi hankintatoimen keskeisimmistä tehtävistä on yrityksen vastuullisuusperiaatteiden toteutuminen, toimitusketjun läpinäkyvyyden- ja tuotteen jäljitettävyyden varmistaminen. (Hallikas, Kähkönen, Lintukangas & Lirkki 2016, 1) Beske et al. (2014) on jakanut vastuullisen hankintatoimen käytänteet viiteen kategoriaan, jotka sisältävät erilaisia tapoja varmistaa hankintatoimen vastuullisuuden toteutumista. Yksinkertaisuuden vuoksi tutkimuksessa ei käydä kaikkia kategorioita läpi yksitellen, vaan tarkoituksena on ymmärtää, että vastuullisuuden varmistamisen käytänteitä on olemassa erittäin paljon. Koska vastuullisuuden varmistamisen käytänteitä on olemassa useita, on todettava, että yrityksen ei ole mahdollista omaksua kaikkia käytänteitä toimintaansa. Toimialasta ja ympäristöstä riippuen, yrityksen tulee itse tunnistaa tärkeimmät sekä vaikuttavimmat käytänteet.

Yritysten vastuullisen hankintatoimen käytänteet määrittelevät sen, miten yritys hallitsee ja toteuttaa vastuullisuutta hankintatoimissaan. (Kähkönen, Lintukangas & Hallikas 2018, 519)

Kuten tutkimuksessa on jo aikaisemmin todettu, toimittajien merkitys yrityksen vastuullisuuden toteutumisessa on suuressa roolissa ja siksi yrityksen tulee kehittää käytänteet, joilla pystytään varmistamaan toimittajien vastuullinen toiminta. Käytänteet, joilla yritys voi varmistaa toimittajiensa mukautumisen organisaation vastuullisuusstandardeihin voidaan jaotella kahteen osaan; toimittajayhteistyöhön sekä toimittaja-arviointiin. (Grimm, Hofstetter ja Sarkis 2016) Toimittaja-arvioinnissa huomattavia käytänteitä ovat erilaiset sertifikaatit toimittajilta, toimittajan arviointi ja valitseminen asetettujen vastuullisuuskriteerien pohjalta, ja toimittajien seuranta- ja auditointiohjelmat (Brammer, Hoejmose & Millington 2011). Beske et al. (2014) toteavat tutkimuksessaan, että yrityksen vastuullisuuskäytänteet tulee sisällyttää yrityksen strategiaan ja sen arvoihin, ja saavuttaakseen täyden potentiaalinsa vaatii se myös ylimmän johdon tuen. Hallikas et al. (2016) listasivat tutkimuksessaan merkittävimmiksi vastuullisuuskäytänteiksi vastuullisen hankinnan periaatteiden noudattamisen, toimittaja-auditoinnit, toimittajien vastuullisuuden mittaamisen sekä kansainvälisten standardien noudattamisen niin omassa yrityksessä kuin toimittajayritysten toimesta.

Tämän alaosien tarkoituksena on perehtyä vastuulliseen toimittajavalintaan, mitä se tarkoittaa ja millaisia toimittajavalintakriteereitä on olemassa. Osiossa ei ole tarkoituksena tutkia asiaa koko toimitusketjun laajuudelta, vaan keskittyä lähtökohtaisesti ostajaorganisaatiota lähimpänä oleviin toimittajiin. Toimitusketjut globaaleilla markkinoilla ovat moniportaisia ja osto-organisaation on tämän takia haastavaa valvoa alkupään toimittajien vastuullisuustoimija. Ostajayrityksen pitäisi pystyä luottamaan koko toimitusketjun vastuullisuuteen sillä, jos toimitusketjussa laiminlyödään vastuullisuuden osa-alueita johtavat ne lähtökohtaisesti ostajayrityksen maineen heikkenemiseen. Tämän takia yritykset ovat joutuneet kehittämään erilaisia valintamenetelmiä, jolla pystytään valitsemaan vastuullisesti toimivia toimittajia. Saadakseen suurimman mahdollisen hyödyn vastuullisesta toimittajahallinnasta, yrityksen tulee integroida kaikki toimitusketjun jäsenet vastaamaan vastuullisesta toiminnasta. (Zimmer, Fröhling & Schultmann 2016, 1412) Ympäristöllisen ja sosiaalisen vastuun integroiminen kestävään toimittajahallintaan ei ole

yksinkertainen tehtävä. Ostajaorganisaation tulee valita sellaiset toimittajat tuotteille ja palveluille, jotka pystyvät tuottamaan tuotteita alhaisin kustannuksin, parhaaseen laatuun ja lyhyimmässä toimitusajassa, ottaen kuitenkin prosessissa huomioon ympäristövastuun ja sosiaalisen vastuun. (Handfield, Walton, Sroufe & Melnyk 2002, 71)

Toimittajavalinnalla on merkittävä rooli yrityksen vastuullisen hankintatoimen onnistumisessa ja yrityksen kilpailukyvyn ylläpitämisessä. Aikaisemmin valintaperusteet ovat pohjautuneet tavaran tai palvelun hintaan, mutta yritykset ovat joutuneet muuttamaan valintaperusteitaan siten, että ne ottavat sosiaaliset ja ympäristölliset kriteerit huomioon toimittajavalinnassaan. Tämän kehityksen myötä yrityksen toimittajien strategisesta johtamisesta on tullut yritykselle merkittävämpää ja siksi yritykselle on tärkeää kehittää strategista päätöksentekomallia hankintatoimessaan. (Bai & Sarkis 2010, 252)

Ympäristövastuun huomioiminen toimittajavalinnassa on ollut esillä pidemmän aikaa kuin sosiaalinen vastuu, mutta tänä päivänä myös sosiaaliset tekijät ovat merkittävässä roolissa. Ne sisältävät muun muassa ihmisoikeudet, lapsityövoiman ja vastuuttomat investoinnit. Toimittajavalinnassa ympäristölliset ja sosiaaliset tekijät voidaan esittää useista näkökulmista. Ympäristölliset tekijät voidaan jakaa useisiin kategorioihin, kuten ympäristölliseen suorittamiseen ja yrityksen sisällä hyväksytyihin ympäristöllisiin käytänteisiin. (Bai & Sarkis 2010, 254) Toimittajavalinnassa sosiaalista vastuualuetta voidaan tarkastella sisäisten sosiaalisten kriteerien ja ulkoisten sosiaalisten kriteerien näkökulmasta, ja miten ne näkyvät toimittajayrityksessä (Gauthier 2005, 201). Sisäiset sosiaaliset kriteerit tarkastelevat lähtökohtaisesti toimittajayrityksen työntekijöitä sekä heidän hyvinvointiansa ja turvallisuutta. Tällaisia kriteereitä ovat esimerkiksi työntekijöiden sopimukset, syrjimättömyys sekä hyvät työolosuhteet. Ulkoisilla sosiaalisilla kriteereillä viitataan lähtökohtaisesti toimittajan vaikuttamista paikalliseen yhteisöön, kuten esimerkiksi miten yrityksen toiminta vaikuttaa yhteiskunnan hyvinvointiin, tukeeko se kehitystyötä, miten se ottaa sidosryhmät huomioon toiminnassaan ja yrityksen johdon osaaminen. (Bai & Sarkis 2010, 254)

Toimittajavalinnassa ympäristökriteerit ovat osittain helpommin asetettavissa kuin sosiaaliset. Ympäristökriteereitä, joita toimittajalle voidaan asettaa, on olemassa useita. Ympäristökriteereitä ovat muun muassa toimittajan energiatehokkuus, materiaalien

ympäristöystävällisyys sekä ympäristövaikutusten minimoiminen esimerkiksi vähentämällä veden kulutusta ja jätteiden määrää ja hillitsemällä päästöjä. Näiden kriteerien lisäksi yritys voi vaatia toimittajiltaan erilaisia ympäristösertifikaatteja, joilla yritys voi varmistua vastaako toimittajan toiminta yrityksen vaatimuksia ja odotuksia. (Guarnieri & Trojan 2019, 352)

Toimittajavalintakriteereitä on siis olemassa useita, ja ne ovat riippuvaisia yrityksen toimialasta sekä asiakkaiden mieltymyksistä. Ympäristöllisten ja sosiaalisten valintakriteereiden lisäksi Kumar et al. (2014) toteavat tutkimuksessaan tuotteen ja palvelun laadun sekä toimitusaikojen noudattamisen olevan merkittäviä toimittajavalintakriteereitä. Thiruchelvam et al. (2012) toteavat tutkimuksessaan tuotteen ja palvelun laadun olevan toimitusaikaa painavampi toimittajavalintakriteeri.

Kuluttajien sekä muiden sidosryhmien kasvava huoli ostamiensa tuotteiden vastuullisuudesta ei rajoitu pelkästään yritykseen, joilta he tuotteet ostavat, vaan se ulottuu myös toimittajiin ja toimittajien toimittajiin. Ostajaorganisaatio on kuitenkin se, jonka maine kärsii eniten, mikäli toimitusketjussa ilmenee vastuullisuuden osa-alueiden laiminlyöntejä. (Duan, Hofer & Aloysius 2021, 360) Toimitusketjujen vastuullisuusvaatimusten kasvaessa, nähdään ostajaorganisaation olevan se, jonka tulee olla vastuussa toimitusketjun vastuullisuuden toteutumisesta. Organisaation tärkeimpiä työkaluja toimittajien suoritusten arvioimisessa on riskiarvioinnit, monitorointiprosessit sekä auditoinnit. (Fraser, Schwarzkopf & Muller 2020)

Yleisin, helppoiten toteutettavissa oleva toimittajien suoritusten valvomisen työkalu on code of conduct, jonka jälkeen toimittajien erilaiset itsearviointilomakkeet ja näiden jälkeen resurssi-intensiiviset toimittajien auditoinnit. Code of conduct määrittelevät yrityksen odotukset toimittajiensa vastuullisuuden noudattamisesta. Itsearviointeilla ja auditointeilla voidaan varmistua sääntöjen noudattamisesta, tunnistaa, analysoida ja hallita vastuullisuusriskejä ja toimia organisaation toimitusketjussa. (Fraser, Schwarzkopf & Muller 2020) Tavarantoimittajien auditoinnit ovat siis tärkeä työkalu mitattaessa vastaavatko toimittajien toimet heille asetettuja odotuksia vastuullisuutta ajatellen. Auditoinnit voivat sisältää erilaisia haastatteluja toimittajien johtajien sekä työntekijöiden kanssa ja terveys sekä turvallisuus tarkastuksia. (Duan, Hofer & Aloysius 2021, 370).

Keräämällä tietoa toimittajien vastuullisuusriskeistä ja suorituksista, toimittaja-auditoinnit helpottavat ostajayrityksen hankintaosastoa tekemään parempia ratkaisuja muun muassa toimittajavalinnoissa (Ha, Shang & Wang 2023, 308). Vaikka auditointiprosessi ja erilaiset sopimusrikkomuksista koituvat sopimussakot laskevatkin suoraan toimittajien vastuullisuusriskejä, toimivat ne kuitenkin tehokkaimmin silloin, kun niiden tueksi otetaan käyttöön erilaiset sertifikaatit eri eettisiltä tasoilta toimittajaa tarkasteltaessa (Chen & Lee 2017, 2795). Auditointiprosessin suorittamiseksi on useita keinoja. Ostajaorganisaatio voi pyytää suoraan toimittajan auditoimaan toimintaansa tai hyödyntää puolueetonta kolmatta osapuolta suorittamaan toimittaja-auditoinnit. Kolmannen osapuolen hyödyntämisessä on kuitenkin omat riskinsä, muun muassa on todisteita, joissa toimittajat ovat lahjomalla läpäisseet kolmannen osapuolen suorittamat auditoinnit. Tämä on johtanut siihen, että yhä useammat organisaatiot käyttävät omia koulutettuja työntekijöitään toimittaja-auditoinneissa. (Alghababsheh & Gallear 2021, 857)

Monitorointiprosessilla tarkoitetaan prosessia, jossa joko ostajaorganisaatio tai sopimuksen kolmasosapuoli valvoo toimittajien vastuullisuuden toteutumista (Shafiq, Johnson & Klassen 2022, 689). Monitorointiprosessilla ostajaorganisaatio pystyy seuraamaan toimittajan toimintaa ja samalla varmistumaan, että toimittaja toimii hänelle asetettujen odotusten mukaisesti (Duan, Hofer & Aloysius 2021, 433). Toimiva toimittajien monitorointi sekä yhteistyö toimittajien kanssa auttaa yritystä saavuttamaan paremman tuotantotehokkuuden ja pienentää päästöjen syntymistä (Wang & Dai 2018, 7). Zimmer et al. (2016) toteavat vastuullisen toimittajan monitoroinnin tarkoittavan jatkuvaa toimittajan analysointia ja arviointia niin, että toimittajalle asetetut vähimmäisvaatimukset täyttyvät ja samalla suorituskyvyn parantumisen ottaen huomioon vastuullisuuden kaikki kolme osaluuetta, jotka perustuvat triple bottom line -malliin. Toimittajan monitorointikäytänteitä on olemassa useita. Morali et al. (2013) listaavat tutkimuksessaan monitorointikäytänteiksi muun muassa arviointioppaat ja -kyselyt, kolmannen osapuolen sertifikaattien varmentaminen, yritysten yhteiskuntavastuun auditoinnit, sosiaalisten vaikutusten arvioinnit ja paikkatarkastukset. Monitorointiprosessi voi olla kallis prosessi sellaiselle yritykselle, jonka resurssit ovat rajalliset ja siksi sen hyödyntäminen ei ole taloudellisesta näkökulmasta välttämättä kannattavaa. Useat yritykset kuitenkin hyödyntävät toimittajan monitorointia pääasiallisena keinona havaitakseen mahdolliset huonot menetelmät vastuullisuuden toteuttamisessa sekä parannuksien edistämiseksi. (Shafiq, Johnson & Klassen 2022, 704)

Toimitusketjun tehokkaan toiminnan sekä vastuullisuuden kannalta yhteistyö toimittajien kanssa on merkittävässä roolissa. Toimittajien tuottaessa raaka-aineet, palvelut ja valmiit tuotteet toimitusketjuun, vaikuttavat toimittajien toiminnat Bai et al. (2019) mukaan kriittisesti ostajaorganisaation vastuullisuuteen sekä yhteistyöhön perustuvaan kilpailuedun saavuttamiseen. Ostajayrityksen ja toimittajien yhteistyö nähdään vaikuttavana tekijänä yritysten vastuullisen toiminnan oppimiseen (Yang, Jia & Fu 2019, 300). Allenbacher et al. (2023) toteaa tutkimuksessaan yhteistyötoiminnan tarjoavan toimittajille mahdollisuuden oppia ja hiljalleen omaksua ostajaorganisaation käytänteet muun muassa vastuullisuusasioissa.

Toimittajasuhteet voivat olla pitkäaikaisia tai lyhytaikaisia. Lund-Thomsen et al. (2014) toteaa tutkimuksessaan pitkäaikaisten toimittajasuhteiden ja yhteistyön kehittävän ostajan sekä toimittajan välistä luottamusta. Luottamuksen merkitys vastuullisuuden toteutumiseen ja onnistumiseen toimitusketjussa on merkittävä. Grimm et al. (2018) näkee luottamuksen toimittajien ja ostajayrityksen välillä olevan avaintekijänä vastuullisuuden toteutumisessa sekä toimittajien halukkuudessa osallistua ostajaorganisaation vastuullisen toiminnan kehittämiseen. Yhteistyökäytäntöjä ovat esimerkiksi informaation- sekä tietotaidon jakaminen toimittajille vastuullisuudesta (Allenbacher & Berg 2023, 6). Seuring et al. (2008) esittävät yhtenä haasteena vastuullisuuden kehittämisessä olevan kommunikaation puute toimittajan ja ostajaorganisaation välillä. Tiedon jakaminen toimittajien ja ostajaorganisaation välillä vähentävät epävarmuutta, muutoshalua sekä muita vastustamisen lähteitä koskien ympäristövastuuta. Yhteistyö toimittajien kanssa sekä tiedon jakaminen heille voivat lisätä toimittajien halua lisätä resursseja ympäristövastuun kehittämiseen. (Klassen & Vachon 2003, 348)

Taulukossa 1 on esitetty tiivistetysti vastuullisuuskäytänteet, joita tutkimuksen teoriaosassa on käyty läpi.

Taulukko 1. Vastuullisuuskäytänteet

Vastuullisuuskäytänteet:
Sertifikaatit (Saeed & Kersten 2019)
Auditointi- ja monitorointiprosessi (Brammer, Hoejmose & Millington 2011)
Toimittajayhteistyö (Grimm, Hofstetter ja Sarkis 2016)
Eettiset toimintaperiaatteet (Code of Conduct) (Fraser, Schwarzkopf & Muller 2020)
Vastuulliset toimittajavalintakriteerit (Handfield, Walton, Sroufe & Melnyk 2002)

3 Vastuullisen hankintatoimen toteutuminen kohdeyrityksissä

Tämä luku muodostaa tutkimuksen empiirisen osion. Ensimmäisessä alaluvussa käydään läpi tutkimusmenetelmä ja -aineisto. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen kohdeyritykset, jotka ovat Neste Oyj sekä Consti Oyj, jonka jälkeen käydään läpi tutkimusaineistoista kerätyjä tietoja. Empiriaosuuden lopussa esitetään tiivistetysti tutkimuksesta saadut tulokset.

3.1 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Empiriaosuudessa selvitetään, miten vastuullinen hankintatoimi toteutuu tutkimuksen kohdeyrityksissä sekä millaisia vastuullisen hankintatoimen käytänteitä yritykset hyödyntävät. Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään kokonaisvaltaisesti valitun kohteen ominaisuuksia, laatua sekä merkitystä. (Jyväskylän yliopisto 2021) Tutkimuksen suoritin tapaustutkimuksena, sillä se toimii hyvin tutkimuksessa, joka on rakennettu kahden tutkittavan tapauksen ympärille. Niin kuin johdanto osuudessa on jo todettu, Vuori (2022) toteaa että tapaustutkimuksessa pyritään saamaan yhdestä tai useammasta tutkittavasta tapauksesta mahdollisimman monipuolinen sekä kokonaisvaltainen kuva. Koska tutkimukseni tavoitteena on ymmärtää valittuja kohdeyrityksiä sekä niiden vastuullisuuden toteutumista hankintatoimessa mahdollisimman syvällisesti, on laadullisen tapaustutkimuksen hyödyntäminen perusteltua.

Tutkimuksen primääriaineistoina on käytetty kohdeyritysten vastuullisuusraportteja. Sekundääriaineistoina on tarvittaessa hyödynnetty yritysten nettisivuja sekä muita vastuullisuuteen liittyviä raportteja ja ohjeistuksia. Aineiston analyysimenetelmänä hyödynsin sisällönanalyysiä. Tuomi et al. (2018) mukaan sisällönanalyysi on menetelmä, jossa voidaan analysoida dokumentteja objektiivisesti sekä systemaattisesti. Tutkimuksen tavoitteena on löytää kohdeyritysten hankintatoimista niitä vastuullisen hankintatoimen toteutumiseen vaikuttavia käytänteitä, joita tutkimuksen teoriaosassa on tuotu esille. Tutkimus on edennyt siten, että ensiksi on tarkasteltu kohdeyritysten kirjallista aineistoa,

jonka jälkeen niistä on poimittu oleelliset tiedot tutkimuksen aiheeseen liittyen. Empiriaosuuden loppuun on koottu keskeisimmät tulokset.

3.2 Tutkimuksen kohdeyritykset

Tässä aluvuossa esittelen tutkimukseen valikoituneet kohdeyritykset, jotta tutkimuksen ymmärtäminen olisi helpompaa. Yritykset toimivat eri toimialoilla ja tarkoituksena on selvittää rakennusalaalla toimivan Consti Oyj:n sekä energiateollisuusalaalla toimivan Neste Oyj:n vastuullisen hankinnan toteutumisen käytänteet.

Neste Oyj on maailman suurin uusiutuvan dieselin, uusiutuvan lentopolttoaineen sekä kemikaali- ja polymeeriteollisuuden uusiutuvien raaka-aineratkaisujen tuottaja. Yhtiön tavoitteena on myös kehittää innovatiivisia ratkaisuja muovijätteen kemialliseen kierrätykseen, joka on maailmalaajuisesti yksi suurimmista ympäristöhaasteista. Yhtiö on myös asettanut tavoitteekseen tehdä Suomessa sijaitsevasta Porvoon jalostamosta Euroopan vastuullisin jalostamo vuoteen 2030 mennessä. Neste Oyj:n liikevaihto vuonna 2022 oli 25.7 miljardia euroa. Yhtiö työllistää keskimäärin 5244 henkilöä maailmalaajuisesti. (Neste 2023)

Consti Oyj on suomalainen yritys, joka on perustettu vuonna 2008. Se on yksi Suomen johtavista talotekniikan sekä korjausrakentamisen palveluiden tarjoajista. Yhtiöllä on vahva markkina-asema Helsingissä, Pirkanmaalla, Turussa sekä Oulussa. Vuonna 2022 konsernin keskimääräinen henkilöstömäärä oli 971 ja liikevaihto samana vuonna oli noin 305 miljoonaa euroa. Consti Oyj on asettanut tavoitteekseen olla alan halutuin työnantaja sekä toimia alan edelläkävijänä kestävässä kehityksessä ja vastuullisuudessa.

3.3 Vastuullinen hankintatoimi kohdeyrityksissä

Neste Oyj panostaa vahvasti vastuullisuuden toteutumiseen hankintatoimissaan, jotta se pystyy varmistamaan sen liiketoiminnan kestävyuden ja ympäristöystävällisyyden. Lähtöpisteenä vastuullisessa hankintaketjussa Neste (2020) on kertonut olevan hyvien kumppanien tunnistaminen ja niiden valinta. Neste käyttää hankinnoissaan vain sellaisia

toimittajia, jotka täyttävät Nesteen vastuullisuusvaatimukset. Kaikkien toimittajien tulee sitoutua Nesteen Supplier Code of Conductiin, joka sisältää kriteerit ihmis- ja työoikeuksien, työterveyden sekä -turvallisuuden, ilmaston, ympäristön ja eettisen liiketoiminnan noudattamiselle. (Neste 2022) Nesteen uusiutuvien raaka-aineiden toimittajien tulee täyttää vastuullisen hankinnan periaatteiden vaatimukset (Neste 2023b). Tällaisia vaatimuksia ovat muun muassa sitoutuminen vastuullisuuteen ja sen kehittämiseen, biodiversiteetin suojelemiseen ja ihmisoikeuksien kunnioittamiseen. Jotta Neste pystyy arvioimaan sekä ymmärtämään toimitusketjujen vastuullisuusriskejä, suorittaa se maakohtaisia riskiarviointeja vastuullisuuden varmistamiseksi. Ensisijaisen tärkeää Nesteen vastuullisessa hankintatoimessa on se, että yrityksen kaikki toimittajat sitoutuvat Nesteen toimittajien eettisiin sääntöihin. (Neste 2023c)

Consti Oyj vastuullinen hankintatoimi perustuu Elkingtonin (1997) triple bottom line -malliin, joka pitää sisällään ympäristöllisen, sosiaalisen sekä taloudellisen vastuun. Yritys on sitoutunut kehittämään toimintansa vastuullisuutta, eikä se hyväksy tavaran- tai palveluntoimittajiksi sellaisia toimittajia, jotka eivät ole sitoutuneet vastuulliseen toimintaan ja sen kehittämiseen. Vastuullisessa hankintatoimessa Consti on asettanut tavoitteekseen muun muassa energia- ja materiaalitehokkuuden parantamisen, jätteiden määrän vähentämisen sekä päästöjen vähentämisen. Consti Oyj näkee vastuullisessa toimittajaverkostossa sen tuomat mahdolliset kilpailuedut ja hankintaketjua sekä kannattavuutta pyritään kehittämään yhdessä toimittajayhteistyön avulla. (Consti yhteiskuntavastuuraportti, 2022)

3.4 Hankintatoimen vastuullisuuskäytänteet kohdeyrityksissä

Tässä luvussa käsitellään vastuullisuuskäytänteitä kohdeyrityksissä, jotka on tunnistettu yritysten vastuullisuusraporteista sekä muista yritysten raporteista ja nettisivuilta. Vastuullisuuskäytänteitä on esitetty tämän tutkimuksen teoriaosuudessa. Tarkoituksena on saada mahdollisimman kattava kuva kohdeyritysten käyttämistä vastuullisuuskäytänteistä.

Toimittajavalintakriteerit

Neste Oyj:n vuoden 2022 vuosiraportissa selviää, että Nesteen Supplier Code of Conduct määrittelee ne perusvaatimukset, jotka kaikkien toimittajien tulee täyttää sekä sisäistää myös muuhun liiketoimintaansa. Tämän lisäksi uusiutuvien raaka-aineiden toimittajien tulee täyttää Nesteen vastuullisen hankinnan periaatteet. Nesteen Supplier Code of Conduct pitää sisällään viisi kriteeriä, joita jokaisen toimittajan tulee noudattaa. Tällaisia kriteereitä ovat muun muassa lakien sekä säännösten noudattaminen, ihmisoikeuksien kunnioittaminen ja ympäristöasioiden huomioiminen. (Neste, 2022) Uusiutuvien raaka-aineiden toimittajille Neste suorittaa viisi portaisen due diligence -prosessin, jossa on esitetty vähimmäisvaatimukset toimittajan vastuullisuudelle. Prosessi sisältää muun muassa raaka-aineen arvioinnin, maariski arvioinnin sekä vastuullisen aineistopohjaisen arvioinnin. Vastuullinen aineistopohjainen arviointi käsittää kattavasti yhteiskuntaan, ympäristöön sekä hallintoon liittyviä asioita. Tällaisia asioita ovat muun muassa työvoimaa koskevat standardit ja käytännöt, ihmisoikeudet, ympäristö sekä työturvallisuus ja -terveys. Neste (2022) kertoo raportissaan vaativansa toimittajiltaan edellä mainittujen kriteerien täyttämistä myös tulevaisuudessa sekä sitoutumista niiden kehittämiseen. Neste (2023d) kertoo nettisivuillaan vastuullisuuden varmistamiseksi vaativansa uusiutuvien raaka-aineiden toimittajilta sertifiointeja, jotka kattavat koko tuotantoketjun. Neste käyttää muun muassa sellaisia sertifiointeja, jotka täyttävät EU:n vaatimukset, kuten esimerkiksi ISCC EU ja ISCC Plus. Toimittajayhteistyö puretaan, mikäli toimittaja menettää sertifikaattinsa. Neste listaa myös yhdeksi tärkeäksi toimittajavalintakriteerikseen koko toimitusketjun läpinäkyvyyden. Vastuullisuuskriteerien lisäksi muita toimittajavalintakriteereitä ovat kustannustehokkuus, toimitusaikatauluissa pysyminen sekä laatu. (Neste 2022)

Consti Oyj painottaa toimittajavalinnoissaan vastuullisuutta sekä sitä, että kaikki toimittajat noudattavat Constin eettisiä ohjeita. Eettiset ohjeet pitävät sisällään ne toimittajavalintakriteerit, joiden tulee toteutua, jotta voidaan ryhtyä yhteistyöhön toimittajan kanssa. Näitä ovat muun muassa lakien noudattaminen, ihmisoikeudet sekä työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu ja ympäristövastuun huomioon ottaminen sekä sen kehittäminen. Koska rakennuslalla korruptio ja lahjominen on yleistä, vaatii Consti toimittajiltaan kirjallisia toimintaohjeita, joilla toimittaja pyrkii ehkäisemään lahjontaa sekä korruptiota. Toimittajavalinnoissa Consti suosii lähtökohtaisesti kotimaisia palveluiden sekä tavaroiden

toimittajia. Muina valintakriteereinä toimivat kilpailukykyiset hinnat, toimitusvarmuus sekä laatu.

Toimittajayhteistyö

Neste (2022) kertoo raportissaan pyrkivän toimittajien kanssa pitkäaikaisiin toimittajasuhteisiin. Tiiviillä yhteistyöllä toimittajien kanssa pyritään kehittämään toiminnan vastuullisuutta ja sen toteutumista. Toimittajayhteistyön lisäksi Neste tekee aktiivisesti yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa, tarkoituksena kehittää vastuullista toimintaa. Toimittajayhteistyöhön kuuluu muun muassa korkean riskin maista tulevien toimittajien kouluttaminen, aiheina esimerkiksi ihmisoikeudet. Toimittajayhteistyöllä pyritään ehkäisemään mahdolliset toimitusketjussa ilmenevät puutteet. Mikäli toimitusketjussa ilmenee ongelmia, pyritään ne ensisijaisesti ratkaisemaan tiiviillä yhteistyöllä toimittajan sekä eri sidosryhmien kanssa.

Consti Oyj pyrkii pitkäaikaisiin toimittajasuhteisiin sellaisten palveluiden sekä tavaroiden toimittajien kanssa, joiden laatu niin tavaroissa kuin palveluissa on korkealla tasolla. Consti Oyj (2022) toteaa raportissaan vastuullisen yhteistyön toimittajien kanssa tuovan tulevaisuudessa mahdollista kilpailuetua. Tästä syystä konsernistrategian mukaisesti kannattavuutta pyritään parantamaan arvoketjussa hankintaketjua ja toimittajayhteistyötä kehittämällä. Yhteistyön sekä laadun kehittämiseksi määriteltiin uusi aliurakoitsijakumppanuusmalli vuonna 2021 ja se otettiin käyttöön vuonna 2022. Aliurakoitsijakumppanuusmallin tavoitteena on havaita hyvämaineiset sekä hyväksi havaitut aliurakoitsijat, joiden toiminta on vastuullista. Mallin keskeisempänä tarkoituksena on toimintatapojen ja palveluiden kehittäminen sekä laadun parantaminen.

Toimittajien valvominen

Neste Oyj:n vuoden 2022 vastuullisuusraportissa kerrotaan nesteen suorittavan toimittajilleen erilaisia auditointi- ja monitorointiprosesseja. Nesteen toimittaja-auditoinnit suorittavat joko sen omat vastuullisuuden asiantuntijat tai riippumaton kolmas osapuoli. Neste kiinnittää auditoinneissaan erityisesti huomiota raaka-aine toimittajiin sekä toimittajiin, jotka toimivat sellaisissa maissa, joissa vastuullisuusriskit ovat korkeat.

Auditointien tarkoituksena on varmistaa, että toimittajat noudattavat Nesteen Supplier Code of Conductia. Neste julkaisi vuonna 2021 Nesteen kestävä kehityksen auditointi standardit, missä esitetään auditointeja koskevat yleiset vaatimukset toimittajille. Vuonna 2022 Neste suoritti yhteensä 118 vastuullisuusauditointia. 118 suoritetusta auditoinnista 24 suoritettiin uusiutuvien raaka-aineiden toimittajille. Vuoden 2023 tavoitteeksi Neste on asettanut kolmannen osapuolen auditointien lisäämisen, keskittyen ensisijaisesti riskialttiisiin toimittajiin sekä maihin. Nesteen auditointien painopisteenä on ihmisoikeuksien valvominen sekä työntekijöiden työterveyden ja -turvallisuuden toteutumisen valvominen. Toimittajan monitoroinneilla Neste pyrkii varmistamaan, että toimittajat noudattavat niille asetettuja vaatimuksia. Tarkoituksena havaita epäkohtia toimitusketjun toiminnassa ja yhteistyössä toimittajien kanssa korjata nämä epäkohdat. (Neste 2022)

Consti Oyj raporteista ei löytynyt erikseen mainintaa, joissa kerrottaisiin sen toimittajien valvomiseen liittyvistä käytänteistä. Yritysvastuuraportissa kerrotaan Constin valvovan lähtökohtaisesti sen omien työmaiden ihmisoikeuksien toteutumista, mutta yritys on todennut, että sen toteutumista tulisi valvoa myös laajemmin koko toimitusketjussa. Toimintatapoja, joilla Consti pystyisi valvomaan ihmisoikeuksien- sekä vastuullisuuden toteutumista koko toimitusketjussa, on toistaiseksi vielä kartoitusvaiheessa.

3.5 Vastuullisuuskäytänteet tiivistettyinä kohdeyrityksissä

Empiriaosuudessa on tarkasteltu kohdeyritysten vastuullisuutta hankintatoimessa sekä vastuullisuuskäytänteitä, joita yritykset hyödyntävät vastuullisuuden toteutumiseksi. Alla olevassa taulukossa 1, on esitetty vastuullisuuskäytänteet ja toteutuvatko ne kohdeyrityksissä.

Taulukko 2. Vastuullisuuden varmistamisen käytänteet kohdeyritysten hankintatoimessa.

Vastuullisuuskäytänteet	Neste Oyj	Consti Oyj
Toimittajavalinnan kriteerit		
Code of Conduct	X	X
Supplier Code of Conduct	X	X
Sertifikaatit	X	
Lait ja säännökset	X	X
Toimittajayhteistyö		
Yhteistyön kehittäminen	X	X
Toimittajien kouluttaminen	X	X
Toimittajien valvominen ja seuranta	X	
Auditoinnit	X	
Monitorointi		

Taulukkoon 2 on listattuna ne vastuullisuuden varmistamisen käytänteet, jotka toteutuvat kohdeyrityksissä. Taulukosta voidaan huomata Neste Oyj:n hyödyntävän laajemmin vastuullisuuskäytänteitä toimitusketjuissaan kuin Consti Oyj. Molemmat yritykset raportoivat laajasti vastuullisuustoimistaan niin toimitusketjuissa kuin muussa toiminnassaan. Yhteenvedossa ja johtopäätöksissä käydään laajemmin läpi empiirisestä osiosta saatuja tuloksia.

4 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia vastuullisen hankinnan toteutumista kohdeyrityksissä. Tutkimuksessa vastuullista hankintojen johtamista käsiteltiin Elkingtonin (1997) kehittämän triple bottom line -mallin pohjalta, joka sisältää vastuullisuuden kaikki kolme osa-aluetta; sosiaalisen-, taloudellisen- ja ympäristöllisen vastuun. Tutkimuksessa käsiteltiin vastuullisen hankinnan eri käytänteitä, esiteltiin vastuullisuuteen pohjautuvia toimittajavalintakriteereitä sekä millaiset motivaatiotekijät ajavat yrityksiä vastuulliseen hankintojen johtamiseen. Tutkimuksen empiriaosuus toteutettiin tapaustutkimuksena ja tutkimuksen aineisto kerättiin ensisijaisesti kohdeyrityksien vastuullisuusraporteista. Tutkimuksen aineistoa analysoitiin sisällönanalyysimenetelmää hyödyntäen. Tutkimuksen kohdeyrityksinä toimi kaksi suurta suomalaista yritystä, jotka toimivat eri toimiala

4.1 Tutkimuksen tulokset ja yhteenveto

Tässä alaluvussa esitän vastaukset tutkimuskysymyksille analyysin pohjalta sekä johtopäätökset. Vastaukset pohjautuvat tutkimuksen teoria- sekä empiriaosuuteen. Seuraavaksi etenen vastaamalla ensiksi tutkimuksen alatutkimuskysymyksiin, jotta päätutkimuskysymyksen ymmärtäminen on helpompaa. Näiden vastauksien jälkeen esitän vastauksen päätutkimuskysymykseen. Vastaukset pohjautuvat tutkimuksen teoriaosuuteen sekä empiriaosuudesta saatuihin tuloksiin.

Mitä vastuullisella hankinnalla tarkoitetaan ja mitkä tekijät motivoivat yrityksiä sen harjoittamiseen?

Vastuullisen hankinnan käsite on avattu tutkimuksen teoriaosuudessa. Seuring et al. (2008) määrittelevät vastuullisen hankinnan siten, että se ottaa mahdollisimman hyvin huomioon vastuullisuuden kolme osa-aluetta: ympäristövastuun, sosiaalisen vastuun sekä taloudellisen vastuun. Vastuullinen hankinta sisältää informaatio-, materiaali- ja pääomavirtojen hallintaa, jossa tavoitteena on ottaa huomioon vastuullisuuden kaikki kolme osa-aluetta yhdessä toimittajien kanssa. (Seuring & Muller 2008, 1700) Teoriaosuudessa motivaatiotekijöiksi on

esitetty eri sidosryhmien asettamat vaatimukset yrityksille koskien vastuullisuutta sekä valtion ja kansainvälisten tahojen asettamat lait ja säännökset vastuullisuudesta. Empiriaosuudessa selvisi kohdeyrityksien vaativan toimittajien noudattavan kansainvälisesti asetettuja lakeja ja säännöksiä, joita heille on asetettu koskien vastuullisuutta. Kuten teoriaosassa on esitetty, osa säännöksistä ja ohjeistuksista, joita yrityksille on asetettu, ovat pakollisia ja osa taas vapaaehtoisia. Vapaaehtoisia ovat muun muassa erilaiset sertifikaatit yrityksille. Erilaisten säännösten ja kannustimien tavoitteena on ohjata yrityksiä toimimaan vastuullisesti. Sidosryhmät toimivat motivaatiotekijöinä siinä mielessä, että ostajaorganisaation maine voi kärsiä, mikäli toimitusketjussa selviää vastuullisuusrikkomuksia.

Mitä vastuullisen hankinnan toteutumiseen vaikuttavia käytänteitä yrityksille on?

Tutkimuksen teoriaosuudessa on esitetty lukuisia erilaisia käytänteitä, joilla yritykset voivat harjoittaa vastuullista hankintatoimea. Vastuullisen hankintatoimen käytänteitä ovat muun muassa vastuullisuus toimittajavalinnoissa, eettiset toimittajaperiaatteet, toimittajayhteistyö sekä toimittajien vastuullisen toiminnan valvominen. Teoriaosuudessa esitettiin toimittajien valvomismenetelmiksi erilaiset auditointi- ja monitorointiprosessit, joita myös tutkimuksen toinen yritys, Neste Oyj, hyödyntää toimittajien valvomisessa. Tutkimuksen tuloksista selvisi myös se, että molemmat kohdeyritykset panostavat merkittävästi toimittajayhteistyöhön vastuullisen toiminnan kehittämiseksi ja laadun parantamiseksi. Teoriaosassa toimittajayhteistyöllä tarkoitetaan esimerkiksi toimittajien sekä omien työntekijöiden kouluttamista vastuullisuusasioissa, joita esimerkiksi Neste Oyj toteuttaa kaikkein riskialttiimpien toimittajien kanssa. Vastuullisen toiminnan käytänteiksi voidaan pitää myös erilaisia vastuullisuussertifikaatteja, joilla voidaan varmistua toimittajan vastuullisesta toiminnasta. Sosiaalisen vastuun ja ympäristövastuun voidaan nähdä perustuvan yritysten eettisiin toimintaperiaatteisiin. Empiriaosuudessa selvisi sekä Neste Oyj:n että Consti Oyj:n painottavan toimittajavalinnoissaan toimittajan sitoutumista yritysten eettisiin toimintaperiaatteisiin, jotka sisältävät muun muassa ihmisoikeuksien noudattamista, lapsityövoiman kitkemistä ja ympäristöasioiden huomioimista. Teoriaosassa ympäristöasioilla tarkoitetaan esimerkiksi jätteiden sekä päästöjen vähentämistä ja kierrätettävien materiaalien suosimista sekä toimitusketjujen läpinäkyvyyttä. Empiriaosassa esitettyssä taulukossa 1, on tiivistetysti tuotu esille tutkimuksen kohdeyritysten käyttämät

vastuullisuuskäytänteet hankintatoimessaan. Taulukosta 1 nähdään tutkimuksen kohdeyrityksien käyttävän teoriaosassa esitettyjä vastuullisuuskäytänteitä vastuullisen hankinnan toteuttamisessa.

Seuraavaksi siirrymme tutkimuksen pääkysymykseen ja esitämme siihen tutkimuksessa saatujen tulosten pohjalta vastauksen.

Miten vastuullinen hankinta toteutuu suomalaisissa suuryrityksissä?

Tutkimuksen empiriaosuudessa esitettyjen tulosten pohjalta sekä tutkimuksen teoriaosaan peilaten, voidaan todeta yritysten vastuullisen hankintatoimen olevan hyvällä tasolla ja sen voidaan nähdä paranevan huomattavasti vielä tulevaisuudessa. Tutkimuksen kohdeyritykset ovat esittäneet eettisissä toimintaperiaatteissaan ne vähimmäisvaatimukset, jotka jokaisen toimittajan tulee täyttää. Ne pitävät sisällään teoriaosuudessa esitettyjä sosiaaliseen- ja ympäristölliseen vastuuseen liittyviä tekijöitä, kuten esimerkiksi ihmisoikeuksien toteutumisen, työntekijöiden hyvinvoinnin varmistamisen ja ympäristöasioiden huomioon ottamisen. Consti Oyj sekä Neste Oyj ottavat molemmat vastuullisuuden huomioon toimissaan ja tuovat sen myös vahvasti esille nettisivuillaan. Toimittajavalinnoissa sekä toimittajayhteistyössä molemmat kohdeyritykset painottavat vastuullisuutta ja sen kehittämistä, mutta toimittajien vastuullisuuden valvomisessa Consti Oyj:llä on vielä kehitettävää. Neste Oyj hyödyntää erilaisia monitorointi- ja auditointiprosesseja toimittajien valvomisessa, kun taas Consti Oyj on raporteissaan kertonut vielä kehitävänsä menetelmiä, joilla se voi toimittajiaan valvoa. Motivaatiotekijöitä, joita teoriaosassa on esitetty, toimivat ne myös kohdeyrityksien motivaatiotekijöinä vastuullisen hankinnan toteutumiseksi. Kohdeyritykset vaativat toimittajiltaan pakollisten lakien sekä säännösten noudattamista, ja Neste Oyj vaatii myös tiettyjä vastuullisuussertifikaatteja toimittajiltaan. Voidaan todeta vastuullisen hankinnan toteutuvan kohdeyritysten kohdalla.

4.2 Johtopäätökset, tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, toteutuuko vastuullinen hankinta kohdeyrityksissä ja millaisia vastuullisuuskäytänteitä yritykset hyödyntävät sen toteuttamisessa. Tutkimuksen teoriaosassa esitettiin useita erilaisia vastuullisuuskäytänteitä, joita yritykset voivat

hyödyntää hankintatoimissaan. Tällaisia käytänteitä ovat muun muassa toimittaja-auditoinnit, sertifikaatit, toimittajayhteistyö sekä vastuulliset toimittajavalintakriteerit. Empiriaosuudessa selvisi kohdeyrityksien hyödyntävän useita käytänteitä, joita teoriaosassa oli esitelty. Tutkimuksessa päästiin asetettuihin tavoitteisiin ja kohdeyrityksien vastuullisen hankinnan voidaan todeta olevan hyvällä tasolla. Consti Oyj on kertonut raporteissaan kehittävän tulevaisuudessa tapoja, joilla se pystyisi valvomaan toimittajiensa vastuullisuuden toteutumista koko toimitusketjussa. Neste Oyj on kehittänyt viimeisten vuosien aikana toimittajiensa valvomista, ja tarkoituksena on kehittää sitä vielä tehokkaammaksi.

Tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa on otettava huomioon tutkimuksessa käytettyjen aineistojen eroavaisuus sekä tutkijan oma tulkinnallisuus. Aineistot, joita tutkimuksessa käytettiin, eivät olleet täysin yhteneviä, jonka takia tutkimuksessa käytettiin myös yrityksen muita aineistoja. Koska primääriaineistona hyödynnettiin kohdeyrityksien vastuullisuusraportteja, on hyvä ottaa huomioon myös se, että ne eivät välttämättä kerro kaikkia vastuullisuuskäytänteitä, joita yritykset hyödyntävät hankintatoimissaan. Aihe on ajankohtainen ja tutkimus on suuntaa antava suomalaisten yritysten vastuullisuuskäytänteistä sekä niiden raportoimisesta.

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista laajentaa tutkittavien suomalaisyritysten otantaa eri toimialoilta ja verrata niiden vastuullisuuskäytänteitä vastuullisessa hankintatoimessa. Olisi myös mielenkiintoista syventyä yritysten päätoimittajien vastuullisuustoimiin.

Lähteet

Alghababsheh, M. & Gallear, D. (2021) Socially Sustainable Supply Chain Management and Suppliers' Social Performance: The Role of Social Capital. *Journal of business ethics* 173, 4, 855-875

Allenbacher, J. & Berg, N. (2023) How assessment and cooperation practices influence suppliers' adoption of sustainable supply chain practices: An inter-organizational learning perspective. *Journal of cleaner production* 403.

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.

Bergman, M., Bergman, Z. & Berger, L. An Empirical Exploration, Typology, and Definition of Corporate Sustainability. *Sustainability (Basel, Switzerland)* 9, 5, 753

Beske, P. & Seuring, S. (2014) Putting sustainability into supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal* 19, 3, 322-331.

Brammer, S., Hoejmose, S.U. & Millington, A. (2011) Managing Sustainable Global Supply Chains: A Systematic Review of the Body of Knowledge. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 26.3.2023]. Saatavilla: <https://nbs.net/wp-content/uploads/2022/02/NBS-Executive-Report-Supply-Chains-frb4.pdf>

Carter, C.R., Kale, R. & Grimm, C.M. (2000) Environmental purchasing and firm performance: an empirical investigation. *Transportation Research Part E* 36, 3, 219-228.

Chen, L. & Lee, H. (2017) Sourcing Under Supplier Responsibility Risk: The Effects of Certification, Audit, and Contingency Payment. *Management science* 63, 9, 2795-2812.

Consti. (2022) Yhteiskuntavastuuraportti. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 5.5.2023]. Saatavilla:

https://www.consti.fi/application/files/2716/8251/5983/Consti_Yhteiskuntavastuuraportti_2022_FI_spreads_web.pdf

Duan, Y., Hofer, C. & Aloysius, J. (2021) Consumers care and firms should too: On the benefits of disclosing supplier monitoring activities. *Journal of operations management* 67, 3, 360-381.

Elinkeinoelämän keskusliitto. (2023) Vastuullisuus. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 27.2.2023]. Saatavilla: <https://ek.fi/tavoitteemme/vastuullisuus/>

Elkington, J. (1997) *Cannibals with forks: The triple bottom line of the 21st century*. Oxford, Capstone.

European commission (2001) GREEN PAPER: Promoting a European framework for corporate social responsibilities. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 3.3.2023]. Saatavilla: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/DOC_01_9

FIBS (2021) Jyrkkä muutos suomalaisyritysten vastuullisuustyössä. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 27.2.2023]. Saatavilla: <https://www.sttinfo.fi/tiedote/jyrkka-muutos-suomalaisyritysten-vastuullisuustyossa?publisherId=69819092&releaseId=69926295>

Fraser, I., Schwarzkopf, J. & Müller, M. (2020) Exploring Supplier Sustainability Audit Standards: Potential for and Barriers to Standardization. *Sustainability (Basel, Switzerland)* 12, 19, 8223.

Gauthier, C. (2005) Measuring Corporate Social and Environmental Performance: The Extended Life-Cycle Assessment. *Journal of business ethics* 59, 1/2, 199-206.

Genovese, A., Acquaye, A., Figueroa, A. & Koh, S.C. (2017) Sustainable supply chain management and the transition towards a circular economy: Evidence and some applications. *Omega (Oxford)* 66, 344-357.

Grimm, J., Hofstetter, J. & Sarkis, J. (2018) Interrelationships amongst factors for sub-supplier corporate sustainability standards compliance: An exploratory field study. *Journal of cleaner production* 203, 240-259.

Grimm, J., Hofstetter, J. & Sarkis, J. (2016) Exploring sub-suppliers' compliance with corporate sustainability standards. *Journal of cleaner production* 112, 3, 1971-1984.

Guarnieri, P. & Trojan, F. (2019) Decision making on supplier selection based on social, ethical, and environmental criteria: A study in the textile industry. *Resources, conservation and recycling* 141, 347-361.

Ha, A., Shang, W. & Wang, Y. (2023) Supplier Audit Information Sharing and Responsible Sourcing. *Management science* 69, 1, 308-324.

Hallikas, J., Kähkönen, A-K., Lintukangas, K. & Lirkki, J. (2016) Vastuullinen ja innovatiivinen hankintatoimi kilpailukyvyn lähteenä – Kyselytutkimus. Lappeenranta, LUT Scientific and Expertise Publications.

Handfield, R., Walton, S., Sroufe, R. & Melnyk, S. (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.

Juutinen S. & Steiner M-L. (2010) Strateginen yritysvastuu. Helsinki, WSOYpro Oy

Jyväskylän yliopisto. (2021) Laadullinen tutkimus. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 27.4.2023].

Saatavilla:

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Klassen, R. & Vachon, S. (2003) COLLABORATION AND EVALUATION IN THE SUPPLY CHAIN: THE IMPACT ON PLANT-LEVEL ENVIRONMENTAL INVESTMENT. *Production and operations management* 12, 3, 336-352.

Kähkönen, A-K., Lintukangas, K. & Hallikas, J. (2018) Sustainable supply management practices: making a difference in a firm's sustainability performance. *Supply chain management* 23, 6, 518-530

Li, J., Fang, H. & Song, W. (2019) Sustainable supplier selection based on SSCM practices: A rough cloud TOPSIS approach. *Journal of cleaner production* 222, 3, 606-621

Lund-Thomsen, P. & Lindgreen, A. (2014) Corporate social responsibility in global value chains: where are we now and where are we going? *Journal of business ethics* 123, 1, 11-22.

Meixell, M.J. & Luoma, P. (2015) Stakeholder pressure in sustainable supply chain management: A systematic review. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 45, ½, 89-69.

Morali, O. & Searcy, C. (2013) A Review of Sustainable Supply Chain Management Practices in Canada. *Journal of business ethics* 117, 3, 635-658.

Neste. (2020) Vuosikertomus. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 5.5.2023]. Saatavilla: https://www.neste.fi/sites/neste.fi/files/Nesteen_vastuullisuusraportti_2020.pdf

Neste. (2022) Annual report. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 5.5.2023]. Saatavilla: <file:///C:/Users/akseli/Downloads/Neste%20Sustainability%20Report%202022.pdf>

Neste. (2023) Tietoa Nesteestä. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 5.5.2023]. Saatavilla: <https://www.neste.fi/konserni/tietoa-meista>

Neste. (2023b) Uusiutuvien raaka-aineiden hankinta. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 5.5.2023]. Saatavilla: <https://www.neste.fi/konserni/vastuullisuus/vastuullinen-toimitusketju/uusiutuvien-raaka-aineiden-hankinta>

Neste. (2023c) Vastuullinen toimitusketju. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 5.5.2023]. Saatavilla: <https://www.neste.fi/konserni/vastuullisuus/vastuullinen-toimitusketju>

Neste. (2023d) Sertifioitu toimitusketju. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 5.5.2023]. Saatavilla: <https://www.neste.fi/konserni/vastuullisuus/vastuullinen-toimitusketju/sertifioitu-toimitusketju>

Olkkonen, L. (2017) A conceptual foundation for expectations of corporate responsibility. *Corporate communications* 22, 1, 19-35

Pagell, M. & Shevchenko, A. (2014) Why research in sustainable supply chain management should have no future. *Journal of Supply Chain Management* 50, 1, 44-55.

Pagell, M. & Wu, Z. (2009) Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars. *Journal of Supply Chain Management* 45, 2, 37-56.

Saeed, M. & Kersten, W. (2019) Drivers of Sustainable Supply Chain Management: Identification and Classification. *Sustainability (Basel, Switzerland)* 11, 4, 1137

Sajjad, A., Eweje, G. & Tappin, D. Sustainable Supply Chain Management: Motivators and Barriers. *Business strategy and the environment* 24, 7, 643-655

Schneider, L. & Wallenburg, C.M. (2012) Implementing sustainable sourcing – Does purchasing need to change? *Journal of Purchasing and Supply Management* 18, 4, 243-257

Seuring, S. & Müller, M. (2008) From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production* 16, 15, 1699-1710.

Shafiq, A., Johnson, P. & Klassen, R. (2022) Building synergies between operations culture, operational routines, and supplier monitoring: implications for buyer performance. *International journal of operations & production management* 42, 5, 687-712.

Srivastava, S.K. (2007) Green supply-chain management: a state-of-the-art literature review. *International Journal of Management Reviews* 9, 1, 53-80.

Sroufe, R. (2003) Effects of environmental management systems on environmental management practices and operations. *Production and Operations Management* 12, 3, 416-431.

Vuori, J. (2022) TAPAUSTUTKIMUS. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 26.2.2023]. Saatavilla:
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tapaustutkimus/>

Walker, H. & Jones, N. (2012) Sustainable supply chain management across the UK private sector. *Supply Chain Management: An International Journal* 17, 1, 15-28.

Walker, H., Miemczyk, J., Johnsen, T. & Spencer, R. (2012) Sustainable procurement: Past, present and future. *Journal of Purchasing and Supply Management* 18, 4, 201-206.

Wilson, J. (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

Zimmer, K., 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.