



SISÄISET RESURSSIT HANKINTAKETJUN VASTUULLISUUDEN VARMENTAMISESSA

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

2024

Nea Vuori

Tarkastaja: Tutkijatohtori Kati Schaëfer

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppätieteet

Nea Vuori

Sisäiset resurssit hankintaketjun vastuullisuuden varmentamisessa

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

2024

34 sivua, 5 kuvaa ja 1 liitettä

Tarkastaja: Tutkijatohtori Kati Schaëfer

Avainsanat: vastuullinen hankinta, vastuullisuus, sisäiset resurssit, hankintaketjun vastuullisuuden varmentamisen käytänteet

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena oli tutkia yrityksen sisäisiä resursseja ja niiden vaikutuksia vastuullisuuden varmentamiseen suomalaisessa yrityksessä. Tarkoituksena oli saada selville, miten sisäiset resurssit tukevat vastuullisuuden varmentamista. Tarkoituksena oli myös tunnistaa, millaisia sisäisiä resursseja yrityksellä on käytössään ja millaisia varmentamisen käytänteitä se käyttää. Tutkimuksen teoreettisena pohjana käytettiin resurssiperusteista näkökulmaa sekä Elkingtonin (1998) vastuullisuuden kolmea osa-aluetta.

Empiirinen osio tutkielmassa toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimus oli tapaustutkimus, koska tutkimuksen kohteena oli vain yksi yritys. Aineisto kerättiin haastattelemalla kohdeyrityksen hankinnoista vastaavaa henkilöä. Kerätty aineisto litteroitiin ja analysoitiin sisällönanalyysimenetelmää käyttäen.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että sisäiset resurssit tukevat vastuullisuuden varmentamista hankintaketjussa. Suurin osa tutkimuksessa ilmenneistä vastuullisuuden varmentamisen käytänteistä voidaan luokitella ulkoisiin vastuullisuuskäytänteisiin ja sisäisillä resursseilla pystytään tukemaan niiden toteutumista. Tärkeiksi sisäisiksi resursseiksi nousi erityisesti henkilöstöön liittyvät resurssit. Osaava henkilöstö on tärkeä resurssi yrityksessä, ja tämän avulla yritys pystyy tunnistamaan erilaisia vastuullisuuden varmentamisen käytänteitä ja valita itselleen sopivimmat keinot.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Business and Management

Business Administration

Nea Vuori

Internal resources in ensuring supply chain sustainability

Bachelor's thesis

2024

34 pages, 5 figures and 1 appendix

Examiner: Postdoctoral researcher Kati Schaëfer

Keywords: sustainable supply, sustainability, internal resources, sustainable supply chain practices

The purpose of this bachelor's thesis was to study the internal resources of a company and their impact on the assurance of sustainability in a Finnish company. The aim was to find out how internal resources support sustainability assurance. It also aimed to identify the internal resources and sustainable supply chain practices used by the company. The theoretical background for the study was the Resource-Based Theory and the Triple Bottom Line defined by Elkington (1998).

The empirical part of the thesis was carried out as a qualitative study. The study was a case study, as only one company was the subject of the study. The data was collected by interviewing the person responsible for procurement in the target company. The collected data was transcribed and analyzed using content analysis.

The results of the study showed that internal resources support the ensuring of sustainability in the supply chain. Most of the sustainability practices identified in the study can be classified as external sustainability practices, and internal resources can support their implementation. Human resources emerged as important internal resources. Competent human resources are an important resource in a company, and this enables the company to identify different sustainable supply chain practices and to choose the most appropriate means.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	2
1.2	Teoreettinen viitekehys ja rajaukset	3
1.3	Tutkimusmenetelmä	4
1.4	Tutkielman rakenne	4
2	Vastuullinen hankinta.....	6
2.1	Vastuullisuus hankintatoimessa.....	6
2.2	Vastuullisuuden osa-alueet	7
2.2.1	Sosiaalinen vastuullisuus	8
2.2.2	Ympäristöllinen vastuullisuus	9
2.2.3	Taloudellinen vastuullisuus	9
2.3	Vastuullisuuden varmentaminen hankintaketjussa.....	9
3	Resurssit hankintojen johtamisessa	12
3.1	Resurssit hankinnoissa.....	12
3.2	Resurssiperusteinen näkökulma (Resource Based View).....	14
4	Tutkimusmenetelmä	16
4.1	Tutkimusmenetelmä ja -aineisto.....	16
4.2	Aineiston analysointi	17
5	Tutkimuksen tulokset	19
5.1	Kohdeyritys.....	19
5.2	Varmentamisen käytänteet ja vastuullisuus Kotipizzalla	20
5.3	Kotipizzan resurssit	21
6	Johtopäätökset	24
6.1	Tutkimuksen tulokset.....	24
6.2	Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimuskohteet	26
	Lähteet	28

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Kuvaluettelo

Kuva 1: Teoreettinen viitekehys

Kuva 2: Elkingtonin (1998) vastuullisuuden kolme osa-aluetta

Kuva 3: Resurssit

Kuva 4: Vastuullisuuden varmentamisen käytänteet Kotipizzalla

Kuva 5: Sisäiset resurssit Kotipizzalla

1 Johdanto

Hankintatoimen keskeinen rooli on korostunut yritysten toiminnan vastuullisuuden tarkastelussa nykypäivänä yhä enemmän ja enemmän. Jatkuva kansainvälistyminen ja globalisaatio ovat lisänneet vaatimuksia yrityksiä toimintoihin, kun puhutaan kestävästä kehityksestä ja vastuullisuudesta (Seuring, 2013). Tämän vuoksi yritysten vastuullisuutta on tärkeää tarkastella juuri niiden hankintaketjujen kautta, sillä useimmiten keskustelua kestävästä kehityksestä käydään logistiikan ja hankintaketjuihin liittyvän aiheen ympärillä (Abbasi & Nilsson, 2012). Suurin osa yrityksistä onkin osa vähintään yhtä toimitusketjua (Ashby, Leat & Hudson-Smith, 2012) Eri lähteistä tulevat paineet, kuten aiempaa tiedostavammatt kuluttajat, huoli maapallon kestävydestä sekä esimerkiksi vastuullisesta toiminnasta saavutettava mahdollinen kilpailuetu puskevat yrityksiä huomioimaan vastuullisuuden omassa toiminnassaan (Seuring, Sarkis, Müller & Rao, 2008).

Vastuullinen yritys pyrkii huomioimaan kaikki vastuullisuuden kolme osa-aluetta toiminnassaan, joita ovat sosiaalinen, ympäristöllinen sekä taloudellinen vastuullisuus. Yrityksen on myös huolehdittava siitä, että sen sidosryhmät noudattavat sovittuja vastuullisuustoimenpiteitä. Yrityksillä on erilaisia käytäntöjä varmentaa vastuullisuus hankintaketjussa. Käytännöt voidaan jakaa monella eri tavalla ja yksi niistä on jakaa ne viiteen eri kategoriaan: yhteistyö, riskienhallinta, hankintaketjun jatkuvuus, strateginen suuntautuneisuus sekä proaktiivisuus kestävä kehityksen puolesta. Esimerkiksi auditointi, erilaiset sertifikaatit ja standardit sekä pitkäaikaiset kumppanuussuhteet ovat tavanomaisia tapoja, joita yritykset käyttävät varmentamaan vastuullisuuden hankintaketjussaan. (Beske, Land & Seuring, 2014)

Sisäisillä ja ulkoisilla tekijöillä on oma, tärkeä, roolinsa hankinnoissa ja niiden vastuullisuudessa. Hankintaketjun on lähes mahdotonta toimia ilman sen sidosryhmiä, joten ulkoiset tekijät ja resurssit ovat myös olennainen osa yrityksen toimintaa. Sisäisten tekijöiden voidaan ajatella olevan lähes kaikkea mitä yrityksen sisältä löytyy, kuten henkilöstö tai yrityksen varat. Ulkoiset tekijät hankinnoissa painottuvat kumppanuussuhteisiin ja heiltä saataviin palveluihin, kuten kuljetus tai sijoittajat. Esimerkiksi myös jotkin fyysiset resurssit, kuten kalusto, voivat olla yrityksen ulkoisia resursseja. Resurssiperusteinen näkökulma alleviivaa kuitenkin juuri sisäisiä tekijöitä kestävä kilpailuedun lähteenä. Saadaksesen hyvin toimivan

toimitusketjun, se vaatii yritykseltä asianmukaista vuorovaikusta erityisesti yrityksen sisällä, mutta myös yritysten välillä (Luzzini, Brandon-Jones, Brandon-Jones & Spina, 2015).

Vaikka tutkimuksia vastuullisista hankintaketjuista ja yrityksen sisäisistä resursseista on tehty, niin harvat, kuten Bowen et al. (2001), ovat keskittyneet tutkimuksissaan yrityksen sisäisiin resursseihin ja kyvykkyyksiin koskien vastuullisen hankintaketjun hallintaa, eli useimmiten, kun tutkitaan vastuullista hankintaketjua, on keskitytty ulkoisiin sidosryhmiin. (Paulraj, 2011) Uudet tutkimukset ovat siis tarpeellisia.

Tässä kandidaatintutkielmassa on tarkoitus tutkia, minkälaiset sisäiset resurssit vaikuttavat hankintaketjun vastuullisuuden varmentamiseen. Koska aiemmat tutkimukset ovat usein keskittyneet ulkoisiin resursseihin, on aihetta mielenkiintoista tutkia (Paulraj, 2011). Nimenomaan sisäisiin resursseihin yritys pystyy vaikuttamaan parhaiten. Vaikka yritysten resursseiden voidaan olettaa olevan hyvin rajatut, on kuitenkin hyvä ymmärtää mihin näistä resursseista yritysten kannattaa panostaa, jotta hankintojen vastuullisuutta voidaan varmentaa paremmin.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten sisäiset resurssit tukevat vastuullisuuden varmentamista sekä tuoda esiin minkälaisia sisäisiä resursseja yrityksellä on käytössään varmentaa hankintaketjun vastuullisuuden, ja mitkä ovat yrityksen varmentamisen keinot. Tavoitteisiin pyritään pääsemään seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

Päätutkimuskysymys:

Miten sisäiset resurssit tukevat hankintojen vastuullisuuden varmentamista?

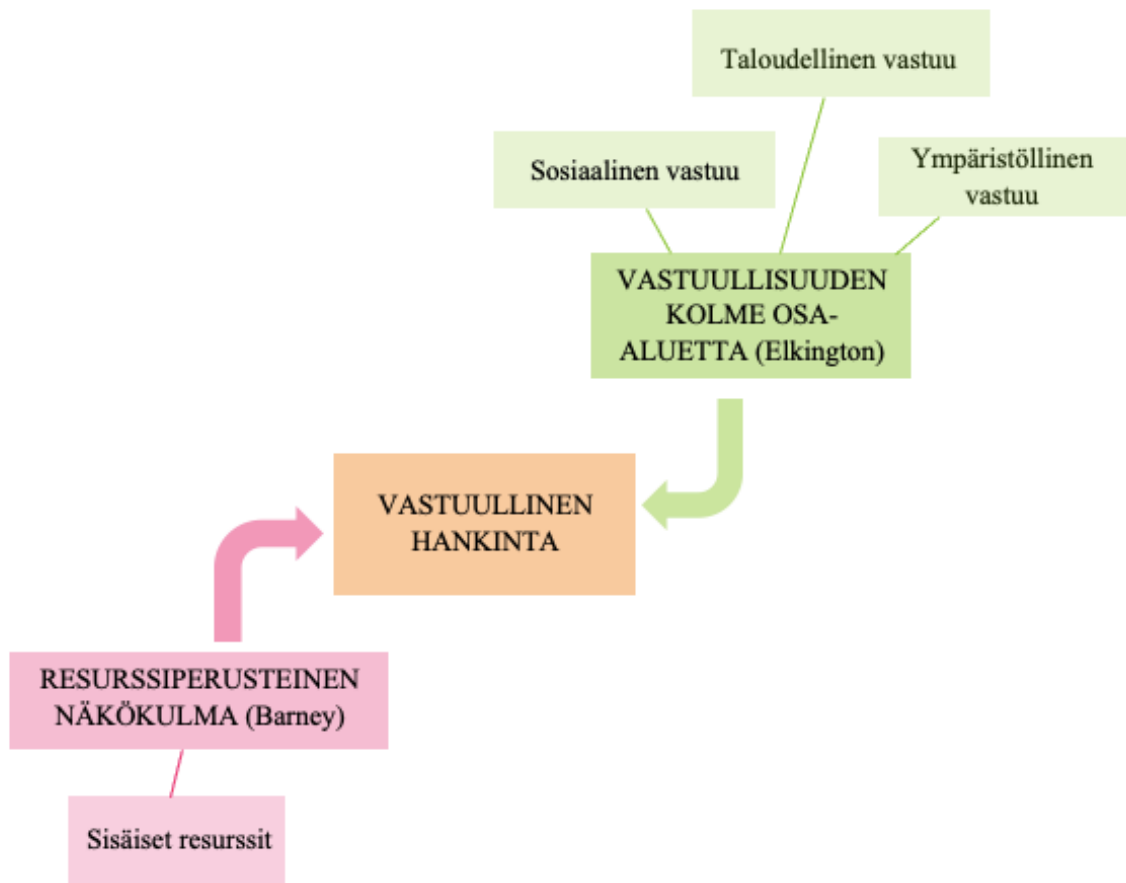
Alatutkimuskysymykset:

Mitkä ovat yritysten vastuullisuuden varmentamisen toimenpiteet tällä hetkellä?

Millaisia resursseja yrityksen vastuullisuustyössä käytetään?

1.2 Teorettinen viitekehys ja rajaukset

Teorettinen viitekehys perustuu resurssiperusteiseen näkökulmaan sekä Elkingtonin (1998) vastuullisuuden kolmeen osa-alueeseen, joita ovat sosiaalinen, ympäristöllinen ja taloudellinen vastuullisuus. Yrityksen tulisi huomioida toiminnassaan kaikki kolme vastuullisuuden osa-alueetta (Hubbard, 2009). Resurssiperusteinen näkökulma pohjautuu ajatukseen siitä, että yrityksen kilpailuedun lähteenä toimivat sen sisäiset resurssit, kunhan ne täyttävät tietyt kriteerit (Barney, 1991). Näkökulman mukaan resurssit ovat joko aineellisia tai aineettomia resursseja. Sisäiset resurssit voivat vaikuttaa siihen, miten vastuullisuus hankintaketjussa toteutuu. Tutkimuksen teorettinen viitekehys on esitetty kuviossa 1.



Kuva 1. Teorettinen viitekehys

Tutkimuksen rajaamisella pystytään tarkastelemaan aihetta hieman lähemmin. Tässä tutkielmassa tarkastellaan ainoastaan yrityksen sisäisiä resursseja ja muut resurssit on jätetty tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkielmassa tutkitaan yhden suomalaisen ravintolaketjun hankintojen ja hankintaketjun vastuullisuutta sekä vastuullisuuden varmentamista sisäisten resurssien kautta.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan tutkittavaa ilmiötä eikä niinkään saada vastauksia numeerisesti, kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoituksena. (Pitkäranta, 2014) Laadullisessa tutkimuksessa pyritään usein vastaamaan kysymyksiin: miksi, miten tai millainen (Kallinen & Kinnunen, 2021).

Tutkimuksessa käytetään tutkimusmenetelmänä tapaustutkimusta. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että se tutkii jotakin yksittäistä tai useampaa tapausta tai tilannetta (Eriksson & Koistinen, 2014). Kyseinen tutkimusmenetelmä sopii tälle tutkimukselle hyvin, sillä ”tapauksena” toimii nyt yksi yritys. Tutkimuksen kohde tapaustutkimuksessa voi olla esimerkiksi jonkin organisaatio, prosessi tai jopa yksittäinen yksilö. (Kallinen & Kinnunen, 2021) Tapaustutkimuksessa ei useinkaan käytetä suurta aineistoa vaan kerätty aineisto saattaa olla hyvinkin suppea, mutta aineisto voi olla sitäkin syvällisempää.

1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu kuudesta eri luvusta. Ensimmäisessä luvussa, johdannossa, tutustutaan aiheeseen ja mitä tutkielma pitää sisällään, kuten käydään läpi tutkimuksen aihetta ja tavoitteita sekä tutkimuskysymyksiä ja tutkimusongelmaa. Johdanto käsittää myös teoreettisen viitekehyksen, tutkimuksen rajaukset sekä käytetyn tutkimusmenetelmän. Toinen ja kolmas luku sisältävät tutkimuksen teoriaosuuden. Teoriaosuus pohjautuu erityisesti vastuullisuuden sekä sisäisiin resursseihin. Siinä käydään läpi vastuullisuutta yleisesti sekä

hankintaketjussa sekä vastuullisuuden varmentamisen tekijöitä. Sisäisiä resursseja tarkastellaan resurssiperusteisen näkökulman pohjalta. Neljäs ja viides luku käsittävät tutkimuksen empiriaosuuden. Siinä esitellään kohdeyritys sekä käydään läpi tutkimusmenetelmää ja tutkimuksen tuloksia. Kuudes ja viimeinen luku käsittää johtopäätökset. Johtopäätökset tiivistävät saadut tutkimustulokset. Johtopäätöksissä mietitään myös mahdollisia jatkotutkimusaiheita sekä pohditaan tutkimuksen luotettavuutta.

2 Vastuullinen hankinta

Tämä ja seuraava luku käsittävät tutkimuksen teoreettisen osuuden. Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen pohjana käytettyä teoriaa vastuullisuuteen liittyen. Luvussa käsitellään vastuullisuutta ja sen osa-alueita sekä vastuullista hankintaa. Osiossa avataan myös tarkemmin vastuullisuuden varmentamista ja sen keinoja.

2.1 Vastuullisuus hankintatoimessa

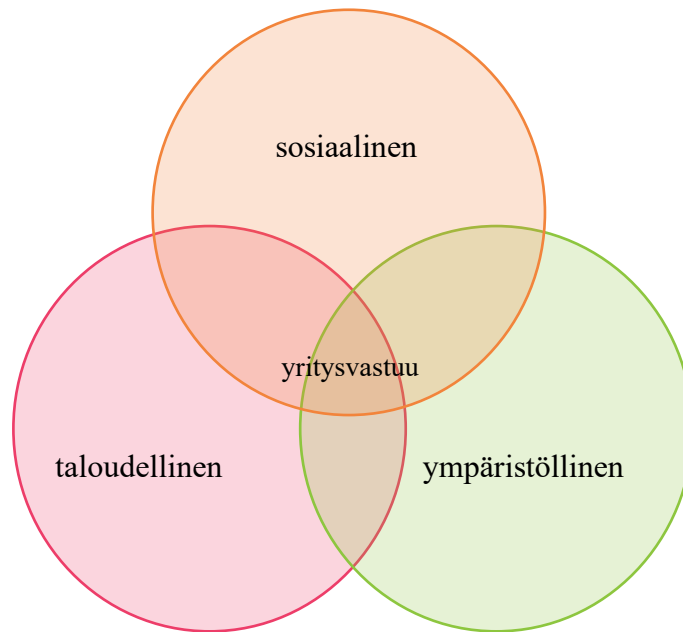
Vastuullinen hankintatoimi on Seuringin ja Müllerin (2008) mukaan materiaalien, informaation sekä pääoman hallintaa sekä yhteistyötä yritysten välillä hankintaketjussa huomioiden vastuullisuuden kolmen ulottuvuuden eli taloudelliset, ympäristölliset sekä sosiaaliset tavoitteet, jotka ovat peräisin asiakkaiden ja muiden sidosryhmien vaatimuksista. Vastuullisen hankintatoimen tavoitteena on parantaa sosiaalisia, taloudellisia ja ympäristöllisiä olosuhteita (Wolf, 2013). Jokaisella yrityksellä on omat syynsä toimia vastuullisesti. Joillain yrityksillä on sisäistä kiinnostusta toimia vastuullisesti ja toiset taas saattavat reagoida ulkoisiin paineisiin. (Tay, Abd Rahman, Aziz & Sidek, 2015) Erityisesti yrityksen sisäinen halu toimia vastuullisesti on tärkeää, sillä henkilökohtaisen sitoutumisen on nähty olevan positiivisesti yhteydessä vastuulliseen hankintaketjuun (Walker, Di Sisto & McBain, 2008).

Vastuullisesti toimiminen on merkittävässä roolissa ympäröivän yhteiskunnan kannalta, vaikka yritykset eivät välttämättä saisikaan siitä suoranaista rahallista vastinetta takaisin. Vastuullisesti toimiminen kuitenkin antaa yritykselle paljon muita hyötyjä, jonka vuoksi se on kannattavaa. Esimerkiksi erilaisilla strategisilla hyödyillä yrityksen on mahdollista kilpailla muita alalla toimivia vastaan. Tästä hyvä esimerkiksi on vastuullisuudesta saatava mainehyöty, joka on yritykselle erinomainen kilpailuetu. (Babiak & Wolfe, 2009) Myös muut sisäiset vastuullisuustoimet, kuten oikeanlainen jätteenkäsittely tai tuotannosta syntyvien sivutuotteiden hyödyntäminen useimmiten vähentää yrityksen kustannuksia (Wang & Sarkis, 2013).

Niemisen (2016) mukaan yritys on niin vastuullinen kuin koko toimitusketju sen takana. Tämä tarkoittaa siis sitä, että ei riitä, että yritys huomioi vastuullisuuden omassa toiminnassaan, vaan sen on otettava huomioon myös se, miten vastuullisesti esimerkiksi sen toimittajat, toimitusketju tai muut sidosryhmät toimivat. Erilaiset ulkoiset ja sisäiset tekijät vaikuttavat yrityksiin voimakkaasti ja niiltä tulevat vaatimukset puskevat yrityksiä huomioimaan vastuullisuuden toiminnoissaan. (Saeed & Kersten, 2019) Näihin vaatimuksiin yritykset vastaavat monenlaisin eri tavoin. Toimia, joita yritys tekee vastuullisuuden toteutumiseksi, voivat olla sisäisesti toteutettuja tai vaikuttamalla ulkoisiin osapuoliin. Yrityksen sisäisiä toimia ovat esimerkiksi johdon sitoutuminen ja tukeminen sekä tuottavuuden parantaminen. Ulkoisiin osapuoliin yritys pystyy vaikuttamaan esimerkiksi hyväksymällä ympäristösäädöksiä ja vaatimalla kestäviä tuotteita. (Zimon, Tyan & Sroufe, 2020a) Näitä vaatimuksia yritykset pyrkivät usein hallitsemaan vastuullisuuden kolmen osa-alueen avulla.

2.2 Vastuullisuuden osa-alueet

Vastuullisuus itsessään on käsitteenä todella laaja ja määritelmiä on monia. Vastuullisuudesta yksi yleisimmin käytetty kestävä kehityksen määritelmä on Brundtlandin komission (World Commission on Environment and Development, 1987) kehittämä, jonka mukaan vastuullisuus on kehitystä, jonka tulisi täyttää nykyajan tarpeet ilman, että se altistaa tulevien sukupolvien tarpeita. Määritelmä siis kehottaa yrityksiä keskittymään myös ympäristöllisiin ja sosiaalisiin näkökulmiin, kuten luonnon ja yhteiskunnan huomioimiseen, pelkän oman taloudellisen hyödyn tavoittelun sijasta (Winter & Knemeyer, 2013). Vaikka vastuullisuus on monissa yrityksissä tärkeä tavoite, sen mittaaminen koetaan silti vaikeana (Slaper & Hall, 2011). Vastuullisuutta tarkastellaan usein Elkingtonin (1998) vastuullisuuden kolmen osa-alueen kautta. Nämä osa-alueet ovat sosiaalinen vastuullisuus, ympäristöllinen vastuullisuus ja taloudellinen vastuullisuus.



Kuva 2. Elkingtonin (1998) vastuullisuuden kolme osa-aluetta

2.2.1 Sosiaalinen vastuullisuus

Sosiaalinen vastuullisuus on muovautunut ja kehittynyt jo monen vuosikymmenen ajan. Sille ei ole kirjallisuudessa vain yhtä tiettyä määritelmää, vaan määritelmä saattaa riippua enemmänkin termin käyttäjästä. (Homer & Gill, 2022) Yleisesti sosiaalinen vastuullisuus liittyy erityisesti yrityksen sidosryhmiin ja ympäröivään yhteiskuntaan. Sosiaalinen vastuullisuus käsittää esimerkiksi työpaikan, toimitusketjun jäsenet, kuluttajat, ihmisoikeudet ja turvallisuuden. Toisin sanoen sosiaalisessa vastuussa keskipiste on yrityksen sisäisissä sekä ulkoisissa yhteisöissä (Pullman, Maloni & Carter, 2009). Voidaan ajatella, että sosiaalinen vastuu ei ole yrityksen voiton maksimoimista vaan sen tarkoituksena on hyödyttää yrityksen sidosryhmiä (Homer & Gill, 2022). Samalla se kuitenkin myös lisää yrityksen kilpailuetua. Panostamalla sosiaalisesti vastuulliseen toimintaan, yritys voi saada sisäisiä etuja, kuten kehittää omaa osaamista tai yrityskulttuuria.

2.2.2 Ympäristöllinen vastuullisuus

Ympäristöllisen vastuun tarkoitus on huomioida ja turvata kaikki luonnonjärjestelmät, kuten ekosysteemit ja luonnon monimuotoisuus. Esimerkiksi minimoimalla päästöjä ja parantamalla tehokkuutta, yritykset antavat myös tuleville sukupolville mahdollisuuden nauttia maapallon luonnonvaroista. (Jamali, 2006) Lähes jokaisen yrityksen hankintaketjusta on mahdollista löytää ympäristöriskejä. (Handfield, 2005) Suunnittelemalla ja ohjaamalla itse hankintoja ja hankintaketjuja yritykset pystyvät vaikuttamaan toimintansa vastuullisuuteen ja minimoimaan ympäristöllisen kuormituksen. Esimerkiksi toimittajien valitseminen ja arviointi sekä ympäristöyhteistyö. (Paulraj, 2011)

2.2.3 Taloudellinen vastuullisuus

Yrityksen voidaan ajatella olevan taloudellisessa vastuussa itselleen, mutta myös sidosryhmilleen. Kanji ja Chopra (2010) ovat määritelleet yrityksille neljä taloudellista vastuuta: kannattavuus (profitability), läpinäkyvyys (transparency), syrjimättömyys (non-discrimination) sekä kestävyys (sustainability). Yrityksen tulee siis olla kannattava eli tehdä voittoa ja toimia läpinäkyvästi. Läpinäkyvä toiminta hyödyttää yrityksen sidosryhmiä. Syrjimättömyydellä tarkoitetaan sitä, että taloudelliset kriteerit ovat samoja kaikille; asiakkaille, työntekijöille ja toimittajille. Yrityksen tulisi myös toimia kestävästi.

2.3 Vastuullisuuden varmentaminen hankintaketjussa

Vastuullisuuden varmentaminen on tärkeää yritykselle itselleen, mutta myös sen sidosryhmille. Niillä toimenpiteillä yrityksen on mahdollista osoittaa ulkoisille sidosryhmilleen toimintansa vastuullisuus. Kannustimia hyödyntää varmentamisen käytänteitä on yritykselle monia. Joillain yrityksillä motivaatio tulee sisältä päin ja toisilla se voi tulla ulkoisista paineista. Myös moraalinen ja eettinen näkökulma voi motivoida yritystä varmentamaan vastuullisuutta. (Kähkönen, Lintukangas & Hallikas, 2018) Vastuullisuuden varmentamisen

käytänteet koostuvat yrityksen erilaisista sisäisistä ja ulkoisista toimista. Niiden tarkoituksena on tehdä hankintaketjusta kestävämpi vastuullisuuden kaikilla osa-alueilla. Esimerkiksi pitkät toimitusketjut vaikeuttavat vastuullisuuden hallitsemista hankintaketjussa, jolloin pyrkimys pitää vastuullisuudesta huolta on hyvin tärkeää. Eri tutkimukset ovat osoittaneet, kuinka suuri vaikutus vastuullisuuden varmentamisen toimenpiteillä on yrityksen suorituskykyyn. Esimerkiksi Luthra et al. (2015) näyttivät, että kestävä hankintaketju vaikutti yrityksen suorituskykyyn kaikilla kolmella vastuullisuuden osa-alueella positiivisesti. (Hong, Zing & Ding, 2018) Vastuullisen hankintaketjun ja sen varmentamisen pohjana vaikuttaa erityisesti kestävä toimittajien johtaminen, kestävät toiminnot ja riskien hallinta sekä yritysvastuu (Zimon et al., 2020b).

Käytänteitä on lukuisia, mutta tässä käydään niistä läpi muutamia. Auditoinnit ovat yksi yleisimmistä varmentamisen keinoista. Auditoinneilla pyritään varmistamaan, että toimittajat vastaavat yrityksen vaatimuksia ja samalla löytämään mahdollisia ongelmakohtia. Auditoinnin tarkoituksena on todentaa laatujärjestelmän toimivuus ja sen avulla toimintaa pystytään parantamaan jatkuvasti. Auditoinnissa on usein yrityksen ulkopuolinen osapuoli (Logistiikan Maailma, 2024a). Sertifikaateilla taas pyritään varmistamaan, että yritys toimii jonkin tietyn standardin mukaisesti. Sertifikaatin myöntää jonkin ulkopuolinen taho, joka on todennut, että yritys noudattaa näitä standardin vaatimuksia. Esimerkiksi MSC (vastuullinen kalastus) ja Fairtrade (vastuullinen maataloustuotanto) ovat esimerkkejä erilaisista sertifikaateista. (SFS ry, 2024) Yritykset voivat myös laatia eettisen ohjeiston, Code of Conduct, jota he velvoittavat toimittajia ja muita kumppaneita noudattamaan. Tällä pyritään varmistamaan, että toimittajat ovat sitoutuneita yrityksen yhteisiin pelisääntöihin ja vastuullisuustoimenpiteisiin. (Logistiikan maailma, 2024b)

Vastuullisuuden varmentamisen käytänteet voidaan lajitella lähes lukemattomilla tavoilla ja siksi myös itse varmentamisen käytänteitä on suunnaton määrä. Beske et al. (2014) määrittivät nämä viiteen eri kategoriaan: yhteistyö, riskienhallinta, hankintaketjun jatkuvuus, strateginen suuntautuneisuus sekä proaktiivisuus kestävän kehityksen puolesta. Yhteistyössä yrityksellä on tavoitteena saada integroitua toimittajat teknisesti ja loogisesti osaksi yhteistä päätöksen tekoa ottaen huomioon myös yhteisen kehityksen. Riskien hallinnalla yritys pyrkii minimoimaan hankintaketjun mahdolliset riskit. Riskien eri hallinnan keinoja ovat valvonta, sertifioinnit ja standardien noudattaminen. Hankintaketjun jatkuvuudella taas tarkoitetaan erityisesti hankinnan verkoston rakennetta. Tämän käytänteen avulla yritys pyrkii luomaan

pitkäaikaisia kumppanuussuhteita ja parantamaan kumppaneita ja toimittajavalintaa. Strateginen suuntautuneisuus käsittää erityisesti yrityksen strategiset arvot eli kaikki kolme vastuullisuuden osa-aluetta ovat yhtä tärkeitä tehtäessä päätöksiä. Proaktiivisuus kestävässä kehityksessä yritys pyrkii ymmärtämään vastuullisuutta paremmin, esimerkiksi oppimalla muilta tai uudet innovaatiot.

Aiempien tutkimusten pohjalta Kähkönen et al. (2018) luokittelivat vastuullisuuden varmentamisen keinot kolmiulotteiseen matriisiin, jossa käytännöt on jaoteltu kolmen eri jatkumon perusteella. Ensimmäinen jatkumo käsittää organisaatorakenteen eli sisäiset ja ulkoiset varmentamisen keinot. Näitä ovat esimerkiksi elämänkaarianalyysit, sertifikaatit, ympäristövaatimukset ja yhteistyö toimittajien kanssa. Toinen jatkumo pitää sisällään vastuullisuuden ulottuvuuden, joka käsittää yrityksen pyrkimykset saada aikaan sosiaalisesti ja ympäristöllisesti vastuullista käyttäytymistä yrityksen sisällä, mutta myös sen toimittajissa. Käytänteitä ovat tässä dimensiossa esimerkiksi työolojen parantaminen, kohtuullinen palkka, jätteen vähentäminen sekä luonnonvarojen säilyttäminen. Kolmas jatkumo sisältää strategisen tyypin ja sen tärkeyden, joka pohjautuu reaktiiviseen ja proaktiivisiin vastuullisuuden varmentamisen käytänteisiin.

3 Resurssit hankintojen johtamisessa

Tässä luvussa käydään läpi yrityksen resursseja yleisesti. Luvussa syvennyttään myös resurssiperusteiseen näkökulmaan tarkemmin. Osion tarkoituksena on saada ymmärrys resursseista ja niiden vaikutuksesta hankintoihin.

3.1 Resurssit hankinnoissa

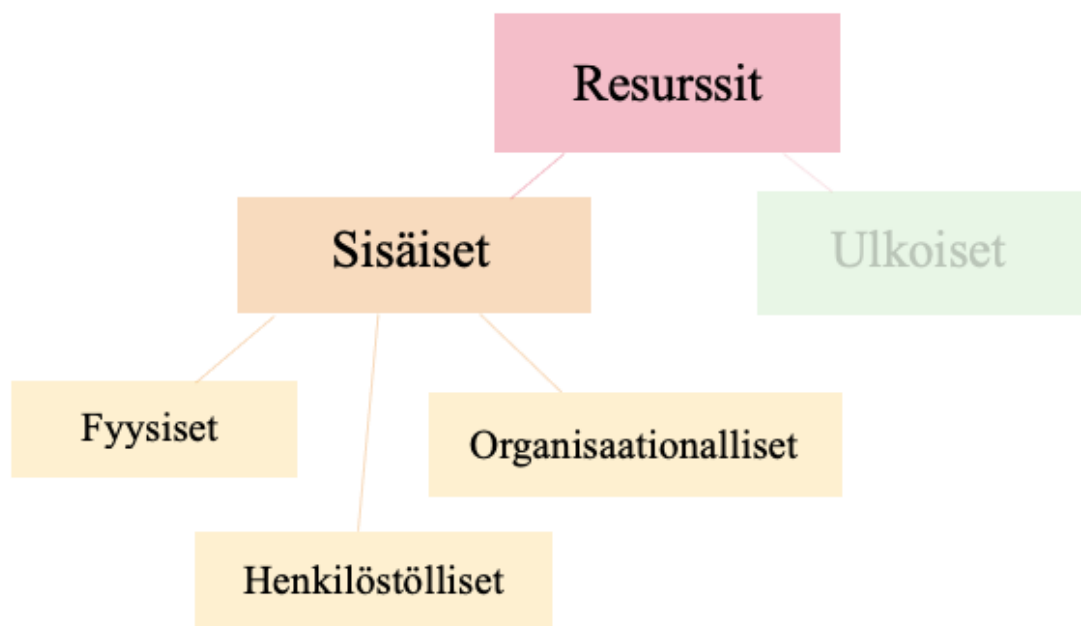
Yrityksen toiminnan perustana ovat sen resurssit. Resurssin voidaan ajatella olevan kaikkea sitä, mitä yritys tarvitsee toimiakseen. Resurssit voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin resursseihin. Sisäisiä resursseja voivat olla esimerkiksi yrityksessä käytettävä teknologia tai omaisuus. Hankintaketjun kannalta ulkoiset resurssit ovat siitä huolimatta myös välttämättömiä yritykselle, sillä se joutuu lähes väistämättä ulkoistamaan toimintojaan saadakseen hankintaketjun toimimaan sujuvasti. Sen vuoksi hankintaketjun on perustuttava yhteistyöhön sekä yrityksen sisällä, mutta myös yrityksen ulkopuolisiin hankintaketjuihin liittyvien osapuolien kanssa (Gomez-Cedeno, Castan-Farrero & Cuitart-Farres, 2015). Yrityksen ulkoisia resursseja ovat erityisesti ulkoiset sidosryhmät, kuten toimittajat, sijoittajat ja valmistajat, mutta myös kalusto, kuten kuljetusvälineet tai tehtaat voivat olla ulkoisia resursseja.

Barney (1991) jakoi sisäiset ja ulkoiset tekijät vahvuuksiin ja heikkouksiin sekä mahdollisuuksiin ja uhkiin. Yrityksen tulisi parantaa sen sisäisiä vahvuuksia ja ehkäistä sen sisäisiä heikkouksia. Yrityksen kannattaisi myös vastata ulkoisiin mahdollisuuksiin, kuitenkin yrittää samalla nujertaa ulkoisia uhkia. (Barney, 1991) Kehittämällä sisäisiä resursseja ja kyvykkyyksiä, organisaation voi olla helpompi hyödyntää myös ulkoisia resursseja (Lai, Zhang, Lee & Zhao, 2012).

Resurssit voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan; fyysiset resurssit, henkilöstölliset sekä organisaationalliset resurssit. Fyysiset resurssit käsittävät esimerkiksi yrityksen maantieteellisen sijainnin, käytetyn teknologian sekä laitteiston. Henkilöstölliset resurssit taas liittyvät ihmisiin ja heidän ominaisuuksiinsa. Ne sisältävät esimerkiksi koulutuksen, kokemuksen, suhteet sekä johtajat ja työntekijät. Organisaationalliset resurssit kytkeytyvät yritykseen itseensä ja siihen mitä sen sisällä tapahtuu. Organisaationallisia resursseja voivat olla

esimerkiksi valvonta, suhteet yrityksen sisällä ja yritysten välillä sekä raportointirakenne. (Barney, 1991) Etenkin henkilöstölliset ja teknilliset (fyysiset) resurssit ovat välttämättömiä yrityksen toiminnalle (Xu, Huo & Sun, 2014).

Resurssit voidaan jakaa myös aineettomiin ja aineellisiin resursseihin. Resurssit nähdään erityisesti aineettomien ja aineellisten resurssien nippuina, sillä vain yhden resurssin ominaisuuksia on vaikea hyödyntää kannattavasti yrityksen toiminnassa. (Jancenelle, 2021a) Aineettomilla resursseilla tarkoitetaan esimerkiksi henkilöstöä ja organisaatiota. Aineellisten resurssien voidaan taas ajatella olevan kaikkea kiinteää omaisuutta, kuten toimitilat tai laitteet. Juuri aineettomien resurssien uskotaan olevan kilpailuedun lähde, sillä niitä resursseja on vaikea hankkia ja kopioida (Kamasak, 2017). Monet tutkimukset ovat myös osoittaneet, että aineettomilla resursseilla on ollut positiivinen vaikutus yrityksen menestymiseen. (Jancenelle, 2021b)



Kuva 3. Resurssit

Hankinnoissa resurssit ovat merkittävässä roolissa, olivatpa ne sisäisiä tai ulkoisia. Sisäiset resurssit ovat yritykselle välttämättömiä, jotta se pystyy hyödyntämään ulkoisia resursseja. (Huo, Sun & Xu, 2014). Hartin (1995) mukaan yrityksen kilpailuetu edellyttää sellaisia resursseja, jotka parantavat ympäristöllisesti vastuullista taloudellisesta toimintaa. Resurssiperusteista teoriaa on pidetty hyvänä näkökulmana, kun on pohdittu hankintojen johtamisen tuottamaa kilpailuetua sen vastuullisten toimintojen kautta (Luzzini et al., 2015).

3.2 Resurssiperusteinen näkökulma (Resource Based View)

Yhä useammin tutkijat ovat käyttäneet erilaisia resurssiteorioita selittämään hankintaketjujen suoriutumista (Esper & Crook, 2014). Yksi näistä teorioista on resurssiperusteinen näkökulma. Resurssiperusteinen näkökulma (eng. Resource Based View tai RBV) on laajalti käytetty teoria yrityksen sisäisten resurssien tarkastelussa. Resurssiperusteinen näkökulma edustaa yrityksen sisäisiä resursseja yrityksen kilpailuedun perustana (Kraaijenbrink, Spender & Groen, 2010). Teoria pohjautuu Penrosen (1959) ajatuksiin erityisesti siitä, että yrityksen kasvuun vaikuttavat sen resurssit. Kuitenkin resurssiperusteinen näkökulma alkoi tulla tunnetuksi Wernefeltin (1984) artikkelin pohjalta, joka painotti yritystä keskittymään enemmän sen resursseihin kuin sen tuotteisiin ja tällöin myös termi *Resource-Based View* sai alkunsa (Barney, Kretchen Jr. & Wright 2011) Näkökulmaa on jatkanut ja vienyt eteenpäin myös erityisesti Barney artikkelissaan ”*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*” (1991). Resurssiperusteinen näkökulma painottaa resurssien eroja yritysten välillä, ja samalla selittää kuinka nämä erot voivat olla kestävän kilpailuedun lähde (Armstrong & Shimizu, 2007).

Resurssiperusteinen näkemys korostaa nimenomaan resursseista saatavaa kilpailuetua. Resurssit itsessään eivät siis ole tuottavia, vaan niiden tulee täyttää tietyt kriteerit. Kilpailuetua tarjoavat resurssit ajatellaan olevan arvokkaita (valuable), harvinaisia (rare), huonosti jäljiteltävissä (imperfectly imitable) sekä ei-korvattavissa (non-substitutable). Resurssien tulee siis tuottaa kestäväää arvoa yritykselle, ja niiden on oltava vain muutamien yritysten saatavilla. Kun resurssit ovat huonosti jäljitettävissä, kilpailijat eivät pysty kopiaida kyseistä resurssia. Resurssin tulee myös olla sellainen, ettei kilpailijoilla ole muuta resurssia, jolla pystyisi korvaamaan muuten jäljittelemättömän resurssin. (Kristandl & Bontis, 2007)

Resurssien katsotaan olevan myös heterogeenisiä eli epäyhtenäisiä. Vaikka yritykset toimivat samoissa ympäristöissä, resurssien heterogeenisyyden on mahdollista selittää suorituskykyjen erot. (Nason & Wiklund, 2015) Tutkimukset yrityksen suorituskyvystä käyttäen resurssiperusteista näkökulmaa, ovat osoittaneet, että eroja suorituskyvyssä löytyy niin yritysten välillä, mutta myös rajatummissa ryhmissä samalla toimialalla (Wade & Hülland, 2004) Tämä tukee juuri resurssiperusteista näkökulmaa siinä, että yrityksen resurssien on oltava tietynlaiset.

Resurssiperusteista näkemystä on myös jatkettu niin kutsutulla laajennetulla resurssiperusteisella näkemyksellä. Tämä täydentää resurssiperusteista näkökulmaa siten, että sen mukaan sisäiset resurssit ruokkivat yrityksen ulkoisia resursseja ja tätä kautta parantavat yrityksen kilpailukykyä ja suorituskykyä. (Huo et al. 2014)

4 Tutkimusmenetelmä

Tämä ja seuraava luku käsittävät tutkielman empiirisen osion. Luvussa käydään läpi tarkemmin tutkimusmenetelmää ja tutkimusaineistoa. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä käytettiin tapaustutkimusta. Aineisto kerättiin haastattelulla ja analysointiin sisällönanalyysimenetelmän avulla.

4.1 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimus painottaa ilmiötä, niiden tulkitsemista, selittämistä sekä soveltamista, toisin kuin kvantitatiivinen tutkimus, jossa painopiste on numeerisissa arvoissa. (Pitkäranta, 2014, 33) Laadullinen tutkimus nojaa syvempään ymmärrykseen erilaisista ilmiöistä. (Cho, Grenier & Williams, 2021) Laadullinen tutkimuksen pohjana toimii aina jonkinlainen teoria. (Lapan, Quartaroli & Riemer, 2011) Laadullinen tutkimus voidaan jakaa deduktiiviseen ja induktiiviseen lähestymistapaan. Deduktiivisessa lähestymistavassa tutkimus pohjautuu aiempiin tutkimustuloksiin ja teorioihin ja niiden pohjalta luodaan hypoteeseja, joita varmennetaan empiria avulla. Induktiivisessa lähestymistavassa taas lähdetään liikkeelle tutkittavasta ilmiöstä, josta kuljetaan kohti teoreettisia malleja ja kehitetään uusia teorioita ilmiöstä saadun tiedon avulla. (Pitkäranta, 2014, 33) Tämä tutkimus pohjautuu enemmän induktiiviseen lähestymistapaan.

Tutkimusmenetelmänä tutkimuksessa toimi tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa tutkitaan jotain tiettyä ilmiötä, rajattua kokonaisuutta tai yksilöä. Vaikka tapaus on useimmiten rajattu jostain suuremmasta ilmiöstä, tarkoituksena ei kuitenkaan ole saada laajaa yleistystä asiasta vaan pyritään lisäämään ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkittavasta tapauksesta pyritään saamaan mahdollisimman monipuolinen ja kokonaisvaltainen ymmärrys, ja sitä kautta soveltaa saatua tietoa muissa yhteyksissä. (Kallinen & Kinnunen, 2024; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006)

Laadullisessa tutkimuksessa yleisin tapa hankkia tutkittava aineisto on haastattelu. Haastattelun etuna on erityisesti sen joustavuus. Haastattelussa on helppo esimerkiksi toistaa tai tarkentaa kysymyksiä sekä selventää tai kysyä tarvittaessa lisäkysymyksiä. (Pitkäranta, 2014, 90–91) Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla henkilöä, joka on Foodstock Oy:n toimitusjohtaja ja vastaa kaikista Kotipizzan hankinnoista. Tämän vuoksi hänellä ajateltiin olevan paras tieto ja ymmärrys tutkittavasta aiheesta.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna eli haastattelukysymykset oli laadittu etukäteen, mutta haastateltava sai vastata kysymyksiin vapaasti omin sanoin. Haastattelukysymyksiä (Liite 1) oli 14, joista viimeinen oli vapaaehtoinen. Kysymykset lähetettiin haastateltavalle etukäteen, jotta hän sai halutessaan valmistautua haastatteluun. Haastattelu suoritettiin kasvotusten, jotta tarvittaessa oli mahdollisuus esittää lisäkysymyksiä tai kommentteja. Haastattelu myös äänitettiin, jolloin siihen sai palata myöhemmin uudelleen ja saatu aineisto oli helpompi litteroida. Tutkimusaineistossa hyödynnettiin haastattelulla kerätyn aineiston lisäksi myös verkosta löytyviä sekundääriaineistoja, kuten Kotipizzan omia nettisivuja ja dokumentteja.

4.2 Aineiston analysointi

Tulokset analysoitiin käyttäen sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysiä voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. (Tuomi & Sarajärvi, 78, 2018) Sisällönanalyysi on analyysimenetelmä, jossa keskitytään aineiston sisältöön eli mitä asioita, teemoja ja aiheita aineisto käsittelee eikä se ota huomioon esimerkiksi sitä, millä tavalla asiat on sanottu tai kirjoitettu. (Kallinen & Kinnunen, 2024) Tarkoituksena on saada tutkittavasta aiheesta kuvaus hyvin tiivistetyssä ja yleisessä muodossa ja aineistoa voidaan analysoida hyvin systemaattisesti ja objektiivisesti. Sisällönanalyysiä käytettäessä noudatetaan useimmiten kolmivaiheista prosessia. Ensin aineisto redusoidaan eli pelkistetään. Tässä tutkielmassa haastattelu litteroitiin, jolloin siitä poistettiin tutkimuksen kannalta kaikki epäolennaiset kommentit ja täytesanat sekä pyrittiin erottelemaan tiettyjä kokonaisuuksia. Seuraava vaihe oli ryhmittely. Tutkimusaineistosta pyrittiin löytämään yhtenäisiä kokonaisuuksia ja ne koottiin sisällöltään vastaaviksi ryhmiksi. Sisällönanalyysin mukaan lopuksi on tarkoitus löytää olennainen tieto eli pyrittiin löytämään tutkimukselle merkittävin tieto näistä edellisessä vaiheessa luoduista

ryhmistä. Aineistosta muotoutui kaksi ryhmää, jotka kuvasivat tutkimusta parhaiten. Ensimmäinen ryhmä muotoutui varmentamisen käytänteistä sisältäen myös vastuullisuuden ja toinen ryhmä koostui yrityksen sisäisistä resursseista. (Tuomi & Sarajarvi, 2018, 87, 92–93)

5 Tutkimuksen tulokset

Tämä kappale käsittää tutkimuksen tulokset. Osiossa esitellään kohdeyritys ja syvennyttään tarkemmin haastattelusta saatuun materiaaliin. Kappaleen tarkoituksena on saada vastaukset esitettyihin tutkimuskysymyksiin sekä luoda parempaa ymmärrystä vastuullisuudesta kohdeyrityksessä ja sisäisistä resursseista vastuullisuuden varmentamisessa.

5.1 Kohdeyritys

Tutkimuksen kohdeyrityksenä on Kotipizza Oy. Kyseinen yritys valikoitui kohdeyritykseksi, sillä Kotipizza nimikoituu voimakkaasti vastuulliseksi yritykseksi, ja siksi on erityisen mielenkiintoista nähdä miten vastuullisuus ja siihen liittyvät toimintatavat toteutuvat yrityksessä todellisuudessa. Kotipizzan verkkosivujen mukaan se on sitoutunut vastuullisuuden kaikessa toiminnassaan ja yritys on valittu Sustainable Brand Index -tutkimuksessa vastuullisimmaksi ravintola-alan brändiksi neljä kertaa. Kotipizza pyrkii pienentämään omaa hiilijalanjälkeään ja tavoitteena on, että sillä on hiilineutraalit ruokatuotteet vuoteen 2030 mennessä. (Kotipizza, 2023)

Vuonna 2022 Kotipizzan liikevaihto oli 35 miljoonaa euroa ja se on pohjoismaiden suurin pizzaketju. Kotipizza Oy kuuluu Kotipizza Groupiin, johon sisältyy myös Foodstock Oy, joka vastaa Kotipizzan hankinnoista. Kotipizza on myös nykyään osa norjalaista Orkla-konsernia. (Kotipizza Group Oy, 2024)

Kotipizzan hankinnat koostuvat pääasiassa raaka-ainehankinnoista eli pizzan valmistamiseen tarvittavista raaka-aineista, pakkausmateriaaleista sekä isommista koneista ja laitteista, kuten pizzauuneista. Myös muu pientavara, kuten erilaiset keittiövälineet, sisältyvät Kotipizzan hankintoihin. Kotipizzan toimittajakanta koostuu noin 50 eri tavarantoimittajasta, mihin sisältyy kaikki aktiiviset ja ei-aktiiviset toimittajat. Pääosin Kotipizza pyrkii hankkimaan mahdollisuuksien mukaan kaiken Suomesta. Tällä hetkellä Kotipizza hankkii noin 80 prosenttia sen raaka-aineista Suomesta (Kotipizza, 2024). Koska kaikkia raaka-aineita ei ole mahdollista hankkia paikallisesti, Kotipizza hankkii tavaroita ja raaka-aineita myös

ulkomailta, muun muassa Euroopasta, kuten Hollannista, Norjasta, Italiasta ja Kreikasta sekä Aasiasta, kuten Thaimaasta, Indonesiasta ja Malediiveiltä.

5.2 Varmentamisen käytänteet ja vastuullisuus Kotipizzalla

Kotipizzalla vastuullisuutta pidetään kaiken tekemisen pohjana. Tämä on noussut osaksi Kotipizzan strategiaa jo alusta lähtien. Tällä hetkellä Kotipizzan strategian yksikään osio ei sisällä vastuullisuutta, sillä vastuullisuus sisältyy jo niihin jokaiseen. Vastuullisuus ja vastuullisuusosaaminen nähdään siis Kotipizzalla kannattavana liiketoiminnan kannalta. ”Vastuullisuus on hyvää bisnestä, aina voidaan tehdä asioita paremmin--,” sanoo haastateltava. Kotipizzalla halutaan myös, että toimittajat ovat sitoutuneet Kotipizzan arvoihin. Haastateltava kokee, että haasteita vastuullisuuteen liittyen on nykypäivänä vähemmän kuin muutama vuosikymmen aiemmin. Kotipizzan nettisivuilta oli nähtävissä, että Kotipizza pyrkii toimimaan kaikilla vastuullisuuden kolmella osa-alueella.

”Vastuullisuus ei tänä päivänä ole enää mikään lisäarvo, vaan se on oletusarvo.”

Kotipizzalla varmentamisen käytänteistä nousi esiin auditoinnit, sertifikaatit sekä erilaiset riskikartoitukset. Kotipizzalla myös pyritään itse vierailemaan paikan päällä, erityisesti silloin kun kyseessä on pääraaka-aineet tai muut ruokatuotteet ja varmistamaan näin itse, että asiat ovat paikalla niin kuin kuuluukin. Kotipizzalla on oma auditointiohjelma, jonka se on luonut juuri omia tarpeitaan varten. Kotipizza luottaa myös Orklan tekemiin auditointeihin ja hyödyntää niitä. Orkla ottaa Kotipizzan tavoin vastuullisuuden vakavasti. Orkla esimerkiksi auditoi kaikkia sen tehtaita ja varastoja säännöllisesti, joissa käsitellään elintarvikkeita, Orkla Food Safety Standardin (OFSS) mukaisesti (Orkla, 2024).

Kotipizza tekee myös riskikartoituksia esimerkiksi tavarantoimittajista. Riskikartoituksilla pyritään löytämään ja ymmärtämään riskejä, jotka liittyvät toimittajiin. Näissä riskikartoituksissa tutkitaan esimerkiksi alkuperämaata tai toimijan kokoa. Esimerkiksi vaikka tavarantoimittajaa ei muuten pidettäisi riskinä, mutta alkuperämaa voi johtaa siihen, että

kyseinen toimija joutuu riskilistalle. Myös toimijan koko lisää tai vähentää riskiä. Isompi toimija vähentää riskiä, sillä tällaisia yleensä auditoi muutkin. Näitä riskikartoituksia haastateltavan mukaan ylläpidetään ja päivitetään jatkuvasti. Kotipizzan nettisivuilta oli myös löydettävissä Kotipizzan Code of Conduct, johon sen toimittajien oletetaan sitoutuvan.

Kotipizza varmistaa vastuullisuutta myös sertifikaattien avulla, esimerkiksi Kotipizzalla on MSC-sertifikaatti käyttämilleen mereneläville. Kyseinen sertifikaatti osoittaa sen, että yritys käyttää vain kestävästä kalakannoista pyydettyjä mereneläviä kestävillä menetelmillä.

Vaikka Kotipizzalla toimitaankin vastuullisesti, haastateltava kuitenkin mainitsee, että jäljitettävyys voisi olla mahdollinen kehittämisen kohde. Haasteena vastuullisuudessa haastateltava pitää sitä, mitä on vastuullisuus. Vastuullisuus voi tarkoittaa eri tahoille eri asioita, joten on vaikeaa määritellä yksiselitteisesti sitä, mitä vastuullisuus on.

Vastuullisuuden varmentamisen käytänteet Kotipizza
<ul style="list-style-type: none"> - Auditoinnit - Sertifikaatit - Riskikartoitukset - Code of Conduct

Kuva 4 Varmentamisen käytänteet Kotipizzalla

5.3 Kotipizzan resurssit

Riittäväillä resursseilla taataan yritykselle toimiva toimintaympäristö ja oikein kohdennetut resurssit lisäävät kilpailuetua ja yrityksen tehokkuutta jatkuvasti muuttuvissa ympäristöissä. Haastateltavan mukaan Kotipizzalla on tällä hetkellä hyvät resurssit eikä niitä tarvitse juuri nyt lisätä. Kun Kotipizza lähti tekemään suurempia muutoksia noin 12 vuotta sitten, oli resurssit huomattavasti pienemmät. Haastateltavan mukaan tällöin joutui tehdä paljon enemmän yksin, mutta hänen tiimensä on sittemmin kasvanut. ”*Jos kysymys olisi esitetty, vaikka kahdeksan vuotta sitten, olisin vastannut, että pitäisi olla henkilö, joka vastaa pelkästään*

vastuullisuudesta” haastateltava sanoo. Muutosta on siis selkeästi tehty yrityksessä jo vuosien varrella.

Kotipizzan hankintaorganisaatio koostuu Foodstockista. Siellä on yksi ostopäällikkö, joka vastaa hankinnoista Kotipizzalle sekä logistiikkatiimi, jotka hallinnoivat esimerkiksi päivittäistä tavaravirtaa, menekkisuunnittelua sekä tilausten tekemistä. Kotipizzalla on siis useampi henkilö, jotka hoitavat siellä hankintoja. Koska Kotipizza on Orklan alaisuudessa, saavat he sieltä myös tukea ja resursseja vastuullisuuteen ja hankintoihin. Kotipizzan puolella on oma vastuullisuusjohtaja ja myös sieltä Foodstock saa paljon tukea sen päivittäiseen toimintaan. Nykypäivänä on tärkeää, että yrityksessä on henkilöstöresursseja vastaamassa vain vastuullisuudesta. Näin pystytään myös esimerkiksi seuraamaan vastuullisuuden vaatimusten muutoksia sekä sääntelyiden kehittymistä. Haastattelun pohjalta voitiin myös tulkita, että yrityksen organisaatiokulttuuri on hyvin vastuullisuuteen pohjautuva ja vastuullisuus on tärkeä arvo siellä työskenteleville. Henkilöstöön liittyviä resursseja yrityksellä siis on reilusti eikä haastattelussa noussut juuri muita resursseja esiin, jotka olisivat Kotipizzalle merkittäviä tällä hetkellä, jotka vaikuttaisivat vastuullisuuden varmentamiseen.

Kotipizzalla pyritään myös parantamaan ja tukemaan henkilöstön osaamista vastuullisuuteen liittyen. Kotipizzalla järjestetään esimerkiksi yhteisiä tilaisuuksia, joiden aiheena on vastuullisuus. Näistä vastaa usein Kotipizzan vastuullisuusjohtaja. Henkilöstöllä on myös mahdollisuus käydä ulkopuolisissa koulutuksissa täydentämässä omaa vastuullisuusosaamistaan. Haastateltava mainitsee, että tällaiset koulutukset tulevat kuitenkin useimmiten tarpeen ja työnkuvan kautta, eli niin sanotusti huvikseen ei käydä. Kotipizzalla on selkeästi agendana pysyä perillä viimeisimmistä vastuullisuusasioista.

Sisäiset resurssit Kotipizza	
-	Henkilöstö
-	(Vastuullisuus)osaaminen
-	Organisaatiokulttuuri

Kuva 5 Sisäiset resurssit Kotipizzalla

Haastateltavan vastuulla on Kotipizzan hankinnat ja hän kokee, että pystyy vaikuttamaan hankintojen vastuullisuuteen. ”Päävastuu on mulla ja monia asioita päätän itse eli vaikutusmahdollisuuksia on.” Haastateltavan tiimi tekee yhteistyötä esimerkiksi tuotekehityksen, markkinoinnin ja vastuullisuustiimin kanssa. Vaikutusmahdollisuudet nousevat esiin esimerkiksi kilpailutuksia tehdessä, kun tutkitaan tuotetta, sen laatuominaisuuksia ja hintaa, sekä silloin, kun etsitään uusia tuotteita. Haastateltava mainitsee, että vaikutusmahdollisuudet erityisesti tulevat silloin, kun tehdään lopullisia päätöksiä hankinnoista. Haastattelun perusteella voidaan todeta, että erityisesti johtavassa asemassa olevalla henkilöstöllä on vaikutusmahdollisuuksia hankintojen vastuullisuuteen liittyen ja tästä voidaan myös tulkita, että johdon tuki on tärkeää vastuullisuuspäätöksiä tehdessä.

6 Johtopäätökset

Tämän luvun tarkoituksena on tiivistää tutkimuksessa esitetyt asiat. Luvussa käsitellään tutkimuksen tulokset empirian ja teorian pohjalta. Lopussa pohditaan myös mahdollisia jatko-tutkimus aiheita ja itse tutkimuksen luotettavuutta.

6.1 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen päätavoitteena oli tutkia vastuullisuuden varmentamista ja sisäisten resurssien merkitystä niihin. Tähän pyrittiin pääsemään vastaamalla yhteen päätutkimuskysymykseen, jota tukivat kaksi alatutkimuskysymystä. Tutkimuskysymykset liittyivät vastuullisuuden varmentamiseen sekä yrityksen sisäisiin resursseihin. Tutkielman pohjana toimi teoreettinen viitekehys ja tätä hyödynnettiin myös itse tutkimusosiossa. Teoreettinen viitekehys pohjautui resurssiperusteiseen näkökulmaan, jonka perusajatuksena on yrityksen sisäiset resurssit kilpailuedun lähteenä, sekä Elkingtonin (1998) vastuullisuuden kolmeen osa-alueeseen, joita ovat sosiaalinen, ympäristöllinen sekä taloudellinen vastuullisuus. Empiriaosiossa syvennettiin kerättyyn aineistoon ja kohdeyritykseen. Empiriaosiossa käytiin läpi itse tutkimusprosessia eli miten aineisto kerättiin ja miten se saatiin tutkittavaan muotoon. Osiossa käsiteltiin itse tutkimusaineistoa, Kotipizzan vastuullisuutta ja vastuullisuuskäytänteitä, sekä pohdittiin myös sisäisten resurssien merkitystä yrityksessä.

Päätutkimuskysymykseen pyrittiin vastaamaan kahden alatutkimuskysymyksen avulla. Kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaus kerätyllä aineistolla. Ensimmäinen alatutkimuskysymys oli ”Mitkä ovat yrityksen vastuullisuuden varmentamisen toimenpiteet tällä hetkellä?” Teoriaosiossa avattiin vastuullisuuden käsitteitä ja käytiin läpi erilaisia varmentamisen käytänteitä sekä pyrittiin luomaan ymmärrettävää kuvaa näistä aiheista. Tutkimuksessa ilmeni erityisesti ympäristölliseen ja sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyviä käytänteitä, joita Kotipizzalla oli käytössä. Näistä käytössä olevista käytänteistä suurin osa oli ulkoisia. Haastattelussa Kotipizzalla varmentamisen käytänteistä nousi esiin auditointi, sertifikaatit ja erilaiset riskikartoitukset, sekä Kotipizzan nettisivuilta oli löydettävissä vielä Kotipizzan

Code of Conduct, johon toimittajien tulee sitoutua. Kotipizza oli luonut omia tarpeitaan vastaavan auditointiohjelman ja hyödyntää myös Orklan tekemiä auditointeja. Koska esimerkiksi auditoinnit ja sertifiikaatit ovat käytänteitä, joiden vastuullisuuden varmistamista hoitaa ulkopuoliset tahot, voidaan ajatella, että tällöin yrityksen on mahdollista vapauttaa resursseja muihin toimintoihin. Esimerkiksi Kotipizzan tekemät elintarvikkeisiin liittyvät vierailut paikan päällä, voivat olla mahdollistettu juuri näin, sillä tämä vie osansa resursseista. Pienemmillä yrityksellä tällaista mahdollisuutta ei välttämättä ole. Koska Kotipizzalla pyritään hankkimaan mahdollisuuksien mukaan kaikki Suomesta, helpottaa tämä Kotipizzan vastuullisuuden varmentamista Lyhyet hankintaketjut erityisesti vähentävät päästöjä, mutta myös helpottavat toimittajien valvontaa. Sertifikaateista Kotipizzalla oli käytössään esimerkiksi kansainvälinen MSC-sertifikaatti. Toisin sanoen tämä tarkoittaa sitä, että Kotipizza pyrkii toimimaan standardien mukaisesti ja esimerkiksi edellä mainittu MSC-sertifikaatti todentaa sen. Riskikartoituksia Kotipizza tekee sen tavarantoimittajista ja näitä pyritään ylläpitämään jatkuvasti. Vaikuttamismahdollisuuksiakin hankintojen vastuullisuuteen löytyy.

Toinen alatutkimuskysymys oli ”Millaisia sisäisiä resursseja yrityksen hankintojen vastuullisuustyössä käytetään?” Kotipizzalla resursseista on nähtävissä selkeästi henkilöstölliset resurssit. Saadun aineiston perusteella Kotipizzan resursseihin ei tarvitse tehdä muutoksia tällä hetkellä, sillä vastuullisuuteen ja sen varmentamiseen liittyvät toiminnot toimivat aineiston perusteella hyvin. Resurssina henkilöstö on tulosten perusteella sopiva Kotipizzalle. Osaava henkilöstö on yrityksessä tärkeä resurssi ja tätä Kotipizzalla pyritään ylläpitämään jatkuvasti yhteisillä tilaisuuksilla ja ulkopuolisilla koulutuksilla. Organisaatiokulttuuri on osaltaan tukeudessa henkilöstön vastuullisuusosaamista sekä vastuullisia arvoja. Galbreathin (2005) mukaan esimerkiksi juuri organisaatiokulttuuri ja henkilöstöresurssit sekä myös yritysraakenne vaikuttavat yrityksen menestymiseen merkittävästi.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys oli ”Miten sisäiset resurssit tukevat vastuullisuuden varmentamista?” Tähän kysymykseen saatiin vastaus alatutkimuskysymysten avulla. Tutkimuksen tuloksista voidaan tulkita, että Kotipizza on osannut optimoida resurssit tehokkaasti itselleen ja nykyhetkeen sopiviksi. Kotipizzalla on tärkeitä henkilöstöresursseja hallinnoimassa vastuullisuusasioita ja siellä tuetaan henkilöstön vastuullisuusosaamista. Esimerkiksi vastuullisuuteen liittyvien koulutusten on nähty lisäävän työntekijöiden mahdollisuuksia ymmärtää ja löytää vastuullisuuteen liittyviä kysymyksiä sekä parantavan kykyä tehdä päätöksiä vastuullisuuden haasteisiin liittyen (Pellegrini, Rizzi & Frey, 2018). Kotipizza on

tehnyt sellaisia muutoksia jo vuosia sitten, millaisten asioiden kanssa moni yritys kamppailee tänä päivänä. Esimerkiksi Kotipizza tehnyt vastuullisuudesta itselleen normin, joka toimii pohjana kaikelle tekemiselle. Tämän voi ajatella olevan hyvä edellytys sille, miksi Kotipizzassa ei koeta, että yrityksessä olisi juurikaan haasteita vastuullisuuteen liittyen.

Ainoana mahdollisena parannettavana asiana nousi esiin jäljitettävyyys, mutta sekään ei ollut yrityksessä huonolla tolalla. Kotipizza esimerkiksi pyrkii hankkimaan suurimman osan tuotteistaan Suomesta ja hankintaketju pyritään pitämään mahdollisimman suorana, mitkä parantavat jäljitettävyyttä. Näiden resurssien avulla vastuullisuuden varmentaminenkin on helpompaa. Mahdollisesti pohdittavana olisi, miten ja miksi jäljitettävyyttä voisi vielä parantaa, vaikka haastattelussa ei tullut ilmi mitä parannettavaa jäljitettävyydessä tarkalleen on. Jäljitettävyydellä pyritään esimerkiksi estämään elintarvikkeiden turvallisuusriskejä sekä se luo turvallisuutta kuluttajan mielessä ruokatuotannosta. Jäljitettävyydellä ei vain paranneta elintarviketurvallisuutta, mutta se myös tarjoaa kilpailuetua ja parantaa hankintaketjun hallintaa. (Aung & Chang, 2014)

Sisäisistä resursseista henkilöstöön liittyvät resurssit tukevat vastuullisuuden varmentamista ja vastuullisuusosaaminen on tärkeää yrityksessä. Tutkimuksen lopputulemana voidaan pitää sitä, että vastuullisuuden varmentamiseen tarvitaan sekä sisäisiä että ulkoisia resursseja. Oikeanlaisilla sisäisillä resursseilla voidaan tukea ulkopuolelta tulevia vastuullisuuteen ja sen varmentamiseen liittyviä toimintoja, vaikka ne eivät ole yksinään riittäviä varmentamaan vastuullisuutta. Osaava henkilöstö on tärkeä resurssi yrityksessä ja tämän avulla yritys pystyy tunnistamaan erilaisia vastuullisuuden varmentamisen käytänteitä ja valita itselleen sopivimmat keinot. Tämä osaltaan tukee ulkoisia vastuullisuuden varmentamisen keinoja ja näin sisäisiä resursseja voidaan kohdentaa muihin toimintoihin hankintaketjun vastuullisuuden varmentamisessa.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimuskohteet

Koska tutkimus koskettaa vain yhtä yritystä, ei tuloksia voida yleistää koskemaan koko toimialaa. Samalla toimialalla toimivat yritykset voivat kuitenkin mahdollisesti hyötyä tutkimuksesta ja sen tuloksista. Suuremmalla otoksella olisi mahdollista saada yleistettävämpiä

ja luotettavampia tuloksia. Tutkimus voi olla merkittävä kuitenkin myös kuluttajille esimerkiksi tuotteiden vastuullisuuden kannalta.

Mahdollisten jatkotutkimusten kannalta voisi olla mielenkiintoista tutkia sellaisia yrityksiä, joissa olisi enemmän vastuullisuushaasteita. Näin voitaisiin mahdollisesti löytää enemmän kehityskohteita ja saada selville millaiset vastuullisuuskäytännöt ja resurssit tällaisessa yrityksessä olisi käytössä. Voisi olla myös mielenkiintoista tutkia olisiko muilla yrityksen resursseilla merkitystä, sillä tässä tutkimuksessa nousi esiin erityisesti vain henkilöstölliset resurssit. Esimerkiksi taloudelliset resurssit voisivat olla yksi kiinnostava tutkimuskohde.

Lähteet

Abbasi, M. & Nilsson, F. (2012) Themes and challenges in making supply chains environmentally sustainable. *Supply chain management*. 17 (5), 517–530.

Ashby, A., Leat, M., Hudson-Smith, M. & Wilding, R. (2012) Making connections: a review of supply chain management and sustainability literature. *Supply chain management*. 17 (5), 497–516.

Babiak, K. & Wolfe, R. (2009) Determinants of Corporate Social Responsibility in Professional Sport: Internal and External Factors. *Journal of sport management*. 23 (6), 717–742.

Barney, J. B., Kretchen Jr., D. J. & Wright, M. (2011) The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? *Journal of management*. 37 (5), 1299–1315.

Barney, J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of management*. 17 (1), 99-120.

Beske, P., Land, A. & Seuring, S. (2014) Sustainable supply chain management practices and dynamic capabilities in the food industry: A critical analysis of the literature. *International journal of production economics*. 152131–143.

Eriksson, P., & Koistinen, K. (2014). Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus.

Esper, T. L. & Crook, T. R. (2014) Supply Chain Resources: Advancing Theoretical Foundations and Constructs. *The journal of supply chain management*. 50 (3), 3–5.

Galbreath, J. (2005) Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory. *Technovation*. 25 (9), 979–987.

Gómez-Cedeño, M., Castan-Farrero, J. M. & Guitart-Tarres, L. (2015) Impact of human resources on supply chain management and performance. *Industrial management + data systems*. 115 (1), 129–157.

Huuhka, T. (2019). *Tehokkaan hankinnan työkalut*. BoD-Books on Demand.

Homer, S. T. & Gill, C. M. H. D. (2022) How Corporate Social Responsibility Is Described in Keywords: An Analysis of 144 CSR Definitions Across Seven Decades. *Global business review*.

Hong, J., Zhang, Y. & Ding, M. (2018) Sustainable supply chain management practices, supply chain dynamic capabilities, and enterprise performance. *Journal of cleaner production*. 1723508–3519.

Hubbard, G. (2009) Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line. *Business strategy and the environment*. 18 (3), 177–191.

Jamali, D. (2006). Insights into triple bottom line integration from a learning organization perspective. *Business Process Management Journal*. 12 (6), 809–821.

Jancenelle, V. E. (2021) Tangible–Intangible resource composition and firm success. *Technovation*. 108102337–.

Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina. (2021) *Etnografia*. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto Viitattu: 19.1.2024

Kanji, G. K. & Chopra, P. K. (2010) Corporate social responsibility in a global economy. *Total quality management & business excellence*. 21 (2), 119–143.

Kamasak, R. (2017) The contribution of tangible and intangible resources, and capabilities to a firm's profitability and market performance. *European journal of management and business economics*. 26 (2), 252–275.

Kotipizza Group (2024) Company [Viitattu: 3.2.2024] Saatavilla: <https://kotipizzagroup.com/company/>

Kotipizza (2024) Tietoa Kotipizzasta [Viitattu: 15.1.2024] Saatavilla: <https://www.kotipizza.fi/franchise/yritysinfo>

Kotipizza (2024) Vastuullisuus [Viitattu: 9.3.2024] Saatavilla: <https://www.kotipizza.fi/vastuullisuus/>

Kraaijenbrink, J., Spencer, J.-C., & Groen A. J. (2010) The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. *Journal of Management*. 36 (1), 349–372.

Kristandl, G. & Bontis, N. (2007) Constructing a definition for intangibles using the resource based view of the firm. *Management decision*. 45 (9), 1510–1524.

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

Lai, F., Zhang, M., Lee, D. M. S. & Zhao, X. (2012) The Impact of Supply Chain Integration on Mass Customization Capability: An Extended Resource-Based View. *IEEE transactions on engineering management*. 59 (3), 443–456.

Logistiikan Maailma (2024a) Auditointi [Viitattu: 4.3.2024] Saatavilla: <https://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/laatu/auditointi/>

Logistiikan maailma (2024b) Eettinen ohjeisto [Viitattu: 4.3.2024] Saatavilla: <https://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/vastuullinen-logistiikka/eettinen-ohjeisto/>

Luzzini, D., Brandon-Jones, E., Brandon-Jones, A. & Spina, G. (2015) From sustainability commitment to performance: The role of intra- and inter-firm collaborative capabilities in the upstream supply chain. *International journal of production economics*. [Online] 16551–63.

Nason, R. S., & Wiklund, J. (2018). An assessment of resource-based theorizing on firm growth and suggestions for the future. *Journal of management*. 44 (1), 32-60.

Nieminen, S. (2016) Hyvä hankinta - parempi bisnes. Helsinki: Talentum Pro.

Orkla (2024) Turvalliset tuotteet. [Viitattu: 4.3.2024] Saatavilla: <https://www.orkla.fi/vastuullisuus/turvalliset-tuotteet/>

Paulraj, A. (2011) UNDERSTANDING THE RELATIONSHIPS BETWEEN INTERNAL RESOURCES AND CAPABILITIES, SUSTAINABLE SUPPLY MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY. *The journal of supply chain management*. 47 (1), 19–37.

Pellegrini, C., Rizzi, F & Frey, M. (2018) The role of sustainable human resource practices in influencing employee behavior for corporate sustainability. *Business strategy and the environment*. 27 (8), 1221–1232.

Pitkäranta, A. (2014) Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: e-Oppi.

Pullman, M. E., Maloni, M. & Carter C. R. (2009) Food for thought: Social versus environmental sustainability practices and performance outcomes. *The journal of supply chain management*. 45 (4), 38–54.

Seuring, S. (2013) A review of modeling approaches for sustainable supply chain management. *Decision Support Systems*. 54 (4), 1513–1520.

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.

Seuring, S., Sarkis, J., Müller, M. & Rao, P. (2008) Sustainability and supply chain management – An introduction to the special issue. *Journal of cleaner production*. 16 (15), 1545–1551.

SFS ry (2023) Standardi, sertifikaatti ja CE-merkintä – tunne erot ja yhtäläisyydet [Viitattu: 18.3.2024] Saatavilla: <https://sfs.fi/standardi-sertifikaatti-ja-ce-merkinta/>

Slaper, T. F. & Hall, T. J. (2011) The triple bottom line: what is it and how does it work? Indiana business review. 86 (1), 4–.

Supplier Code of Conduct, toimintaohje kumppaneille (2024) [Viitattu: 18.3.2024] Saatavilla: https://kotipizzagroup.com/wp-content/uploads/2022/03/KPG-Supplier-Code-of-Conduct-2021_FI.pdf

Tay, M. Y., Abd Rahman, A., Aziz, Y. A., & Sidek, S. (2015). A review on drivers and barriers towards sustainable supply chain practices. International Journal of Social Science and Humanity, 5(10), 892.

Wade, M. & Hulland, J. (2004) Review: The Resource-Based View and Information Systems Research: Review, Extension, and Suggestions for Future Research. MIS quarterly. 28 (1), 107–142.

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

Wang, Z. & Sarkis, J. (2013) Investigating the relationship of sustainable supply chain management with corporate financial performance. International journal of productivity and performance management. [Online] 62 (8), 871–888.

Winter, M. & Knemeyer, A. M. (2013) Exploring the integration of sustainability and supply chain management: Current state and opportunities for future inquiry. *International journal of physical distribution & logistics management*. 43 (1), 18–38.

Wolf, J. (2014) The Relationship Between Sustainable Supply Chain Management, Stakeholder Pressure and Corporate Sustainability Performance. *Journal of business ethics*. 119 (3), 317–328.

Xu, D., Huo, B., & Sun, L. (2014) Relationships between intra-organizational resources, supply chain integration and business performance: An extended resource-based view. *Industrial management + data systems*. 114 (8), 1186–1206.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Millaisia hankintoja yritys tekee?
2. Millainen toimittajakanta yrityksessä on?
3. Mitä vastuullisuus tarkoittaa yrityksessänne?
4. Kuvailisitko yrityksen hankintaorganisaatiota?
5. Millaisia taustoja yrityksen hankinnoista päättävällä henkilöstöllä on? Onko odotuksia esim. koulutukseen tai vastuullisuustietämykseen liittyen?
6. Minkälaiset resurssit tällä hetkellä on vastuullisissa hankinnoissa?
7. Onko yrityksen sisällä koulutuksia vastuulliseen hankintaketjuun liittyen?
8. Onko yrityksen hankintaketju mielestäsi tarpeeksi vastuullinen? Miksi/miksi ei?
9. Miten / millaisilla käytänteillä pyritte varmentamaan hankintojen vastuullisuuden?
10. Minkälaisia haasteita olet kohdannut vastuullisuuden varmentamiseen liittyen?
11. Pitäisikö mielestäsi muuttaa jotain yrityksen hankintoihin/hankintaketjuun liittyen?
Mitä?
12. Pitäisikö mielestäsi resursseja lisätä hankintoihin? Jos voisit valita, niin millaisia?
13. Pystytkö mielestäsi vaikuttamaan vastuullisuustoimenpiteisiin? Entä koko ketjun vastuullisuuteen? Miten?
14. Pitäisikö mielestäsi resursseja lisätä hankintoihin? Jos voisit valita, millaisia?