



Open your mind. LUT.  
Lappeenranta University of Technology

**Kauppateieteellinen tiedekunta**

**Kandidaatintutkielma**

**Kansainvälinen liiketoiminta**

**Yhteiskuntavastuun merkitys suomalaisen elintarvikeketjun  
toimittajavalinnassa**

**The implication of corporate social responsibility in the supplier  
selection of a Finnish food fompany**

**27.12.2013**

Tekijä: Ville Haapanen  
Opponentti: Joonas Pulliainen  
Ohjaaja: Anni-Kaisa Kähkönen

## Sisällysluettelo

1.	Johdanto.....	1
1.1.	Tutkimuksen aihe ja tausta.....	2
1.2.	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelmat.....	3
1.3.	Tutkimuksen viitekehys ja rajaukset.....	4
1.4.	Tutkimusmetodologia ja tutkimusaineisto.....	5
1.5.	Tärkeimmät käsitteet.....	5
1.5.1.	Hankintatoimi ja toimittaja.....	5
1.5.2.	Kestävä kehitys.....	6
1.5.3.	Yhteiskuntavastuu.....	6
1.6.	Tutkielman rakenne.....	6
2.	Yhteiskuntavastuun merkitys yrityksen toimittajavalinnassa.....	7
2.1.	Yritysten yhteiskuntavastuu.....	8
2.1.1.	Yleisimpiä yhteiskuntavastuu standardeja.....	12
2.1.2.	Yhteiskuntavastuun raportointi.....	14
2.2.	Yhteiskuntavastuu hankintatoimessa.....	14
2.3.	Yhteiskuntavastuu toimittajan valinnassa.....	15
2.4.	Yhteiskuntavastuun merkitys elintarviketeollisuudessa.....	17
2.5.	Yhteiskuntavastuun merkitys elintarviketeollisuuden toimittajavalinnassa.....	18
3.	Yhteiskuntavastuun merkitys suomalaisen elintarvikeketjun toimittajavalinnassa.....	21
3.1.	Tapausyritys Kesko Oyj.....	22
3.2.	Keskon vastuullisuuden kriteerit.....	22
3.3.	Tapausyrityksen sidosryhmävuorovaikutus.....	24
3.4.	Yhteiskuntavastuun merkitys tapausyrityksen toimittajavalinnassa.....	25
4.	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	29
4.1.	Tutkimustulosten yhteenveto.....	29
5.	Lähdetiedot.....	35

## **Liitteet**

Liite 1: Haastattelukysymykset Keskon yhteiskuntavastuun asiantuntijalle

## 1. Johdanto

Tänä informaatioteknologian aikakautena kuluttajat ovat yhä useammin tietoisia ja yhä useammin vaativat tietoa yritysten toimintatavoista, olivat ne sitten suoraan ympäristöön, kuluttajaan tai talouteen vaikuttavia asioita. David Packard, Hewlett-Packardin toinen perustaja, on muinoin sanonut, että ”minulla on sellainen käsitys, että monella ihmisellä on sellainen väärä oletamus, että yritys on olemassa vain tehdäkseen rahaa. Tämä on tärkeä lopputulos yrityksen olemassaolosta, mutta meidän täytyy mennä syvemmälle ja löytää oikea syy yrityksen olemassaololle. Kun tutkimme tätä asiaa, tulemme siihen tulokseen, että joukko ihmisiä liittoutuu ja esiintyy instituutiona, jota kutsumme yritykseksi, jotta he pystyvät yhdessä saavuttamaan jotain, mitä he eivät yksilöinä pystyisi – he tekevät kontribuution yhteiskunnalle. Fraasi joka kuulostaa kuluneelta, mutta on perustavanlaatuinen.”

Koska suuryritykset ohjaavat suurinta osaa luonnonvaroista, työllistävät miljoonia ihmisiä ja omistavat uskomattoman määrän maailman varallisuudesta, on planeettamme tulevaisuus jotakuinkin heidän käsissään. Canonin entinen puheenjohtaja Ryuzaburo Kaku (1997) uskoi maailman taloudelliseen, ympäristölliseen ja sosiaaliseen tuhoon, jos korporaatiot tekevät bisnestä yksinomaisella tarkoituksella saada enemmän markkinaosuutta tai puhdasta voittoa. Hän uskoi myös siihen, että se on korporaatioiden johtajina heidän velvollisuutensa yhdistää voimansa ja rakentaa perusta maailmanrauhalle ja menestyneisyydelle. Tämän takia on tärkeää ottaa huomioon yritysten vaikutuksia yhteiskuntaamme ja elinympäristöömme taloudellisen hyödyn lisäksi.

## 1.1. Tutkimuksen aihe ja tausta

Yhteiskuntavastuu on ollut terminä esillä jo 70-luvulta lähtien, mutta vasta lähivuosina johtajat ovat ymmärtäneet tai huomanneet, että tehokkaan kestävyden hallinta ja onnistunut sosiaalisten, ympäristöllisten ja taloudellisten tavoitteiden sisällyttäminen operatiiviseen strategiaan kulkee käsi kädessä yrityksen kilpailukyvyn kanssa (Schaltegger & Wagner, 2006). De Ron (1998) huomautti, että vaikka yritykset tekevät yhteiskuntavastuullisia päätöksiä ja järjestävät tuotantonsa vastuullisesti, täytyy vastuullisuus implementoida koko tuotantoketjuun. Yhteiskuntavastuun kenttä on mm. globalisaation myötä pinnalla oleva aihe ja sen tutkimus on lähivuosina keskittynyt toimitusketjujen hallintaan.

On monia asioita, kuten ravinto, ihmisten terveys ja eläinten hyvinvointi, mitkä ovat yksinomaan elintarviketeollisuudelle tunnusomaisia. Elintarviketeollisuuden myymät ja tuottamat tuotteet on usein valmistettu eri tuottajilta saaduista raaka-aineista ja useiden prosessien jälkeen lopputuotteet toimitetaan jälleenmyyjille (Forsman-Hugg et al., 2013). Elintarvikeketjut, kuten Kesko, hankkivat siis tuotteensa näiltä tuottajilta. Tutkimuksessa halutaan tuoda ilmi, kuinka suomalaisten ruokaketjujen yhteiskuntavastuustandardit vaikuttavat heidän toimittajien valintaan, vai vaikuttavatko lainkaan. Yhteiskuntavastuun aihetta on lähestytty yrityksen toimitusketjun kautta, sillä toimittajat muodostavat suuren osan elintarviketeollisuudessa toimivien yritysten kokonaisuudesta. Jos yrityksellä itsellään on paikallisesti mahtava yhteiskuntavastuuohjelma, ei se tarkoita tämän yrityksen olevan esimerkiksi ympäristöystävällinen, sillä se on loppujenlopuksi koko toimitusketju, joka havainnollistaa ja muodostaa kokonaiskuvan nimenomaisesta ympäristöystävällisyydestä (Kuo et al., 2010).

## 1.2. Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen tarkoituksena on saada tietää millaisia yhteiskuntavastuustandardeja suomalaisella kauppaketjulla on (mm. yleiset standardit ja määritteleekö valtio mitään), onko kyseisellä yrityksellä käytössään toimittajavalintaan liittyviä yhteiskuntavastuukäytäntöjä ja pystyvätkö elintarvikeketjut heidän omilla yhteiskuntavastuuvaatimuksillaan muuttamaan toimittajien toimintatapoja.

Päätutkimusongelma luo tutkielmalle kehyksen, jonka pohjalta tutkimus etenee. Päätutkimusongelmaksi muodostuu kysymys:

*”Millainen merkitys yhteiskuntavastuulla on suomalaisen elintarvikeketjun toimittajavalinnassa?”*

Alaongelmat täydentävät päätutkimusongelmaa ja täten luovat lisäarvoa tutkimukselle. Alaongelmat pyrkivät siis avaamaan päätutkimusongelmaan liittyviä seikkoja. Näitä seikkoja ovat lainsäädännön vaikutus yrityksen yhteiskuntavastuuseen, sidosryhmien vaikutus yrityksen yhteiskuntavastuuseen ja yrityksen yhteiskuntavastuun vaikutus toimittajiinsa. Alaongelmiksi määritellään kysymykset:

1. *”Kuinka lainsäädäntö vaikuttaa elintarvikeketjujen yhteiskuntavastuukäytäntöihin?”*
2. *”Miten sidosryhmien vaatimukset vaikuttavat Keskon yhteiskuntavastuukäytäntöihin?”*
3. *”Kuinka Keskon yhteiskuntavastuukäytännöt vaikuttavat toimittajien toimintatapoihin?”*

Tutkimuksen tavoitteena on siis vastata yllä oleviin kysymyksiin empiirisestä tutkimuksesta saadun aineiston perusteella sekä vertailla empiriasta saatua tietoa teoriaosuudessa ilmenevään tietoon

### 1.3. Tutkimuksen viitekehys ja rajaukset

Tutkimusta on rajattu teollisuudenalan osalta ruokateollisuutta ja vielä tarkemmin empiirisessä osuudessa erästä suomalaista elintarvikeketjua koskevaksi. Yhteiskuntavastuuta on rajattu sen verran, että jätetään yhteiskuntavastuun taloudellinen näkökulma pois suuremmalta tarkastelulta, jolloin jäljelle jää siis ympäristöllinen ja sosiaalinen vastuu. Yhteiskuntavastuun roolia yrityksessä havainnoidaan yrityksen yhden tärkeän toiminnon, hankintatoimeen kuuluvan toimittajavalinnan kautta.

Aluksi tarkastellaan yhteiskuntavastuuta yleisesti sekä olemassa olevia käytäntöjä ja standardeja. Tämän jälkeen tutkitaan hankintatoimea yhteiskuntavastuun kautta, eli mitä yhteiskuntavastuu tarkoittaa tarkasteltaessa hankintatoimea yrityksen toimintona. Hankintatoimen osalta tutkimus keskittyy toimittajavalintaan. Toimittajavalintaa tutkitaan myös yhteiskuntavastuun kautta: tutkitaan toimitusketjuihin liittyvän yhteiskuntavastuun eri teorioita ja käytäntöjä. Tämän jälkeen tutkitaan yhteiskuntavastuuta elintarviketeollisuudessa ja sen toimitusketjuissa. Teoreettista viitekehystä kuvaa Kuvio 1.



Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys

## 1.4. Tutkimusmetodologia ja tutkimusaineisto

Teoreettisen, kirjallisuuteen perustuvan osuuden lisäksi tutkimuksessa on empiirinen osuus. Empiirisen osuuden tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen, eli laadullinen menetelmä, joka on aineistolähtöinen tutkimustapa. Ensisijainen tutkimusdata koostuu puolistrukturoidusta haastattelusta, jossa kysymykset ovat sekä tarkkoja että tiettyyn teemaan liittyviä hieman avoimempia kysymyksiä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006) Tutkimuksessa toteutettua puolistrukturoitua haastattelua voidaan myös kutsua teemahaastatteluksi. Teemahaastattelussa kysymykset etenevät jonkin keskeisen teeman siivittämänä ja kyseinen tapa mahdollistaa ihmisten tulkintojen ja asioille antamien merkityksien huomioonottamisen. Teemahaastattelu sopii myös tilanteeseen, kun vastaukset perustuvat haastateltavan omaan kokemukseen. (Hirsjärvi & Hurme, 2008)

Empiirinen aineisto kerätään Suomen toiseksi suurimman elintarvikeketjun, eli Keskon yhteiskuntavastuuraportista sekä heidän yhteiskuntavastuun asiantuntijalle tehdystä haastattelusta sähköpostitse. Tietoa haetaan siis Keskon tuottamasta raportista sekä haastattelun johdosta tulleista vastauksista. Haastattelun kysymykset keskittyivät tiettyyn teemaan. Teemana oli Keskon toimittajavalinta ja siihen liittyvä vastuullisuus. Yhteiskuntavastuun merkitystä suomalaisen elintarvikeketjun toimittajavalintaan tullaan tarkastelemaan ennalta kirjoitetun teorian ja kvalitatiivisen tutkimuksen pohjalta: haastattelulla kerättyä aineistoa alan toimijan näkökulmasta peilataan teoriaosiossa ilmenevään tietoon.

## 1.5. Tärkeimmät käsitteet

Tässä luvussa avataan tärkeimpiä tutkimuksessa käytettäviä käsitteitä. Nämä auttavat ymmärtämään mitä tietyillä termeillä tarkoitetaan tutkimuksen edetessä.

### 1.5.1. Hankintatoimi ja toimittaja

Hankintatoimi on yrityksen ulkoisten resurssien hallintaa. Yrityksen toiminta vaatii usein erinäisiä tuotteita ja palveluita joita hankitaan yrityksen ulkopuolelta, jotta



voidaan keskittyä ydinosaamiseen. Toimittaja on yritys joka tarjoaa kyseisiä tuotteita tai palveluita toiselle yritykselle. Elintarvikeketjut hankkivat jälleenmyytävät tuotteensa toimittajilta. (Business Dictionary, 2013)

### **1.5.2. Kestävä kehitys**

Kestävä kehitys on kehitystä, joka vastaa nykyisten tarpeiden täyttämistä ilman, että tulevien sukupolvien mahdollisuus täyttää heidän tarpeitansa asettuu uhanalaiseksi. (YK, 1987)

### **1.5.3. Yhteiskuntavastuu**

Yhteiskuntavastuun kirjallisuus jakaa mielipiteitä termin käytön suhteen ja joidenkin mukaan termi yhteiskuntavastuu toimii synonyyminä sosiaaliselle vastuulle. Tutkimuksessa käytettävällä termillä yhteiskuntavastuu tarkoitetaan kuitenkin yrityksen yhteiskuntavastuun ns. kolmoishyödyn näkökulmaa, jossa yhteiskuntavastuun termin alaisuuteen kuuluu yrityksen sosiaalinen, taloudellinen ja ympäristöllinen vastuu (Business Dictionary, 2013).

## **1.6. Tutkielman rakenne**

Tutkimus rakentuu neljästä luvusta, joissa esitellään tutkielman kannalta oleellisia aiheita. Ensimmäinen luku on johdantoa tutkielmaan, joka koostuu aiheesta ja taustasta, tavoitteista, tutkimusongelmasta, rajauksista sekä teoreettisesta viitekehystä. Johdantoon kuuluu myös esitys käytettävästä tutkimusmetodologiasta sekä tärkeimmistä käsitteistä. Toinen luku on teoriaosio, joka käsittelee tutkielmaan käytettyä teoriaa. Teoriaa on kerätty erinäisistä kirjoista, artikkeleista sekä verkkodokumenteista. Teoriaosio etenee yleisen yhteiskuntavastuun määrittämisen ja yleisimpien standardien ja käytäntöjen läpikäymisen jälkeen yhteiskuntavastuuseen yleisesti hankintatoimessa. Yhteiskuntavastuu hankintatoimessa käydään lyhyesti läpi ja siirrytään vastuuasioihin toimittajavalinnassa yleisesti. Tämän jälkeen tarkastellaan mitä yhteiskuntavastuu tarkoittaa elintarviketeollisuuden kentässä ja tästä päästään tarkastelemaan yhteiskuntavastuuta elintarviketeollisuuden toimitusketjuissa.

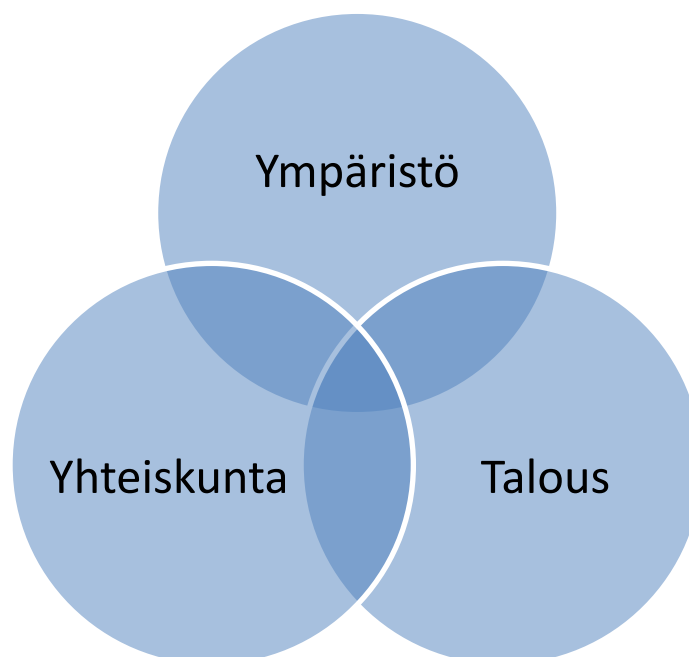
Teoriaosuudesta siirrytään empiiriseen osioon, jonka luvuissa käydään läpi sekä Keskon yhteiskuntavastuun asiantuntijan haastattelusta kerätty tieto, että Keskon vuosittaisesta yhteiskuntavastuun raportista kerätty tieto. Tätä dataa puretaan yhdessä teoriaosuudesta ilmenevän tiedon kanssa. Tämän jälkeen tehdään empiriaosion yhteenveto ja tutkielman johtopäätökset.

## **2. Yhteiskuntavastuun merkitys yrityksen toimittajavalinnassa**

Moni kuluttaja ei enää usko suuryritysten johtoportaiden ajavan kuluttajien tai osakkeenomistajien ja työntekijöiden etuja, vaan johtajien henkilökohtaisia taloudellisia etuja. Tästä kertoo kysely, jonka mukaan 90 % amerikkalaisista ja jopa 95 % englantilaisista ei luota suuryritysten johtajien ajavan työntekijöidensä etuja. (Handy, 2002) Kuluttajien ajattelutavat ovat muuttuneet lähivuosien aikana muun muassa talouskriisin ja erinäisten skandaalien paljastumisen myötä. Näiden tapahtumien yhteiskunnalliset vaikutukset sosiaalisista ja eettisistä näkökulmista ovat vaikuttaneet kuluttajien luottamukseen yrityksiin ja yritysten tuleekin olla kokoajan enemmän ja enemmän läpinäkyviä ja olla vuorovaikutuksessa kuluttajiin. (Euoopan komissio, 2011) Skandaalit riepottelevat yrityksen mainetta ja jos kuluttajan näkökulmasta yrityksen maine on ”pahantekijä”, vaikutukset voivat olla vakavia kannattavuuden ja markkinaosuuden kannalta (Maloni & Brown 2006). Onkin siksi tärkeää, että yritys hoitaa liiketoimintaansa vastuullisesti. Vastuullisesti hoidettu liiketoiminta ulottuu aina hankintatoimeen ja toimittajavalintaan asti, sillä se on koko toimitusketjun toiminta joka luo viitekehyksen organisaation kestäväälle kehitykselle (Bai & Sarkis, 2010; Ciliberti et al., 2008; De Ron, 1998; Forsman-Hugg et al., 2013; Govindan et al., 2013; Handfield et al., 2002; Kuo et al., 2010; Spence & Bourlakis, 2009).

## 2.1. Yritysten yhteiskuntavastuu

Terminä yrityksen yhteiskuntavastuu on ollut olemassa 70-luvulta lähtien, mutta termistä ei ole olemassa yksimielistä määritelmää. Kuitenkin suuressa osassa tutkimukseen käytetyssä materiaalissa yhteiskuntavastuu jaoteltiin kolmeen ulottuvuuteen, niin sanottuun kolmoishyötyyn; taloudelliseen, sosiaaliseen ja ekologiseen vastuuseen. Tämän kolmoishyödyn pääfunktiona on saada yritykset huomaamaan, mitä ympäristöllisiä ja sosiaalisia hyötyjä tai tuhoja he lisäävät taloudellisen arvon lisäksi (Morland, 2006). Se voidaan nähdä myös raportointivälineenä (yritykset voivat käyttää kolmoishyödyn kolmea ulottuvuutta yhteiskuntavastuu raportin pohjana) ja tapana kehittää päätöksentekoa ja organisaation perimmäistä tapaa toimia (työkalujen ja viitekehysten luonti, jotka ottavat huomioon taloudelliset, ympäristölliset ja sosiaaliset seuraukset päätöksistä, tuotteista, toimenpiteistä, tulevaisuuden suunnitelmista jne.) (Wiedmann & Lenzen, 2006). Jos kolmoishyödytä tehdään kaavio, huomataan sen lopullisen tavoitteen olevan kaavion keskiössä, missä kaikki kolme ulottuvuutta kohtaavat, jolloin voidaan puhua kestävästä kehityksestä (Kuvio 2).



*Kuvio 2. Kolmoishyödyn kolme ulottuvuutta.*

Taloudellisesti vastuullinen yritys pitää huolen työpaikkojen säilyvyydestä, verotulojen kasvattamisesta, lisäarvon tuottamisesta omistajille sekä hyvinvoinnin luonnista yhteiskuntaan (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2013). Näitä taloudellisia vastuita on säännelty erinäisillä laeilla, kuten vero-, pörssi ja kilpailulaeilla ja voidaan nostaa esille esimerkiksi osakeyhtiölain 1. Luku 5§: ”Yhtiön toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, jollei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin” (Finlex). Tutkimus kuitenkin keskittyy ympäristölliseen ja sosiaaliseen vastuuseen, jolloin taloudellisen vastuun osa-alue jää pois suuremmalta tarkastelulta.

Yrityksen ympäristöllinen vastuu on tapa, jolla yritys sitoutuu ottamaan ympäristön huomioon päätöksentekoprosesseissa ja sisällyttää ympäristöllistä tietoisuutta, läpinäkyvää tiedottamista, mittausta ja tarkastuksia sekä ylittää pelkkien säännösten noudattamisen (Mazurkiewicz, 2004). Perinteisesti kansalliset sekä kansainväliset säädökset ohjaavat yritysten ekologista vastuuta. Tämä ekologinen vastuu pitää sisällään muun muassa luonnonvarojen ja raaka-aineiden hyödyntämisen kestäväällä tavalla, ympäristön saastumisen ja ilmastomuutoksen vähentämisen, vaarallisten, haitallisten ja myrkyllisten raaka-aineiden käytön vähentämisen ja ympäristökatastrofiriskin minimoinnin. (Gimenez et al., 2012; Työ- ja elinkeinoministeriö) Jotta ekologinen vastuu toteutuisi, O'Brien (1999) huomautti yrityksen tarpeellisuuden ottaa ympäristölliset asiat huomioon ja integroida ne yrityksen kulttuuriin ja liiketoiminnallisiin suunnitelmiin jokaisessa suunnittelun, valmistamisen, jakelun ja tuotteen hävittämisen tasossa.

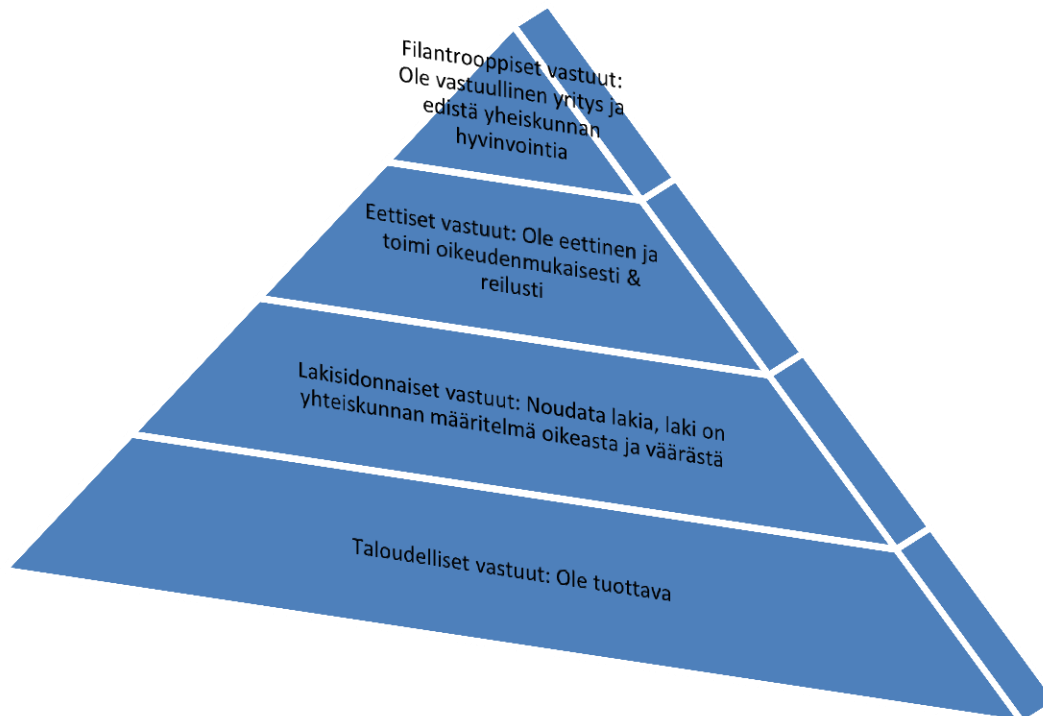
Sosiaaliseen vastuuseen katsotaan kuuluvan sekä yrityksen sisäiset yhteisöt että ulkopuoliset yhteisöt (Pullman et al., 2009): henkilöstön hyvinvointi, sidosryhmien kanssa verkottuminen, ihmisoikeuksien toteutuminen ja laadukkaan työelämän edistäminen (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2013). Yritykset jotka harjoittavat sosiaalista vastuuta lisäävät yleistä hyvinvointia ja täten edesauttavat sekä itseään mm. parantamalla mainettaan että sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiä parantamalla keskinäistä luottamusta. Kuten ekologisen vastuullisuuden osa-alueella, myös sosiaalinen vastuullisuus voi parantaa yrityksen kannattavuutta pitkällä tähtäimellä ja kuten Kanter (1999) ja hänen tutkijaryhmänsä on huomannut, lukuisat yritykset ovat siirtyneet yrityksen sosiaalisesta vastuusta yrityksen sosiaaliseen innovointiin. Tällä tarkoitetaan yhteiskunnallisiin ongelmiin ja tarpeisiin puuttumista kehittämällä ideoita

ja teknologioita löytääkseen ja palvellakseen uusia markkinoita ja ratkaistakseen pitkäaikaisia liiketaloudellisia ongelmia.

Gimenez et al. (2012) tekivät tutkimusta siitä, kuinka ympäristön ja sosiaalisen vastuun kannalta tehdyt käytännön toimenpiteet vaikuttavat kolmoishyödyn jokaiseen ulottuvuuteen sekä yrityksen sisäisissä (työntekijät jne.), että ulkoisissa (toimittajat jne.) yhteisöissä. Heidän tutkimustuloksista käy ilmi, että ympäristöllisten asioiden huomioonottaminen yrityksen toimintatavoissa johtaa kaikkien kolmoishyödyn ulottuvuuksien suorituskyvyn parantumiseen. Tulos perustuu jätteiden ja päästöjen vähentämiseen, kustannussäästöihin tehokkaampien prosessien ja resurssien vähentämisen ansiosta ja työolojen sekä yhteiskunnan olosuhteiden parantumiseen saasteiden vähentymisen johdosta. Myös sosiaalisten asioiden huomioonottaminen toimintatavoissa johti tutkimustulosten mukaan kolmoishyödyn kaikkien ulottuvuuksien suorituskyvyn parantumiseen: kun työntekijöitä osallistetaan ja koulutetaan, mahdollisuus ympäristölle haitallisiin toimintatapoihin laskee (Pullman et al., 2009). Taloudelliselta kannalta sosiaalisten ohjelmien implementointi ei ole yksiselitteistä. Toisaalta sosiaalisten ohjelmien (työntekijöiden koulutus, hyväntekeväisyys jne.) implementointi parantaa yrityksen mainetta johtaen epäsuorasti myynnin kasvuun, mutta samalla saattaa nostaa valmistamiskustannuksia (Gimenez et al., 2012). Tutkimuksen tekijät sekä Cruz ja Wakolbinger (2008) kuitenkin tuovat esille, että lyhyellä aikavälillä yhteiskuntavastuuohjelmien implementointikustannukset saattavat vaikuttaa korkeilta, mutta pitkällä aikavälillä kustannus on pienempi verrattuna tulevaisuuden kustannuksiin johtuen saastuttamisesta, uusien säännösten noudattamisesta, vaarallisten toimenpiteiden suorittamisesta, vaarallisten raaka-aineiden käytöstä, vaarallisten jätteiden tuottamisesta sekä terveyden ja turvallisuuden varmistamisesta.

Toinen tärkeä näkökulma yhteiskuntavastuuseen yrityksen kannalta on sidosryhmälähtöinen ajattelutapa. Sidoryhmiin katsotaan kuuluvan yksittäiset ihmiset, ryhmät ja organisaatiot, jotka voivat vaikuttaa tai joihin vaikuttaa yrityksen toiminta, tavoitteet ja käytännöt (Freeman, 2010). Suosittu sidoryhmälähtöinen ajattelutapa on ollut Carrollin (1991) CSR-pyramidi, jossa yrityksen vastuualueet on jaoteltu neljään osaluokkaan alkaen pyramidin alaosasta; taloudelliset vastuut (täytyy olla tuottava yritys), lakisidonnaiset vastuut (lakia tulee noudattaa, sillä ne ovat yhteiskunnan

pelisäännöt), eettiset vastuut (toimintatapojen tulee olla eettisiä, oikeudenmukaisia ja reiluja) ja filantrooppiset vastuut (yhteiskunnan hyvinvoinnin edistäminen esimerkiksi hyväntekeväisyyden kautta). Tätä havainnollistaa Kuvio 3.



Kuvio 3. CSR-pyramidi (Carroll, 1991).

Yhdeksi ongelmaksi yhteiskuntavastuuta tarkasteltaessa voidaan nostaa politiikka. Kansainvälisen työjärjestön tekemän aloitteen (2006) mukaan on paljon väittelyä siitä, että odotukset mitä yrityksiä kohtaan asetetaan näissä asioissa ylittävät merkittävästi sen mikä yrityksen rooli yhteiskunnassa oikeasti on. Eli yrityksen yhteiskuntavastuu ei voi korvata valtion roolia yhteiskunnassa. Jos valtio ei pakota yrityksiä noudattamaan tiettyjä ympäristöllisiä ja sosiaalisia säännöksiä, kuten päästöjen vähentämistä ja ihmisoikeusloukkauksiin puuttumista, ei kaikilla ihmisillä ole eettiset näkemykset samalla viivalla. Esimerkiksi jos yrityksen ei ole pakko vähentää päästöjä, mikä todennäköisesti tulisi kalliimmaksi kuin rajoittamattomat päästöt, ja yritys ei näe tässä päästöjen vähentämisessä taloudellista hyötyä, ei tämän eteen haluta ”tuhlata rahaa”. Poliitiikan määritelmä sivistyssanakirjan mukaan on ”toimintaa, jolla pyritään vaikuttamaan valtiollisiin, valtioiden välisiin tai yhteiskunnallisiin asioihin tai hoidetaan niitä”. Yhteiskuntavastuu siis pohjimmiltaan liittyy politiikkaan, mutta esimerkiksi Euroopan unionin 27 maasta vain viidessätoista

on kansalliset poliittiset puitteet yritysten yhteiskuntavastuun edistämiseksi (Euroopan komissio, 2011).

Toinen ongelma on yritysten motivaatio. Toisaalta yritykset ”tekevät hyvää” esimerkiksi lahjoittamalla hyväntekeväisyysorganisaatioille suuria summia rahaa, mutta kuten Porter ja Kramer (2002) huomauttavat, heidän perimmäinen tarkoituksensa saattaa olla ja on yhä enenevässä määrin nokkela pr-keino voittoa kuluttajat puolelleen mainostamalla yrityksen imagoa hyväntekijänä.

Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan Suomi valtiona on sitoutunut noudattamaan OECD:n laatimia käyttäytymissääntöjä, eli vastuullisuuden periaatteita, ja pyrkii vaikuttamaan suomalaisten yritysten vastuullisuuteen ja kestävään kehitykseen. Kyseiset käyttäytymissäännöt ovat kuitenkin vapaaehtoisia ja näitä OECD:n laatimien ohjeiden noudattamista suomalaisissa yrityksissä valvoo työ- ja elinkeinoministeriön ohessa toimiva yhteiskunta- ja yritys vastuun neuvottelukunta. Tämä kansallinen yhteyselin lausuu ministeriön pyynnöstä näkemyksensä yksittäisten yritysten toiminnasta ja sen toimintaohjeiden noudattamisesta. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2013)

### **2.1.1. Yleisimpiä yhteiskuntavastuu standardeja**

Erilaisia yhteiskuntavastuuta edistäviä kansainvälisiä käyttäytymissääntöjä monikansallisille yrityksille on laatinut muun muassa taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö OECD, kansainvälinen työjärjestö ILO, sekä kansainvälinen standardoimisjärjestö ISO. Standardit tarkoittavat dokumentteja, jotka toimivat ohjeina, vaatimuksina, määräyksinä ja tunnusmerkkeinä varmistamaan, että materiaaleja, tuotteita, prosesseja ja palveluita käytetään tarkoituksenmukaisesti (ISO). Näiden standardien tarkoitus on saada yritykset toteuttamaan strategioita, jotka kuuluvat kestäväen kehityksen määritelmään ja täten auttamaan yhteiskuntaa myös muuten kuin taloudellisesti.

#### **2.1.1.1. ISO 26000**

Yksi suurimmista kansainvälisiä standardeja laativista organisaatioista on ISO, eli International Organization for Standardization. ISO 26000 on vuonna 2010 julkaistu

standardi, jonka tarkoituksena on johdattaa yrityksiä toimimaan vastuullisella tavalla, eli toimimaan läpinäkyvästi ja myötävaikuttamaan yhteiskunnan hyvinvointiin. Tämä ei siis ole lakisidonnaista toimintaa vaan nimenomaan ohjeistusta, joka auttaa sekä pieniä, keskisuuria, että suuria yrityksiä muuntamaan tiettyjä käytännön periaatteita käytännön tehokkaaksi toiminnaksi. (ISO, 2010)

#### ***2.1.1.2. OECD:n yhteiskuntavastuulinjaus***

OECD (Organization for Economic Cooperation and Development) on taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö, jonka tarkoituksena on viedä eteenpäin linjauksia, jotka edistävät ja parantavat taloudellista ja sosiaalista hyvinvointia kansainvälisesti. OECD:n julkaiseman dokumentin (2011) mukaan yhteiskuntavastuu on asianmukaisen tehokkaan suhteen luontia yhteiskunnan ja sen sisällä operoivien yritysten välillä – yritys ei voi toimia rappeutuvassa yhteiskunnassa ja rappeutuva yritys heikentää yleistä hyvinvointia. OECD on laatinut erän ohjeistuksia, joka kulkee nimellä ”OECD Guidelines for Multinational Enterprises”. OECD kertoo sen olevan maailman kattavin valtioiden tukema vastuullisen liiketoiminnan ohjeistuksia sisältävä kokoelma. Ne sisältävät edelleen vapaaehtoisia periaatteita ja standardeja sellaisille liiketoiminnan kentille kuten: teolliset suhteet, ihmisoikeudet, ympäristö, tiedonanto, lahjonta, kuluttajan etu, tiede ja teknologia, kilpailu ja verotus. (OECD, 2011)

#### ***2.1.1.3. ILO CSR***

ILO:n, eli kansainvälinen työjärjestön päätavoitteena on ajaa ihmisten oikeuksia työyhteisöissä, edistää kunnollisia työllistymismahdollisuuksia ja parantaa sosiaaliturvaa. Kansainvälisen työjärjestön määritelmän mukaan yrityksen yhteiskuntavastuu on tapa, jolla yritys antaa huomiota sille, kuinka heidän toimintansa on vaikuttanut yhteiskuntaan ja vahvistavat heidän periaatteitansa ja arvojansa sekä sisäisissä metodeissa että vuorovaikutuksessa muiden toimijoiden kanssa. Tämän järjestön rooli on edistää dialogia valtioiden, työntekijöiden ja yritysten välillä sekä tarjota apua ja työkaluja, jotta yritykset ymmärtäisivät paremmin yhteiskuntavastuun työllisyysnäkökulman. (ILO, 2006)



### 2.1.2. Yhteiskuntavastuun raportointi

Kuten aikaisemmin on mainittu, yrityksen läpinäkyvyys on nykyään sidosryhmien kannalta suuressa roolissa. Jotta valtio, kansalaisjärjestöt, toimittajat, kuluttajat ja muut sidosryhmäläiset saisivat helpommin tietoa yrityksen toimintatavoista, ovat yritykset alkaneet julkaista yhteiskuntavastuuraportteja. Nämä raportit sisältävät tyypillisesti dokumentoitua tietoa yrityksen ympäristöllisistä ja sosiaalisista käytännöistä, tavoitteista, aloitteista ja suorituksista ja yhä enenevässä määrin sisältävät jonkin kolmannen osapuolen osoituksen raportin luotettavuudesta (Kolk & Perego, 2008).

Aikaisemmin mainittujen standardien lisäksi yksi tunnetuimmista raportointistandardeista on GRI, eli Global Reporting Initiative. Sen nähdään olevan yksi kattavimpia, ellei kattavin raportoinnin viitekehys, joka ottaa huomioon kestävän kehityksen kaikki kolme osa-aluetta (Lozano & Huisingh, 2011). GRI:n kestävän kehityksen raportointiviitekehys on raportointimenetelmä, joka mahdollistaa kaikkien yritysten ja organisaatioiden mitata, ymmärtää ja viestiä heidän suorituksiaan ja vaikutuksiaan taloudellisiin, ympäristöllisiin, sosiaalisiin ja hallinnollisiin seikkoihin. Global Reporting Initiativen missio on tehdä kestävyuden raportoinnista normaali käytäntö, joka auttaa edistämään ja hallitsemaan muutosta kestävämpään maailmanlaajuiseen talouteen.

## 2.2. Yhteiskuntavastuu hankintatoimessa

Hankintajohtajien tehtävänä on perinteisesti ennen 80-lukua ollut hankittavien materiaalien hintojen minimointi, mutta tämä näkökulma on sittemmin muuttunut merkityksellisesti. Lähivuosina johtajat ovat huomanneet hankintatoimen vaikuttavan merkittävästi mm. yritysten tehokkuuteen ympäristöllisestä näkökulmasta. (Handfield et al., 2002) Vaikka yhteiskuntavastuu on ollut jo pitkään kuvioissa yleisessä kirjallisuudessa liittyen liiketoimintaan, niin hankintatoimen osalta käsite on tullut pinnalle vasta kymmenen vuoden sisällä (Ciliberti et al., 2008). Yrityksiin kohdistuu ulkoisia paineita hoitaa yhteiskuntavastuuasioita toimitusketjuissaan muun muassa

sidosryhmien, kuluttajien, kansalaisjärjestöjen, paikallisten yhteisöjen ja lainsäädännön toimesta (Govindan et al., 2013). Käytännöt ja käytöstavat, joita organisaatio soveltaa toimittajia kohtaan voivat vaikuttaa toimitusketjun jokaisen yrityksen käyttäytymiseen ja täten luoda perustan sosiaalisen ja ympäristöllisen vastuun viitekehykselle näissä yrityksissä (Ciliberti et al. 2008).

Srivastava (2007) kuvailee vihreän hankinnan olevan yhdistelmä ympäristöystävällistä ajattelua, tuotteen suunnittelua sisältävää toimitusketjun hallintaa, raaka-aineiden hankintaa ja valintaa, tuotantoprosessien määrittelyä, lopputuotteen toimittamista kuluttajalle ja tuotteen loppuelinkaaren hallinta. Vihreän toimitusketjun hallinnan filosofia keskittyy siihen, kuinka yritykset hyödyntävät toimittajiensa prosesseja, kykyä ja teknologiaa integroida ympäristöllisiä huolia. (Vachon & Klassen, 2008).

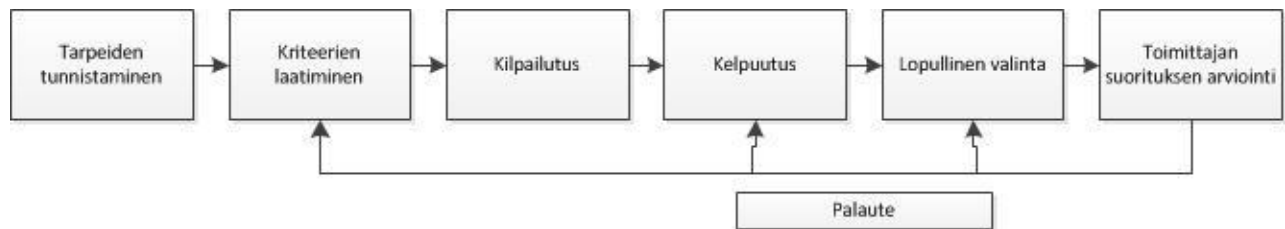
Hankintatoimen sosiaalisen vastuun aspektiin kuuluu Carterin ja Jenningsin (2002) mukaan eettisyys, monimuotoisuus, työolosuhteet, ihmisoikeudet, turvallisuus, hyväntekeväisyys ja yhteisön osallistaminen. Kun organisaation toimitusketju ulottuu kehittyviin maihin asti, näiden kyseisten sosiaalisen vastuun osa-alueiden turvaaminen voi olla vaikeammassa roolissa kun länsimaissa (Ciliberti et al. 2008).

Liao ja Kao (2011) ovat analysoineet vuodesta 1966 eteenpäin ilmestynyttä kirjallisuutta taloudellisista vaatimuksista liittyen toimittajavalintaan ja he toteavat suurimman osan kirjallisuudesta antavan ymmärtää, että laatu, hinta ja toimitustehokkuus ovat tärkeimpiä toimittajavalintaan liittyviä kriteerejä. Sekä ympäristöllisten että sosiaalisten tekijöiden tulisi kuitenkin olla erittäin suuressa roolissa hankintatoimessa, sillä organisaation ympäristöllinen kestävyys ja ekologinen tehokkuus ovat mitattavissa ja havainnollistettavissa vain toimittajien kautta (Kuo et al., 2010).

### **2.3. Yhteiskuntavastuu toimittajan valinnassa**

Hankintatoimen yhdeksi osa-alueeksi kuuluu toimittajan valinta, josta usein puhutaan yhtenä toimintona vaikka se sisältää useita tehtäviä (Cousins et al., 2008; De Boer et al., 2001; Van Weele, 2010). Toimittajan valintaprosessi alkaa tyypillisesti

identifioimalla yrityksen tarpeita, josta se jatkuu ostajien yksimieliseen päätökseen mahdollisten toimittajien mittaamisen kriteereistä ja mahdollisten toimittajien kilpailutukseen. Valinta tehdään, kun mahdollisten toimittajien toimittama informaatio on käyty läpi. Tätä tehdään yleensä useampi kierros ja lopullinen valinta tehdään useamman kelpuutetun toimittajan keskuudesta. Usein loppuun sisällytetään myös toimittajan suorituksen arviointi (Morton, 2002). Tätä havainnollistaa Kuvio 4 (Cousins et al., 2008; De Boer et al., 2001; Van Weele, 2010).



Kuvio 4. Toimittajan valintaprosessi (Cousins et al., 2008; De Boer et al., 2001; Van Weele, 2010)

Perinteisesti toimittajia valitessa yritykset ovat ottaneet huomioon mm. hinnan, laadun ja joustavuuden, mutta nykyään kestävyys on suuressa roolissa ajatellessa yrityksen menestystä pitkällä aikavälillä. Tämä tekee hankintaprosessista monimutkaisemman ympäristöllisten ja sosiaalisten paineiden vallitessa. Ehdotuksia, tutkimuksia ja näkökulmia toimittajavalintaan ympäristöllisestä näkökulmasta on runsaasti, mutta näkökulmia jossa otetaan huomioon ympäristöön liittyvien asioiden lisäksi taloudelliset ja sosiaaliset aspektit on verrattain vähän. (Govindan et. al., 2013) Yritykset ovat yhä enemmän tietoisia heidän toimittajien kestävä kehityksen tärkeydestä ja siitä, että minkä tahansa organisaation kestävä kehitys on mahdotonta ilman kestävää toimittajasuhteiden hallintaa (Bai & Sarkis, 2010). Seuringin ja Müllerin (2008) mukaan kestävä toimittajasuhteiden hallinta on materiaalien ja informaatiovirtojen hallintaa sekä yhteistyön tekemistä toimittajaketjuun kuuluvien yritysten kanssa, ottaen huomioon kestävä kehityksen kolme pääelementtiä: taloudellinen, ympäristöllinen ja sosiaalinen näkökulma.

Ympäristöllisestä näkökulmasta toimitusketjujen hallinnalla tarkoitetaan ympäristöhuolien ottamista huomioon toimittajavalinnassa, eli negatiivisten vaikutusten minimoimista tai eliminointia ja resurssien hukkaamisen minimoimista

(Vachon & Klassen, 2008). Tällöin puhutaan vihreästä toimitusketjun hallinnasta (GSCM) tai vihreästä toimittajan valinnasta (GSS) (Sarkis, 2006; Lamming & Hampson, 1996). Yrityksen toimittajavalinta on ehdottoman tärkeää vihreässä toimitusketjun hallinnassa, sillä yrityksen ympäristöllinen kestävyys ja ekologinen suorituskyky perustuvat toimittajien toimintaan (Kuo et al., 2010). Vihreän toimitusketjun hallinnan kirjallisuus on keskittynyt kannustamaan olemassa olevia toimittajia parantamaan heidän ekologista tehokkuuttaan muun muassa vaatimalla tiettyjä sertifikaatteja toimittajiltaan tai antamalla esimerkkiä vihreistä toimintatavoista. Vaihtoehtoisesti jotkut yritykset yksinkertaisesti valitsevat toimittajansa vihreytensä perusteella. (Govindan et al., 2013) Toimittajia valitessa vihreä ajattelutapa ei ole aina kuitenkaan läpinäkyvää, sillä ympäristöllisiä kriteerejä on lukuisia ja näiden kriteerien operationalisointi tarkoituksenmukaisiksi, käytännöllisiksi ja mitattaviksi toiminnoiksi on usein haasteellista sekä ostajille että toimittajille (Jabbour & Jabbour, 2009).

#### **2.4. Yhteiskuntavastuun merkitys elintarviketeollisuudessa**

Kuten aikasemmin on huomattu, yrityksen yhteiskuntavastuun ja sen alaisuuteen määritellyt erinäiset standardit ovat usein vapaaehtoisia ja ylittävät lakien vähimmäisvaatimukset. Sweeneyn ja Coughlanin (2008) mukaan yhteiskuntavastuun raportoinnissa on merkittäviä eroja eri teollisuudenalojen välillä. Elintarviketeollisuutta tarkastellessa, yritysten paine toimia vastuullisesti on hyvinkin todellinen ja tarve näyttää vastuullisuuden periaatteiden muuntuvan käytännön toiminnaksi kasvaa edelleen (Forsman-Hugg et al., 2013). Katajajuuren ja kumppaneiden (2013) mukaan Suomen elintarviketeollisuuden yritykset ovat valmiita mittaamaan heidän sosiaalisia ja ympäristöllisiä suorituksiaan ylläpitääkseen vastuullisuuden tasoaan. Voidaan katsoa, että elintarviketeollisuudessa yhteiskuntavastuu, ainakin osittain, sisältyy lakien minimivaatimukseen: ruoan turvallisuus, ravintoarvot, eläinten hyvinvointi, ympäristön suojelu sekä työntekijöiden terveys ja turvallisuus (Lindgreen et al., 2009).

Tuoreimpien tutkimustulosten valossa huomataan, että syöminen edustaa 15–40% yksityisen kuluttamisen johdosta tapahtuvasta ympäristöllisestä tuhosta.

Prosentuaalinen heitto (15–40%) johtuu laskelmiin huomioon otettavista teollisuuskohtaisista osatekijöistä ja ympäristöllisistä vaikutuksista. (Seppälä et al., 2011) Lisäksi Katajajuuren et al. (2005) tekemä tutkimus osoittaa huomattavan osan elintarviketeollisuuden tuottamasta ympäristöllisestä tuhosta johtuvan maatalouden tuotannosta, eikä niinkään lopputuotteen valmistamisesta.

Lähivuosina on tullut ilmi muun muassa erinäisistä dokumenttielokuvista (esim. Food Inc. 2008), kuinka lakien minimivaatimukset vaikuttavat olemattomilta, minkä vuoksi vaatimustasoa olisi tärkeää nostaa. Tyypillisiä elintarviketeollisuuteen liittyviä elementtejä luettelee Spence ja Bourlakis (2009): supermarketien valta-asema, kuluttajan turvallisuus ja hygienia, maanviljely ja antibioottien sekä hormonien käyttö, ruokinta, kuljetus, teurastus, geenimuuntelu, tuholaismyrkkujen käyttö, reilukauppa, paketointi ja etiketöinti. Suuri osa näistä elementeistä liittyy suoraan elintarviketietäjien toimittajiin ja tuottajiin eikä niinkään jälleenmyyjän ja kuluttajan väliseen suhteeseen. Tämän takia on sekä kuluttajan että jälleenmyyjän kannalta tärkeää, että yhteiskuntavastuuasioita otetaan huomioon toimitusketjun hallinnassa.

## **2.5. Yhteiskuntavastuun merkitys elintarviketeollisuuden toimittajavalinnassa**

Yrityksien tulee olla jatkuvasti läpinäkyvämpiä kuluttajien vaatimuksista ja yhä useammin tämän läpinäkyvyyden tulisi ulottua toimitusketjuihin asti, kuten on tullut ilmi erinäisissä elintarviketeollisuuden skandaaleissa. Elintarviketeollisuudessa ja sen toimitusketjuissa tämä läpinäkyvyys on keskeisessä asemassa (Carter & Rogers, 2008). Ruoan jäljiteltävyys osana logistiikkaa on tässä suuressa roolissa, sillä se tallettaa ja välittää asianmukaista tietoa ruoasta, ruokinnasta, ruokaeläimistä ja ruokamateriaaleista toimitusketjun jokaisessa vaiheessa, kertovat Bosona ja Gebresenbet (2013). Heidän mukaansa Eurooppa on johtavassa asemassa tarkasteltaessa ruoan jäljiteltävyyden kehittämistä ja toteuttamista.

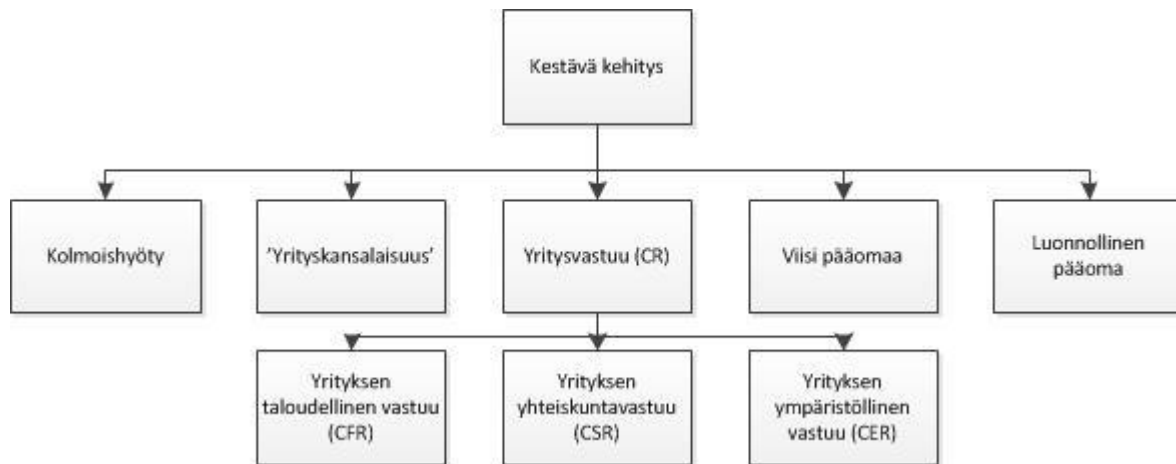
Jotta ruokatuote tai ainesosa katsottaisiin vastuullisesti valmistetuksi, täytyy ottaa huomioon koko toimitusketjun eri toimintojen vaikutus yhteiskuntaan (Forsman-Hugg et al., 2013). Toimitusketjun vastuullinen hallinta, johtaminen ja monitorointi on

erityisen hankalaa elintarviketeollisuuden dynaamisesti kehittyvissä kaupankäyntiverkostoissa (Fritz & Schiefer, 2009). Kun tarkastellaan yhteiskuntavastuuta elintarviketuketuksen toimitusketjuissa, Forsman-Hugg et al. (2013) tunnistavat ympäristöllisestä näkökulmasta suurimmiksi huolenaiheiksi ilmastomuutoksen sekä vesistöjen rehevöitymisen.

Stiglizin (2006) mukaan rajoittamattomassa markkinataloudessa yksityiset kannustimet eivät aina ole linjassa yhteiskunnallisten kulujen ja hyötyjen kanssa ja jos näin on, niin oman edun ajaminen itsessään ei tuota yhteiskunnallisia hyötyjä. Hänen mukaansa tehokkaiden talouksien takana ovat yritykset, jotka käsittelevät heidän toimintansa vaikutuksia työntekijöihin, ympäristöön ja yhteiskuntaan jossa he toimivat. Elintarviketeollisuuden toimitusketjukokonaisuudet ovat erityisen vahvasti vuorovaikutuksessa näihin tekijöihin. Toimitusketjuissa jokainen toimija joko omistaa tai pääsee käsiksi tiettyyn pääomaan, jota käytetään hyväksi toimitusketjujen eri vaiheissa tuottaakseen lopputuotteen kuluttajalle. Nämä käytetyt pääomat voidaan jakaa luonnonvaroihin, fyysiseen pääomaan, taloudelliseen pääomaan, inhimilliseen pääomaan sekä sosiaaliseen pääomaan (Manning, 2013). Vaikka luonnonvaroja on mahdollisuus kierrättää, niitä on planeetallamme äärellinen määrä ja tiettyä luonnonvaraa voi käyttää vain yksi ihminen tai yritys kerrallaan ja niiden saatavuus voi rajoittaa organisatorista kehitystä ja jopa organisatorista elinkelpoisuutta. Manning (2013) mainitsee myös, että tässä kontekstissa luonnonvarat voidaan nähdä elintarviketeollisuuden äärellisenä lähtökohtana. Kun mietitään maalaisjärjellä, niin ääretön kasvu äärellisillä lähtökohdilla on mahdotonta. Tästä näkökulmasta kestävä kehitys ajatellen on mielenkiintoista miettiä, että alammeko ihmiskuntana olemaan näiden äärellisten rajojen tuntumassa ja onko tulevaisuuden kestävä kehitys kasvua vai vähentämistä.

Yritykset, jotka ovat riippuvaisia ulkoisista resursseista voivat parantaa heidän taloudellista kannattavuuttaan toimitusketjujen vertikaalisella koordinoinnilla (Carter & Rogers, 2008). Kestävän maatalouden ja ruokakoneiston kehittäminen täytyy olla olennaisena osana pitkäaikaista taloudellista ja ympäristöllistä suunnittelua, jonka tavoitteena on maailmanlaajuinen ruoan turvallisuus. Rana et al. (2009) tuovat esille käsityksen, jossa yrityksen yhteiskuntavastuu (CSR), taloudellinen vastuu (CFR) ja ympäristöllinen vastuu (CER) ovat osatekijöinä yritysvastuussa (CR). (Kuvio 5)

Tässä mallissa yrityksen yhteiskuntavastuu toimii synonyyminä yrityksen sosiaaliselle vastuulle.



Kuvio 5. Yritysvastuu (Rana et al., 2009)

Kuitenkin Malonin ja Brownin (2006) mallin mukaan yrityksen ympäristöllinen, sosiaalinen ja taloudellinen vastuu sisältyvät yrityksen yhteiskuntavastuuseen. Malonin ja Brownin mallissa yhteiskuntavastuuseen kuuluu eläinten hyvinvointi, bioteknologia, yhteiskunta, ympäristö, reilukauppa, terveys, turvallisuus, työ- ja ihmisoikeudet sekä hankinnat.

Andersen ja Skjoett-Larsen (2009) toteavat, että yhteiskuntavastuun harjoittaminen toimitusketjujen välillä vaatii CSR:n sulauttamista organisaation sisälle, sisältäen siis tytäryhtiöt ja ulkomaiset toimittajat. Tähän pitäisi kuulua työntekijöiden kouluttamista ja kokemusten jakamista, kannusteita pitkäaikaisiin toimittajasuhteisiin ja jatkuvaa toimittajien suoritusarviointia. Toimitusketjujen yhteiskuntavastuun voi jakaa neljään avainelementtiin: tiedonparannusmekanismit, tiedonhallintamekanismit, yrityskohtaiset voimavarat ja yrityksen historia (Andersen & Skjoett-Larsen, 2009).

Spence ja Boulakis (2009) väittävät, että yrityksen yhteiskuntavastuu käsityksenä on puutteellinen tarkasteltaessa yhteiskuntavastuuta toimitusketjukokonaisuudessa. Tämän vuoksi he ehdottavat uutta lähestymistapaa, jossa toimitusketjuja pidetään kokonaisuutena, jossa ajatellaan perinteisten taloudellisten, teknisten ja lakisääteisten vaatimusten lisäksi laajempaa kokonaisuutta, jotta voidaan käsitellä

sosiaalisia ja ympäristöllisiä hyötyjä. Tätä he kutsuvat toimitusketjuvastuullisuudeksi (SCR). He ehdottavat jälleenmyyjien ottavan roolin väliintulevana "vahtikoirana", joka määrittelee vastuullisuuden kontekstin ja käytännöt. Toimitusketjuvastuullisuuteen tulisi kuulua koko ketjun sitoutuminen saavuttamaan sosiaalisia ja ympäristöllisiä hyötyjä, kaikkien toimittajien mahdollisuuden saada äänensä kuuluviin, aidon yhteistyökumppanuuden lähestymistavan ja toimitusketjussa toimivien eri organisaatiomuotojen erilaisten eettisyyden lähtökohtien olemassaolon tiedostaminen. Jotta tämän kokonaisuuden sisällyttäminen toimitusketjuun onnistuisi, tulisi kaikkien toimijoiden ymmärtää taloudellisten, sosiaalisten ja ympäristöllisten tavoitteiden olevan nimenomaan koko toimitusketjun tavoite, eikä yksittäisten organisaatioiden strategisia tavoitteita (Spence & Bourlakis, 2009).

Manning (2013) kuitenkin väittää, että loppujenlopuksi kuluttajan eettisyyden periaatteet dominoivat ketjua, sillä jos kuluttaja ei ole valmis maksamaan ympäristön suojelemisesta tai eläinten hyvinvoinnin edistämisestä, tuotetta ei osteta. Jotta kuluttaja voisi tehdä ostopäätöksen puhtaasti tuotteiden ominaisuuksien (eettisesti tuotettu liha jne.) perusteella, tulisi kuluttajalla olla täysi tietämys tuotteen elinkaaresta (toimitusketjukokonaisuudesta), mitä hänellä ei välttämättä ole. Duffy et al. (2005) tekivät kuluttajatutkimuksen Iso-Britanniassa, jonka tuloksista huomataan, että vaikka moni kuluttaja on kiinnostunut ruoan tuotantoon liittyvistä kysymyksistä, he vastaanottavat sirpaloitua tietoa, josta he eivät saa selkeää syytä ottaa huomioon heidän ostoksistaan tapahuvia seurauksia maatalouteen, eläinten hyvinvointiin ja ympäristöön.

### **3. Yhteiskuntavastuun merkitys suomalaisen elintarvikeketjun toimittajavalinnassa**

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen empiirinen osuus, joka on kerätty haastattelulla sähköpostitse sekä tapausyrityksen yhteiskuntavastuun raportista. Haastattelu on suoritettu suomalaisen elintarvikeketjun Keskon yhteiskuntavastuun asiantuntijalle. Haastattelu on puolistrukturoitu, jossa kysymykset ovat sekä tarkkoja, että tiettyyn teemaan liittyviä hieman avoimempia kysymyksiä (Saaranen-Kauppinen



& Puusniikka, 2006). Kyseinen haastattelu löytyy tutkielman liitteistä (Liite 1). Haastattelun lisäksi haetaan tietoa tapausyrityksen toimittajavalinnasta sekä siihen liittyvistä yhteiskuntavastuun kriteereistä Keskon vuosittain julkaistavasta yhteiskuntavastuun raportista.

### **3.1. Tapausyritys Kesko Oyj**

Kesko on suuri kaupan alan pörssiyhtiö, jonka kotipaikka ja päätoimitalo sijaitsevat Helsingissä. Kesko on konserni, joka toimii lukuisilla toimialoilla sisältäen ruoka-, käyttötavara-, rauta-, auto- sekä konekaupan. Yhtiö johtaa sen alaisuudessa olevia vähittäiskauppaketjuja sekä hoitaa niiden hankinnat, logistiikan, verkostokehityksen ja tiedonhallinnan palvelut. Ruokakauppojen osuus Keskon liikevaihdosta on 44% ja liikevoitosta 69%. Keskon vähittäiskauppaketjuista ja toiminnasta elintarviketeollisuuden alaisuuteen kuuluvat K-Citymarket, K-Supermarket, K-market, K-Extra, K-Pyökö (Venäjällä), Pirkka sekä Kespro.

### **3.2. Keskon vastuullisuuden kriteerit**

Yrityksellä on lukuisia syitä hoitaa liiketoimintaansa vastuullisesti. Toisaalta tehokkaan kestävyuden hallinta sekä onnistuneet sosiaalisten, ympäristöllisten sekä taloudellisten tavoitteiden sisällyttäminen operatiiviseen strategiaan on linjassa yrityksen kilpailukyvyn kanssa, mutta myös jatkuva läpinäkyvyyden tarve sekä ulkoiset paineet erinäisiltä sidosryhmiltä ohjaavat yrityksiä toimimaan vastuullisesti (Schaltegger & Wagner, 2006; Govindan et al., 2013). Keskolla vastuullinen toiminta on sekä strateginen että kuluttajien vaatimuksista johtuva päätös. Heidän vastuullisen toiminnan tavoitteena on saada asiakas luottamaan kauppaan tullessaan, että siellä myytävät tuotteet ovat turvallisesti ja vastuullisesti tuotettuja. Keskon yhteiskuntavastuun asiantuntija määrittelee yhteiskuntavastuun olevan yrityksille vapaaehtoista toimintaa, jota ei lailla säädetä, vaikka osa vastuullisuuden

piiriin kuuluvista seikoista määritellään laissa, kuten henkilöstökäytännöt ja tuoteturvallisuuteen liittyvät käytännöt.

Läpinäkyvyyden tarve on johtanut yritysten tarpeeseen julkaista tietoa taloudellisista tunnusluvuista (mm. tilinpäätökset), ympäristötunnusluvuista (mm. energiankulutustiedot, veden kulutustiedot, jätteet, toiminnasta suoraan syntyvät kasvihuonekaasupäästöt) sekä henkilötunnusluvuista (mm. henkilöstön hyvinvointiin liittyvät tiedot). Kesko raportoi vuosittain vastuullisesta toiminnastaan Global Reporting Initiativen (GRI) laatimien ohjeiden mukaisesti ja on toiminut näin vuodesta 2000 lähtien. He soveltavat toiminnassaan AccountAbilityn määrittelemiä AA1000 periaatteita. Näihin periaatteisiin kuuluu muun muassa sidosryhmien osallistaminen kehittäessään strategisia ratkaisuja kestävyys. Kesko kertoo raportin tärkeimmiksi kohderyhmiksi omistajat, sijoittajat, analyytikot, Keskon henkilökunnan sekä median. He kertovat myös haluavansa huomioida muut Keskon tärkeät sidosryhmät, joista luetellaan asiakkaat, tavarantoimittajat ja palveluntoimittajat sekä kansalais- ja ympäristöjärjestöt. GRI:n ja AccountAbilityn ohjeiden ja periaatteiden lisäksi haastateltava kertoo Keskon noudattavan myös teoriaosuudessa mainittavia ISO 26000 standardeja, OECD:n ohjeita kansainvälisille yrityksille sekä kansainvälisen työjärjestön (ILO) laatimia ohjeita. Näiden lisäksi Kesko noudattaa Yhdistyneiden kansakuntien sopimuksia ja periaatteita liittyen ihmisoikeuksiin ja lapsien oikeuksiin sekä YK:n laatimaa Global Compact aloitetta.

Yksi haastattelussa sekä yhteiskuntavastuun raportissa tärkeäksi ilmenevä vastuulliseen liiketoimintaan liittyvä aloite, jota painotetaan, on eurooppalainen BSCI, joka koostuu sanoista Business Social Compliance Initiative. Kuten voi huomata, erilaisia vastuullisuuden periaatteita, ohjeita, standardeja ja käytäntöjä on todella paljon. Kyseisen BSCI -aloitteen perimmäinen tavoite on parantaa työoloja maailmanlaajuisissa toimitusketjuissa yhtenäistämällä eurooppalaisten yhtiöiden vastuullisia käytäntöjä sekä monitorointimenetelmiä. BSCI –monitorointi keskittyy lähinnä sosiaaliseen laadunvalvontaan riskimaissa, jotka luokitellaan käytännön kokemusten lisäksi YK:n inhimillisen kehityksen indeksin sekä kansalaisjärjestön Transparency Internationalin korruptioindeksin mukaan. Kyseisiä riskimaita on listattu n. 150. (BSCI) Kesko on listannut yhdeksi tärkeimmäksi toimittajamaakseen Kiinan, joka löytyy kyseiseltä listalta.

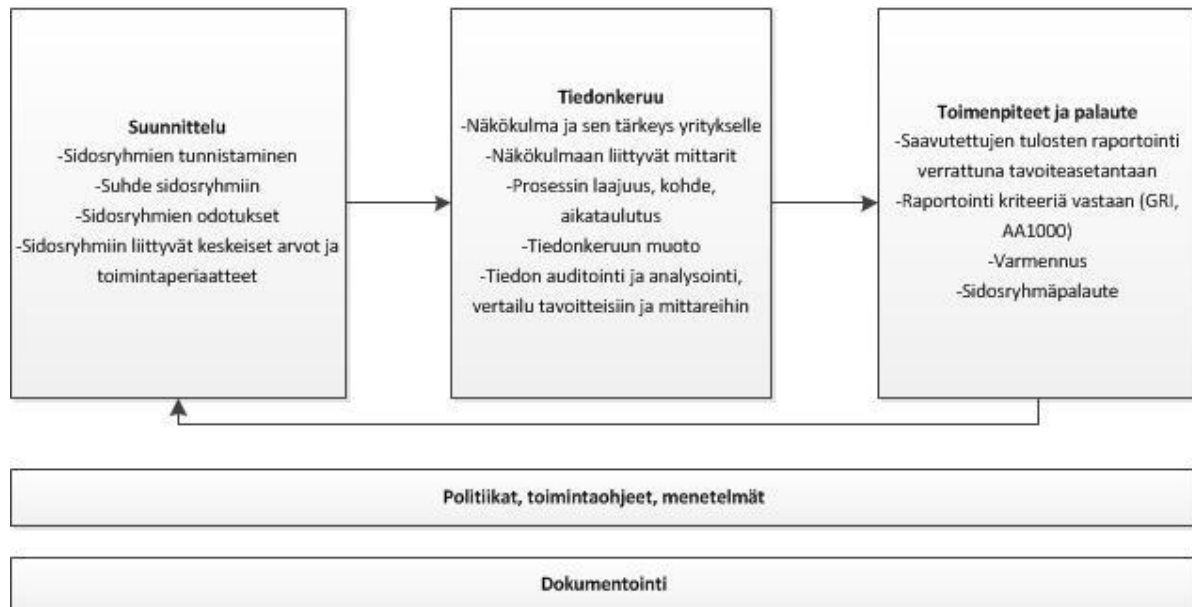
Kesko on ollut ”The Global 100” –listalla sen perustamisvuodesta 2005 lähtien (Reuters 2012). Kyseinen lista listaa maailman sata vastuullisinta yritystä. Kesko on myös listattu muihin kestävän kehityksen indekseihin, kuten DJSI World, DJSI Europe, FTSE4Good ja Nordic Climate Disclosure Leadership –indeksit. Suomalainen yritysvastuuverkosto FIBS on palkinnut Kesko Oyj:n vastuullisuusraportin Suomen parhaaksi vuonna 2013 (FIBS, 2013).

### 3.3. Tapausyrityksen sidosryhmävuorovaikutus

Keskon liiketoimintamallista näkyy selkeästi, kuinka tavaroiden- ja palveluntoimittajien yhteiskuntavastuukäytännöt määrittelevät Keskon ympäristöllisen vastuun perustan. Keskon tekemästä yhteiskuntavastuuraportista löydetään hieman tunnuslukuja toimitusketjuun liittyen, mutta tunnusluvut koskevat pääsääntöisesti Keskon suoria tavarantoimittajia. Haastateltava kertoo tunnuslukujen koskevan osittain seuraavaa tavarantoimittajan porrasta: ”BSCI-auditointien tunnusluvuissa on mukana tehtaita, joilta Kesko ei osta suoraan, vaan esimerkiksi maahantuojan kautta”. Kaikista riskimaatoimittajista 209 kappaletta on BSCI-auditointiprosessissa. Vastaava tunnusluku oli kaksi vuotta aiemmin 188, joka kertoo edistyksestä toimittajien huomioonottamisessa. Toimittajista 14 on SA8000-sertifioituja, mutta vastaava tunnusluku oli kaksi vuotta aiemmin 24. Raportista ei ilmene kuinka monesta riskimaatoimittajasta kyseinen luku on otettu, mutta haastateltava kertoo kyseisten SA8000-sertifioitujen toimittajien vähentyneen ostojen keskittämisen ja riskimaatavarantoimittajien määrän vähentämisen johdosta. Kyseinen sertifikaatti ei ole hänen mukaansa järjestelmänä saavuttanut kovinkaan vahvaa asemaa teollisuudessa, BSCI-auditoinnin kasvaessa suhteessa enemmän.

Keskon yhteiskuntavastuun asiantuntija mainitsee Ruokakeskon painottavan yhteistyön tärkeyttä vastuullisuusasioiden edistämiseksi, sillä yhteistyö tavarantoimittajien kanssa kaupanalan yrityksessä on erittäin tärkeää. Keskon pääjohtaja mainitsee raportissa, että on todella tärkeää huomioida koko organisaation työntekijöiden sekä yhteistyökumppanien osallistaminen ja varmistaa heidän sitoutumisensa Keskon arvojen ja vastuullisten toimintatapojen läpivientiin. Hän myös kertoo päivitetyn vastuullisuusohjelman pitävän sisällään sidosryhmien

odotukset, joita selvitetään tutkimuksilla, kyselyillä, sidosryhmätapaamisilla ja seuraamalla mediaa sekä asiakaspalautetta. Haastateltava kertoo myös kuluttajien asenteiden ja vaatimuksien vaikuttavan Keskon yhteiskuntavastuustrategiaan aina riippuen asiasta, ja ajoittain ”toivotaan sellaista, mihin meillä ei ole vaikutusmahdollisuutta”. Keskon raportista ilmenee yhteiskuntavastuun vision olevan kuvattu sidosryhmiensä kautta, mitä havainnollistaa raportissa oleva kaavio sidosryhmävuorovaikutuksesta (Kuvio 6).



Kuvio 6. Keskon sidosryhmävuorovaikutus (Keskon yhteiskuntavastuun raportti, 2012)

### 3.4. Yhteiskuntavastuun merkitys tapausyrityksen toimittajavalinnassa

Keskon yhteiskuntavastuun raportissa kerrotaan: ”Kesko kiinnittää toiminnassaan erityistä huomiota hankintaketjunsä ihmisoikeuskysymyksiin ja työoloihin. Seuranta on keskitetty erityisesti maihin, joissa riskit näiden oikeuksien loukkaamiselle ovat suurimmat.” Haastattelussa vastauksetkin keskittyvät suuressa osin yhteiskuntavastuun sosiaaliseen aspektiin. Haastateltava mainitsee tärkeimpien ympäristövaikutuksien olevan alkutuotannossa, johon on vaikea vaikuttaa, eikä niinkään lopputuottajan eli Keskon lähimpien kumppanien päässä.

Ciliberti et al. (2008) kertovat organisaation soveltamien käytäntöjen ja käytöstapojen toimittajaan kohtaan voivan vaikuttaa toimitusketjun jokaisen yrityksen käyttäytymiseen ja täten luoda perustan sosiaalisen ja ympäristöllisen vastuun viitekehykselle kyseisiin yrityksiin. Tämän takia on erittäin tärkeää yritykselle yrittää vaikuttaa omalla toiminnallaan, käytännöillään ja vaatimuksillaan toimittajien toimintatapoihin. Kuten on mainittu, tapausyritys Kesko on yksi BSCI –aloitteen n. 1300:sta jäsenyrityksestä. Kyseisen aloitteen piiriin kuuluu Euroopan suurimpia kaupan alan yrityksiä kuten Aldi, Lidl sekä Metro. Mietittäessä Keskon mahdollisuutta vaikuttaa toimitusketjuunsa kuuluvien yritysten toimintatapoihin, on vastaus edellä mainitun yhteistyön kautta. BSCI –aloitteen piiriin kuuluvien yritysten ostovoima on niin suuri, että sillä pystytään vaikuttamaan esimerkiksi tehtaiden työolojen parantamiseen sekä ruoan turvallisuuden parantamiseen. Tämä ostovoima ja mahdollinen vaikuttavuus koskevat kuitenkin vain ensimmäistä toimittajaa. Haastateltava kuitenkin kertoo: ”voidaan korostaa (ja nykyisin sitä painotetaan paljon), että on tavarantoimittajan velvollisuus viedä Keskon vaatimuksia myös omille tavarantoimittajilleen ja varmistaa, että heillä on riittävä tietoisuus mahdollisista riskeistä ja riittävät resurssit niiden hallitsemiseen.”

Kuo et al. (2010) väittävät, että organisaation ympäristöllinen kestävyys ja ekologinen tehokkuus ovat mitattavissa ja havainnollistettavissa vain toimittajiensa kautta, ja jotta koko toimitusketju onnistuisi saavuttamaan sosiaalisia ja ympäristöllisiä hyötyjä, täytyy kaikkien toimijoiden ymmärtää näiden hyötyjen saavuttamisen olevan nimenomaan koko toimitusketjun strateginen tavoite, eikä yksittäisten organisaatioiden tavoite (Spence & Bourlakis, 2009). Haastateltava kertoo: ”Keskon vastuullisuusohjelma asettaa tavoitteita myös vastuulliselle hankinnalle, mm. riskimaatavarantoimittajien sosiaalisen vastuun auditointien edistämiseksi ja alkuperämerkintöjen lisäämiselle.” Keskon vastuullisuusohjelmasta myös nähdään, että he kehittävät toimintaansa vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa osallistamalla asiakkaita vastuullisuustyöhönsä. Heidän tavoitteenaan on myös järjestää säännöllistä koulutusta vastuullisista toimintatavoista, tunnistaa koko toimitusketjunsa, edistää aktiivisesti riskimaatoimittajiensa sosiaalisen vastuun auditointeja sekä lisätä alkuperämerkinnät omiin merkkituotteisiinsa.

Elintarviketeollisuuden kaupankäyntiverkostot ovat kuitenkin sen verran monimutkaiset, että toimitusketjun vastuullinen hallinta on erityisen hankalaa

kyseisellä teollisuudenalalla (Fritz & Schiefer, 2009). Tästä esimerkkinä on ruoan jäljitettävyyden vaikeus. Haastateltava kertoo, että tuoteturvallisuusvaatimuksista johtuen ruokatuote pystytään kyllä jäljittämään tietylle tasolle ("jokaisen toimijan on tiedettävä yksi askel taakse ja eteenpäin"), mutta ketjujen ollessa monimutkaisia ja pitkiä, on olemassa paljon tuotteita joita ei pystytä jäljittämään loppuun asti. Automaattisesti saatavaa tietoa esimerkiksi toimittajan toimittajasta ei ole saatavilla ja jotta tietoa saataisiin toimittajan toimittajalta, tulee se aina selvittää erikseen. Esimerkkejä tuotteista joita ei pystytä jäljittämään "missään järjestelmässä" ovat haastateltavan mukaan kahvi, tee, kaakao ja sokeri, koska kyseisistä tuotteista käydään kauppaa raaka-ainepörssiissä. Haastateltava kertoo: "Tavarantoimittajan tehdas vastaa luonnollisesti siitä, että sen toiminta täyttää toimintamaan lakisääteiset vaatimukset. Esim. lapsityövoiman käyttö ei ole laillista missään maassa, mutta lakien heikon täytäntöönpanon ja valvonnan puutteen vuoksi sitä silti esiintyy."

Haastattelussa tärkeimmäksi kriteeriksi toimittajia kohtaan ilmeni BSCI – auditointiprosessi. Kysymyksen vastauksissa keskityttiin siis lähinnä riskimaatavarantoimittajiin ja kun kysyttiin eettisyyden (esim. eläinten hyvinvointi) roolia toimittajia valitessa, kuinka tämä ilmenee käytännössä ja onko sille olemassa mittaria, vastaus keskittyi riskimaatoimittajan valitsemiseen. Toimittajan tehtaan tulee olla BSCI –auditointiprosessissa ja jos ei ole, tulee tehtaan aloittaa kyseinen prosessi mahdollisimman nopeasti. Käytännössä tämän mittaaminen näkyy esimerkiksi tehdaskäynneillä, joita tehdään ostajien, monitoroijien sekä ulkopuolisten auditoiden toimesta. Nämä käynnit eroavat tarkoituksenmukaisuudellaan haastateltavan sanoin seuraavanlaisesti: "Ostajien käynnit keskittyvät enemmän kaupallisiin asioihin. Monitorointikäynti on ammattimaisen sosiaalisen auditoijan tekemä arviointi- ja neuvontakäynti ja BSCI-auditointi on täysimittainen sosiaalinen auditointi, jonka suorittaa akreditoitu BSCI-auditointi." Keskolla on lisäksi oma tuotemerkki Pirkka, jonka toimittajat Ruokakeskon tuotetutkimus auditoi oman auditointiprotokollansa mukaan. Nämä monitorointi- ja auditointikäyntien määrät on raportoitu vuosittaisessa yhteiskuntavastuun raportissa ja esimerkiksi Kiinassa Keskon monitoroijat tekevät tehdaskäyntejä vuosittain 160.

Kesko on rajannut uusien riskimaatoimittajien valintakriteeriksi BSCI-prosessin ja jos toimittaja ei suostu kyseiseen prosessiin, yhteistyötä ei aloiteta. Kesko pyrkii ensisijaisesti parantamaan esimerkiksi tehtaiden oloja yhteistyöllä. Olemassa olevien

toimittajien suhteen tärkeimpiä ja kriittisimpiä tekijöitä, joihin valinta voi kaatua ovat lapsityövoima, pakkotyövoima ja työterveys- sekä turvallisuusasiat. Jos toimittaja kieltäytyy kyseisten asioiden korjaamisesta, ostotoiminta tältä yritykseltä lopetetaan. BSCI-aloite ei kuitenkaan sisällä esimerkiksi eläinten hyvinvointiin liittyviä ohjeistuksia, vaan lähinnä ihmisoikeuksien turvaamiseen liittyviä ohjeistuksia (BSCI, 2009).

Kesko on ollut mediassa esillä erinäisistä skandaaleista johtuen, kuten erään toimittajan thaimaalaisen tehtaan huonojen työolojen takia (Finnwatch, 2013), sekä hevosenlihaskandaalin takia (Taloussanomat, 2013). Finnwatch on kansalaisjärjestö, joka tutkii suomalaisen yritystoiminnan globaaleja vaikutuksia sekä sitä, noudattavatko suomalaiset yritykset tekemiään sitoumuksiaan vastuulinjauksista esimerkiksi kehitysmaissa. Finnwatch on julkaissut selvityksen Suomessa toimivien elintarvikeliikkeiden omien merkkien vastuullisuudesta. (Finnwatch, 2013) Keskon osalta tämä selvitys koski Pirkka merkillä myytävää ananasmehua. Finnwatchin selvityksessä ilmenee, että tehtaalla loukataan useita ihmisoikeuksia. Kyseinen tehdas ei kuitenkaan ollut suora toimittaja Keskolle, sillä ananasmehu prosessoitiin vielä Suomessa mehuntuottaja VIP-Juicemakerin toimesta. Kysyttäessä Keskon yhteiskuntavastuun asiantuntijalta asiasta, hän mainitsee Keskon olleen tiiviisti yhteydessä toimittajiin Finnwatchin tekemän raportin jälkeen. Kyseinen ananasmehutiivistetoimittaja on vaihdettu, mutta ei Ruokakeskon päätöksestä, vaan VIP Juicemakerin hollantilaisen emoyhtiön Refrescon päätöksestä. Haastateltavan sanoin: ”Pyrimme itse ensisijaisesti yhteistyöhön ja vasta jos se ei onnistu, lopetamme ostot. Teimme myös kyselyn omien merkkien tavarantoimittajille kaikista tuotteissa olevista riskimaissa tuotetuista ainesosista ja niiden tuotannon vastuullisuuden varmentamisesta. Kyselyn tulosten perusteella on entisestään korostettu vastuullisuuskriteereiden kommunikoinnin tärkeyttä koko ketjussa sekä muutettu sopimusehtoja siten, että ne paremmin ohjaavat Keskon suorat tavarantoimittajat huolehtimaan omalta osaltaan koko ketjun vastuullisuudesta.”

## 4. Yhteenveto ja johtopäätökset

### 4.1. Tutkimustulosten yhteenveto

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia sitä, millainen merkitys yhteiskuntavastuulla on suomalaisen elintarvikeketjun toimittajavalinnassa. Tavoitteena oli tutkia aihetta yhden Suomen suurimman elintarvikeketjun, Keskon, näkökulmasta ja saada tietää millaisia yhteiskuntavastuustandardeja suomalainen elintarvikeketju käyttää, määrittelevätkö lait mitään yhteiskuntavastuun standardeja, vaikuttavatko nämä standardit toimittajavalintaan ja pystyykö suomalainen elintarvikeketju vaikuttamaan omilla yhteiskuntavastuu vaatimuksillaan toimittajien toimintatapoihin.

Tutkimusongelmaksi muodostui kysymys:

*”Millainen merkitys toimittajien yhteiskuntavastuukäytännöllä on suomalaisen elintarvikeketjun toimittajavalintaan?”*

Ala-ongelmiksi määriteltiin kysymykset:

*”Kuinka lainsäädäntö vaikuttaa elintarvikeketjujen yhteiskuntavastuukäytäntöihin?”*

*”Kuinka elintarvikeketjujen yhteiskuntavastuu-käytännöt vaikuttavat toimittajien toimintatapoihin?”*

*”Miten sidosryhmien vaatimukset vaikuttavat ruokaketjujen yhteiskuntavastuu-käytäntöihin?”*

Tutkimukseen haastateltava henkilö oli kyseisen teollisuudenalan ja aihealueen asiantuntija, nimikkeellä Keskon yhteiskuntavastuun asiantuntija. Kuten tutkimustuloksista huomataan, on Kesko sekä Suomen johtavimpia yrityksiä vastuullisuuden alueella että maailman 100 vastuullisimman yrityksen joukossa. Kesko tekee vuosittain yhteiskuntavastuun raportin Global Reporting Initiativen (GRI) laatimien ohjeiden mukaisesti ja soveltaa toiminnassaan erinäisiä standardeja, käytäntöjä ja periaatteita joita on laatinut AccountAbility, ISO, ILO, OECD, YK ja BSCI. Sekä haastattelusta että teoriasta selviää yhteiskuntavastuun termin alaisuuteen kuuluvien standardien ja käytösohjeiden olevan lakien



minimivaatimuksien ylittämistä. Suomen laki ei siis määrittele yhteiskuntavastuulle kriteerejä, mutta jotkin lakisääteiset asiat saattavat kuitenkin kuulua yhteiskuntavastuun määritelmän alaisuuteen. Näitä voi olla muun muassa erinäisiin henkilöstökäytäntöihin ja tuoteturvallisuuteen liittyvissä laeissa.

Kuten teoriaosuudesta käy ilmi, liittyy yhteiskuntavastuun termiin lukuisia eri näkemyksiä ja käsityksiä. Joidenkin mielestä yhteiskuntavastuu nimikkeenä sisältyy yritysvastuuseen ja täten toimii synonyyminä yrityksen sosiaaliselle vastuulle. Tutkimuksessa termi yhteiskuntavastuu sisältää kuitenkin ns. kolmoishyödyn, eli taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristöllisen ulottuvuuden. Haastattelussa keskitytään lähinnä yrityksen toimitusketjujen hallintaan liittyvään sosiaaliseen vastuuseen, sillä haastateltava kertoo suurimpien ympäristöllisten ongelmien aiheutuvan toimitusketjujen alkutuotannossa, johon on vaikea vaikuttaa. Keskon yhteiskuntavastuuohjelman tunnusluvut koskevatkin pääsääntöisesti suoria toimittajiaan eikä täten ota huomioon nimenomaisessa alkutuotannossa tapahtuvia seikkoja.

Haastateltava mainitsee Keskon pystyvän vaikuttamaan toimittajiensa toimintatapaan BSCI -aloitteen kautta. Tämä koskee vain riskimaatoimittajia. Koska kyseiseen aloitteeseen kuuluu Euroopan suurimpia elintarvikeketjuja, on heidän ostovoimansa niin suuri, että he pystyvät täten vaikuttamaan esimerkiksi toimittajan tehtaan työolojen parantamiseen sekä ruoan turvallisuuden parantamiseen. Tämä vaikuttavuus tulee siis vaatimalla toimittajia liittymään BSCI -auditointiprosessiin, joka ottaa yhteiskuntavastuun sosiaaliset aspektit huomioon, kuten ihmisoikeuksien varmistamisen. Kesko kuitenkin pyrkii korostamaan myös toimittajiaan viemään Keskon vaatimuksia omille tavarantoimittajilleen. Kesko pystyy siis omilla yhteiskuntavastuukäytännöillään (BSCI) vaikuttamaan tiettyihin (riskimaa-) toimittajiin sekä tiettyihin (sosiaalsiin) yhteiskuntavastuun aspekteihin.

Keskon raportissa kerrotaan yhteiskuntavastuun vision olevan kuvattu sidosryhmiensä kautta. Siitä ilmenee, että Keskolle on tärkeää huomioida koko organisaation työntekijöiden sekä yhteistyökumppanien osallistaminen ja varmistaa heidän sitoutumisensa Keskon arvojen ja vastuullisten toimintatapojen läpivientiin. Keskon päivitetty vastuullisuusohjelma pitää sisällään sidosryhmien odotuksia ja vaatimuksia, joita selvitetään tutkimuksilla, kyselyillä,

sidosryhmätapaamisilla ja seuraamalla mediaa sekä asiakaspalautetta. Aika ajoin kuluttajien asenteet ja vaatimukset saavat muutoksia Keskon yhteiskuntavastuustrategiaan kuitenkin riippuen aina asiasta.

Yksi sidosryhmä, joka on vaikuttanut Keskon toimintaan, on ollut kansalaisjärjestö Finnwatch. He julkaisivat 2013 raportin, jossa kritisoitiin Keskon oman merkin, Pirkan, ananasmehua tuottavan tehtaan ihmisoikeusrikkomuksista. Haastateltava kertoo Keskon olleen tiiviisti yhteydessä toimittajiinsa kyseisen raportin ilmestyessä. Kesko hankki tämän ananasmehun suomalaiselta mehuvalmistajalta VIP-Juicemakeriltä. Tämä anansmehutiivistetoimittaja on vaihdettu, mutta päätös ei ollut loppujenlopuksi Ruokakeskon, sillä Kesko ei ollut suora hankkija kyseiseltä tehtaalta, vaan suomalainen mehuntuottaja VIP-Juicemaker ja sen hollantilainen emoyhtiö Refresco. Sidosryhmillä voi siis olla tietynlainen vaikutusmahdollisuus Keskon yhteiskuntavastuukäytäntöihin.

Tarkastellessa yhteiskuntavastuun merkitystä suomalaisen elintarvikeketjun Keskon toimittajavalinnassa, huomataan haastattelun perusteella heidän keskittyvän riskimaatoimittajiin ja niiden sosiaalisiin vastuualueisiin. Ympäristöllisiin vastuualueisiin vaikuttaminen toimittajavalinnalla on haastateltavan mukaan vaikeaa, sillä tärkeimmät ympäristövaikutukset ovat alkutuotannossa, eikä näitä alkutuotannon toimijoita pystytä aina jäljittämään. Kesko lähestyy siis toimittajavalinnassaan sosiaalista vastuuta riskimaissa lähinnä BSCI-auditoinnin kautta. Yhteiskuntavastuullisissa asioissa kiinnitetään siis erityistä huomiota sellaisiin maihin, joissa riskit ihmisoikeuksien rikkomisesta ja työolojen epäinhimillisyydestä ovat suurimmat.

## **4.2. Johtopäätökset**

Tutkimuksesta kävi ilmi, että yhteiskuntavastuun termi jakaa mielipiteitä siitä, mitä se pitää sisällään ja kenen vastuulla se on. Joidenkin mielestä ei voida olettaa, että yrityksen yhteiskuntavastuu korvaisi valtion roolia yhteiskunnassa. Olisi siis valtion vastuulla asettaa rajoituksia ja käytäntöjä, joiden periaatteiden mukaan yritykset toimisivat. Tämän vuoksi valtion rooli on erityisen tärkeä kestävän kehityksen

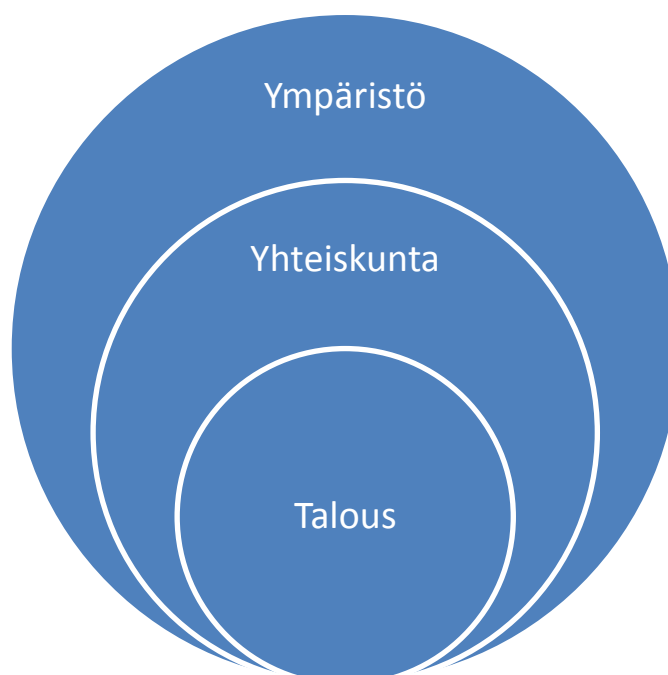
kannalta. Tässä on ongelmana lakikoneiston byrokraattisuus ja hidas lakien täytäntöönpano. Sen tulisi olla yritykselle itsestäänselvyys olla vastuussa tuotteensa tuottamisesta johtuvista ympäristöllisistä ja sosiaalisista haitoista varsinkin toiminnassa, joka käyttää luonnonvaroja hyväkseen. Jos yritys siis ottaa jo nyt huomioon ympäristölliset ja sosiaaliset aspektit liiketoiminnassaan, on se todennäköisesti lakien minimipykälien ylittämistä vain tällä hetkellä, sillä lait kiristyvät jatkuvasti kyseisillä alueilla. Yhteiskuntavastuullisuuden harjoittaminen on siis myös liiketoiminnallisesti pitkäaikaista strategista suunnittelua. Näiden sosiaalisten ja ympäristöllisten aspektien huomioonottaminen on siirtymässä yhä enenevässä määrin koskemaan toimitusketjuja ja kuten teoriaosuudesta huomataan, se on koko toimitusketjun toiminta, joka luo viitekehyksen organisaation kestäväälle kehitykselle (Bai & Sarkis, 2010; Ciliberti et al., 2008; De Ron, 1998; Forsman-Hugg et al., 2013; Govindan et al., 2013; Handfield et al., 2002; Kuo et al., 2010; Spence & Bourlakis, 2009). Kesko on ollut osaltaan tietoinen näistä strategisista valinnoista vuodesta 1999, jonka johdosta he ovatkin vuoden 2013 Suomen vastuullisin yritys (FIBS, 2013).

Elintarviketeollisuudessa toimitusketjujen huomiointi on erityisen tärkeää, sillä muun muassa ruoan jäljiteltävyyteen liittyy kuluttajan kannalta jopa elintärkeää tietoa; tieto ruoasta, ruokinnasta, ruokaeläimistä, ruokamateriaaleista, geenimuuntelusta, hygieniasta, antibioottien ja hormonien käytöstä, kuljetuksesta, tuholaismyrkkujen käytöstä yms. (Bosona & Gebresenbet, 2013; Spence & Bourlakis, 2009) Keskon tapauksessa haastateltava kertoo heidän yhteiskuntavastuun raporttinsa erinäisten tunnuslukujen keskittyvän lähinnä ensimmäisiin toimittajiin. Hän kertoo sen vaativan erinäistä selvittelyä, jotta tietoa seuraavasta toimittajasta saataisiin. Andersen ja Skjoett-Larsen (2009) kertovat toimitusketjujen yhteiskuntavastuuseen liittyvän avainelementteinä tiedonparannusmekanismit sekä tiedonhallintamekanismit. Spence ja Bourlakis (2009) mainitsevat, että toimittajaketjuvastuullisuuteen tulisi kuulua koko ketjun sitoutuminen saavuttamaan yhteisiä sosiaalisia ja ympäristöllisiä hyötyjä ja tavoitteita. Siihen tulisi myös kuulua kaikkien toimittajien mahdollisuus saada äänensä kuuluviin ja aidon yhteistyökumppanuuden. Myös toimitusketjussa toimivien eri organisaatiomuotojen erilaisten eettisyyden lähtökohtien olemassaolo tulisi tiedostaa. Haastateltava kertoo Keskon korostavan sitä, että on tavarantoimittajiensa velvollisuus viedä Keskon vaatimuksia myös omille

tavarantoimittajilleen. Jotta koko toimitusketju voitaisiin huomioida, mahdolliset tiedonparannus- ja tiedonhallintamekanismit voisivat edesauttaa Keskon vastuullista toimintaa.

Kesko on yksi vastuullisimpia yrityksiä ”The Global 100” -listalla, mutta sen vastuullisuuden tunnusluvut ei päde ensimmäistä toimittajaa pidemmälle. Tämä on huolestuttava asia, sillä kuten haastateltava itse sanoi, esimerkiksi suurimmat ympäristölliset ongelmat johtuvat toimitusketjun alkupäässä olevasta raaka-ainetuotannosta ja jos sitä ei oteta huomioon yrityksen vastuullisuudessa, miten voidaan sanoa yrityksen olevan vastuullinen? Olisi siis syytä laajentaa esimerkiksi GRI-ohjeiden vastuullisuuden määritelmää koskemaan ensimmäistä toimittajaa pidemmälle.

Tulevaisuutta ajatellen on tärkeää, että yrityksen ja yksittäiset ihmiset ymmärtävät kaiken olevan lähtöisin ympäristöstä ja ekosysteemistämme. Maapallomme on se ympäristö, mihin ihmiset ovat syntyneet. Nämä syntyneet ihmiset ovat kehittäneet yhteiskuntia, jotka toimivat maapallon rajoissa. Nämä yhteiskunnat ovat kehittäneet itsellensä erinäisiä taloudellisia järjestelmiä. Tämän takia yhteiskuntavastuukirjallisuudessa suuresti esillä oleva kolmoishyöty ja sen kolme eriteltyä ulottuvuutta tulisi sulauttaa loogisemmin yhteen (Kuvio 7). Ilman ympäristöä ei ole yhteiskuntaa eikä taloutta. Kuten joku viisas on muinoin sanonut, luonto voittaa aina.



*Kuvio 7. Yhteiskuntavastuun kolmoishyöty*

Suuryritys voi vaikuttaa eettiseltä ja ympäristöystävälliseltä yritykseltä mainoksiensa, julkisuustempauksiensa ja hyväntekeväisyytensä ansiosta, mutta yrityksen todellinen ympäristöystävällisyys ja eettisyys rakentuu toimittajiensa pohjalta. Tämän vuoksi on tärkeää, että yritykset laajentavat heidän ympäristöllisiä ja sosiaalisia toimintatapoja ja vaatimuksia koko toimitusketjua kattavaksi toiminnaksi. Vastuullisuuden miettimisen ei siis tulisi olla yrityksen irrallinen toiminto, vaan sen on liityttävä jokaiseen päätökseen ja toiminnan vaiheeseen.

## 5. Lähdetiedot

Andersen, M., Skjoett-Larsen, T. (2009) Corporate social responsibility in global supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 14, no. 2, s. 75-86.

Bai, C. & Sarkis, J. (2010) Integrating sustainability into supplier selection with grey system and rough set methodologies. *International Journal of Production Economics*, vol. 124, s. 252-264.

Bosona, T. & Gebresenbet, G. (2013) Food traceability as an integral part of logistics management in food and agricultural supply chain. *Food Control*, Vol. 33, No.1.

Business Dictionary. (2013) [Business Dictionary [www-sivuilla](http://www.sivuilla)]. [viitattu 27.12.2013]. <http://www.businessdictionary.com/definition/procurement.html>

Business Dictionary. (2013) [Business Dictionary [www-sivuilla](http://www.sivuilla)]. [viitattu 4.11.2013]. Saatavissa: <http://www.businessdictionary.com/definition/stakeholder.html>

Business Dictionary. (2013) [Business Dictionary [www-sivuilla](http://www.sivuilla)]. [viitattu 27.12.2013]. <http://www.businessdictionary.com/definition/supplier.html>

Business Dictionary. (2013) [Business Dictionary [www-sivuilla](http://www.sivuilla)]. [viitattu 27.12.2013]. <http://www.businessdictionary.com/definition/triple-bottom-line.html>

Business Social Compliance Initiative. (2011) BSCI Risk countries list. Saatavissa: <http://www.bsci-intl.org/resources/rules-functioning>

Business Social Compliance Initiative. (2009) BSCI Code of Conduct. Saatavissa: <http://www.bsci-intl.org/resources/code-of-conduct>

Carter, C.R. & Rogers, D.S. (2008) A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 38, No. 5

Carter, C.R., Jennings, M.M., (2002) Social responsibility and supply chain relationships. *Transportation Research, Part E* 38E (1), s. 37-52.

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

Cousins, P., Lamming, R., Lawson, B., Squire, B. (2008) *Strategic Supply Management: Principles, Theories and Practice*. Financial Times. Prentice Hall. Harlow.

Cruz, J.M., Wakolbinger, T. (2008) Multiperiod effects of corporate social responsibility on supply chain networks, transaction costs, emissions, and risk. *International Journal of Production Economics*, vol. 114, s. 534-553.

De Ron, A.J. (1998) Sustainable production: the ultimate result of a continuous improvement. *International Journal of Production Economics* vol. 56-57, s. 99-110.

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

Duffy, R., Fearne, A., Healing, V. (2005) Reconnection in the UK food chain: Bridging the communication gap between food producers and consumers. *British Food Journal*, Vol. 107, No. 1, s. 17-33.

Elkington, J. (1998) *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of the 21<sup>st</sup> Century*. New Society Publishers, Stoney Creek.

Euroopan komissio. (2011) Komission tiedonanto Euroopan parlamentille, neuvostolle, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle sekä alueiden komitealle: ”Yritysten yhteiskuntavastuuta koskeva uudistettu EU:n strategia vuosiksi 2011–2014”. [verkkojulkaisu] [viitattu 10.10.2013]. Saatavissa: [http://www.tem.fi/files/31324/COM%282011%29\\_681\\_FINAL.pdf](http://www.tem.fi/files/31324/COM%282011%29_681_FINAL.pdf)

Euroopan komissio. (2011) Eurooppa 2020 –tavoitteet. [Euroopan komission www-sivuilla]. Päivitetty 21.01.2013. [viitattu 10.10.2013.] Saatavissa: [http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/targets/index\\_fi.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/targets/index_fi.htm)

FIBS. (2013) Palkitut raportit 2013. [www-sivuilla]. Saatavissa: <http://www.fibsry.fi/fi/teemat/vastuullisuusraportointi/vastuullisuusraportointikilpailu/vastuullisuusraportointikilpailu-2013/kaikki-palkitut-raportit-2013>

Finnwatch. (2013) Halvalla on hintansa: Kaupan omien merkkien tuotteiden vastuullisuus. [verkkodokumentti] [viitattu 15.11.2013]. Finnwatch raportti. Saatavissa:

[http://www.finnwatch.org/images/finnwatch\\_private\\_label\\_web\\_3\\_rev.pdf](http://www.finnwatch.org/images/finnwatch_private_label_web_3_rev.pdf)

Forsman-Hugg, S., Katajajuuri, J.-M., Riipi, I., Mäkelä, J., Järvel, K., Timonen, P. (2013) Key CSR dimensions for the food chain. *British Food Journal*, vol. 115, s. 30-46.

Freeman, R., E. (2010) *Strategic management: a stakeholder approach*. Cambridge University Press.

Fritz, M. & Schiefer, G. (2009) Tracking, tracing, and business process interests in food commodities: a multi-level decision complexity. *International Journal of Production Economics*, vol. 117, s. 317-329.

Gimenez, C., Sierra, V., Rodon, J. (2012) Sustainable operations: Their impact on the triple bottom line. *International Journal of Production Economics*, vol. 140, s. 149-159.

Govindan, K., Khodaberdi, R., Jafarian, A. (2013) A fuzzy multi criteria approach for measuring sustainability performance of a supplier based on triple bottom line approach. *Journal of Cleaner Production*, vol. 47, s. 345-354.

Handy, C. (2009) *Harvard Business Review: What's a Business For?*, s. 65-82. Harvard Business School Publishing Corporation, USA.

Hirsjärvi, S., Hurme, H. (2008) *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. 1.painos. Helsinki.

International Labor Organization. (2006) *InFocus Initiative on Corporate Social Responsibility*. [verkkojulkaisu] [viitattu 1.11.2013]. Saatavissa: [http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/GB/295/GB.295\\_MNE\\_2\\_1\\_engl.pdf](http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/GB/295/GB.295_MNE_2_1_engl.pdf)

International Organization for Standardization. *ISO 26000 – Social responsibility*. [Kansainvälisen standardoimisjärjestön www-sivuilla]. [viitattu 1.11.2013.] Saatavissa: <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>



Jabbour, A.B.L.S., Jabbour, C.J.C. (2009) Are supplier selection criteria going green? Case studies of companies in Brazil. *Industrial Management & Data Systems Engineering*, vol. 109, s. 477-495.

Kaku, R. (1997) *Harvard Business Review: The Path of Kyosei*, s. 102-122. Harvard Business School Publishing Corporation, USA.

Kanter, R. (1999) *Harvard Business Review: From Spare Change to Real Change*, s. 189-213. Harvard Business School Publishing Corporation, USA..

Katajajuuri, J.-M., Tuhkanen, H.-R., Voutilainen, P. (2005) Contribution of life cycle stages to the global warming potential of food products. *Innovation by Life Cycle Management, LCM 2005 International Conference Proceedings*, Barcelona, Spain, vol. 1, s. 414-418.

Kesko. (2012) *Yhteiskuntavastuun raportti*. [viitattu 2.12.2013]. Saatavissa: [http://www.kesko.fi/Documents/19367-Kesko\\_Yhteiskuntavastuun\\_raportti\\_2012.pdf](http://www.kesko.fi/Documents/19367-Kesko_Yhteiskuntavastuun_raportti_2012.pdf)

Kolk, A., Perego, P. (2008) Determinants of the adoption of sustainability assurance statements: an international investigation. *Business Strategy and the Environment* vol. 19, iss. 3, s. 182-198.

Kuo, R.J., Wang, Y.C., Tien, F.C. (2010) Integration of artificial neural network and MADA methods for green supplier selection. *Journal of Cleaner Production* vol. 18, s. 1161-1170.

Ladd, J. (1970) *Morality and the Ideal of Rationality in Formal Organizations*. *The Monist*, 1970, s. 499.

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

Liao, C.N., Kao, H.P. (2011) An integrated fuzzy TOPSIS and MCGP approach to supplier selection in supply chain management. *Expert Systems with Applications* 38, s. 10803-10811.

Lindgreen, A., Hingley, M.K. & Vanhamme, J. (Eds) (2009) *The Crisis of Food Brands: Sustaining Safe, Innovative, and Competitive Food Supply*. Gower Publishing, Aldershot.

Lozano, R. & Huisingh, D. (2011) Inter-linking issues and dimensions in sustainability reporting..Journal of Cleaner Production, vol. 19, no. 2–3, s. 99–107.

Maloni, M. & Brown, M. (2006) Journal of Business Ethics: Corporate Social Responsibility in the Supply Chain: An Application in the Food Industry. Kluwer Academic Publishers,

Manning, L. (2013) British Food Journal Vol. 115 No.1: Corporate and consumer social responsibility in the food supply chain. Emerald Group Publishing Ltd., Iso-Britannia.

Mazurkiewicz, P. (2004) Corporate environmental responsibility: Is a common CSR framework possible? Saatavissa: <http://siteresources.worldbank.org/EXTDEVCOMMENG/Resources/csrframework.pdf>

Morland, M. P. (2006) Triple bottom line reporting as social grammar: integrating corporate social responsibility and corporate codes of conduct. Business Ethics: A European Review, vol. 15, s. 352–364.

Morton, B. (2002) Purchasing and 'green' issues. Gower Handbook of Purchasing Management, Gower Publishing Limited, Aldershot, s. 207-222.

O'Brien, C. (1999) Sustainable production – a new paradigm for a new millennium. International Journal of Production Economics vol. 60-61, s. 1-7.

OECD. (2001) Corporate Responsibility: Private Initiatives and Public Goals. [verkkojulkaisu] [viitattu 1.11.2013]. Saatavissa: <http://www.oecd.org/daf/inv/corporateresponsibility/35315900.pdf>

OECD. (2011) OECD Guidelines for Multinational Enterprises. [OECD:n www-sivuilla]. [viitattu 1.11.2013]. Saatavissa: <http://mneguidelines.oecd.org/2011update.htm>

Osakeyhtiölaki. (2006) [Oikeusministeriön oikeudellisen aineiston www-sivuilla]. Päivitetty 21.7.2006. [viitattu 10.10.2013]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624#P5>

Porter, M. & Kramer, M. (2002) Harvard Business Review: The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, s. 27-64. Harvard Business School Publishing Corporation. USA.

Pullman, M.E., Maloni, M.J., Carter, C.G. (2009) Food for thought: social versus environmental sustainability programs and performance outcomes. Journal of Supply Chain Management, vol. 45, s. 38-54.

Rana, P., Platts, J., Gregory, M. (2009) Exploration of corporate social responsibility (CSR) in multinational companies within the food industry. Production Processes Group, Institute for Manufacturing, University of Cambridge. Saatavissa: <http://www.crrconference.org/downloads/rana.pdf>

Reuters. (2012) <http://www.reuters.com/article/2012/01/26/idUS84544+26-Jan-2012+HUG20120126>

Sarkis, J. (2006) Greening the Supply Chain. Springer, Berlin.

Schaltegger, S. & Wagner, M. (2006) Managing the business case for sustainability—The integration of social, environmental and economic performance. Greenleaf Publishing. Sheffield.

Seppälä, J., Mäenpää, I., Koskela, S., Mattila, T., Nissinen, A., Katajajuuri, J.-M., Härmä, T., Korhonen, M.-R., Saarinen, M., Virtanen, Y. (2011) An assessment of greenhouse gas emissions and material flows caused by the Finnish economy using the ENVIMAT model. Journal of Cleaner Production, vol. 19, s. 1833-1841.

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

Spence, L. & Bourlakis, M. (2009) The evolution from CSR to supply chain responsibility: the case of Waitrose. Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 14, No. 4, s. 291-302.

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

Stiglitz, J.E. (2006), Making Globalization Work, Allen Lane, London.

Sweeney, L. & Coughlan, J. (2008). Do different industries report Corporate Social Responsibility differently? An investigation through the lens of stakeholder theory. *Journal of Marketing Communications*, Vol. 1, No. 2, s. 113-124.

Taloussanomat. (2013) Saatavissa: <http://www.taloussanomat.fi/paivittaistavarat/2013/02/21/pirkka-kebablastuista-loytyihevosenslihaa/20132851/12>

Työ- ja elinkeinoministeriö. Sosiaalinen, taloudellinen ja ekologinen vastuu. [Työ- ja elinkeinoministeriön [www-sivuilla](http://www.tem.fi)]. [viitattu 10.10.2013]. Saatavissa: [http://www.tem.fi/files/22532/sos.\\_taloudell.\\_ekolog.\\_vastuu.pdf](http://www.tem.fi/files/22532/sos._taloudell._ekolog._vastuu.pdf)

Vachon, S. & Klassen, R.D. (2008) Environmental management and manufacturing performance: the role of collaboration in the supply chain. *International Journal of Production Economics*, vol. 111, s. 299-315.

Van Weele, A.J. (2010) *Purchasing & Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*. Cengage Learning. Andover.

Wiedmann, T. & Lenzen, M. (2009) *Unravelling the Impacts of Supply Chains – A New Triple-Bottom-Line Accounting Approach and Software Tool*. Environmental Management Accounting for Cleaner Production, Springer, Alankomaat.

World Commission on Environment and Development. (1987) *Our Common Future*. Oxford University Press, New York.

Yhdistyneet kansakunnat. (1987) *Report of the World Commission on Environment and Development*. [verkkodokumentti] Päivitetty 16.12.1999. [viitattu 10.10.2013] Saatavissa: <http://www.un.org/documents/ga/res/42/ares42-187.htm>

Yhteiskuntavastuun kansainvälinen viitekehys. [Työ- ja elinkeinoministeriön [www-sivuilla](http://www.tem.fi)]. Päivitetty 26.9.2013. [viitattu 10.10.2013]. Saatavissa: [http://www.tem.fi/yriytykset/yhteiskuntavastuu/yhteiskuntavastuun\\_kansainvalinen\\_viitekehys](http://www.tem.fi/yriytykset/yhteiskuntavastuu/yhteiskuntavastuun_kansainvalinen_viitekehys)

Liite 1: Haastattelukysymykset Keskon yhteiskuntavastuun asiantuntijalle

- 1) *Keskolla vastuullinen toiminta on strateginen valinta, kuuluuko siihen pitkäaikaista ympäristöllistä (& sosiaalista) suunnittelua toimitusketjua kohtaan ja mikä strategian tavoite on?*
- 2) *Kuinka tärkeässä roolissa eettisyys (esim. eläinten hyvinvointi) on toimittajia valitessa? Miten tämä ilmenee käytännössä ja onko tälle jotain mittaria? (Kuinka usein henkilökunta käy tehtailla paikanpäällä?)*
- 3) *Mitkä vastuullisuuteen liittyvät tekijät ovat tärkeimpiä ja kriittisimpiä toimittajavalinnassa ja mihin seikkoihin koko valinta voi kaatua? (Esimerkiksi jos havaitaan lapsityövoiman käyttöä, onko tämä ehdoton kieltä toimittajavalinnalle esim. lainsäädännöllisesti tai organisaation periaatteista johtuen?)*
- 4) *Pystyvätkö Keskon organisaation yhteiskuntavastuuperiaatteet vaikuttamaan Keskon toimitusketjuun kuuluvan yrityksen toimintatapoihin? Jos kyllä, onko tästä mitään käytännön esimerkkiä? Jos ei, niin onko spesifistä syytä (esim. liian pieni toimija verrattuna muihin hankkijoihin)? Toimintatapojen muutoksella tarkoitetaan esimerkiksi tehtaiden työolojen parantamista, eläinten hyvinvoinnin parantamista, ruoan turvallisuuden parantamista etc.*
- 5) *Voidaanko toimittajien toimittajiin ja heidän toimintaansa vaikuttaa millään tavoin?*
- 6) *Keskon yhteiskuntavastuun raportissa puhutaan sidosryhmien osallistamisesta. Tarkoittaako tämä käytännössä myös toimittajien osallistamista kehittäessä strategisia ratkaisuja esimerkiksi ympäristöllisiin ongelmiin?*

- 7) *Mistä lähtien Keskon yhteiskuntavastuuohjelma on ottanut huomioon toimitusketjun sosiaaliset ja ympäristölliset aspektit ja onko tämä ollut strateginen päätös vai ulkopuolisesta paineesta (kuluttajien jatkuvasta läpinäkyvyyden vaatimuksista) johtuva päätös?*
- 8) *Onko Keskon yhteiskuntavastuuohjelman tavoite Keskon tavoite vai koko toimitusketjukokonaisuuden tavoite?*
- 9) *Onko Suomessa säädettyjä lakeja liittyen elintarviketeollisuuden yhteiskuntavastuukäytäntöihin (esim. toimittajan tehtaalla ei saa käyttää lapsityövoimaa), vai onko kaikki CSR ponnistukset perinteisesti yrityksen omista lähtökohdista?*
- 10) *Kuinka kuluttajien asenteet ja vaatimukset vaikuttavat Keskon yhteiskuntavastuustrategiaan ja miten näitä vaatimuksia selvitetään (kyselyt, media, järjestöt...)?*
- 11) *Kuinka paljon suuressa määrin kiinnitetään huomiota Keskon raportissa ilmeneviin, suoriin tai epäsuoriin, riskiämaastoihin? (Esimerkiksi onko Finnwatchin raportin ilmestyttyä oltu yhteydessä toimittajiin, vaihdettu toimittajaa tai tehty jonkinnäköisiä muutoksia toimittajavalinnan strategiaan?)*
- 12) *Koska ruoan jäljiteltävyys on suuressa roolissa arvioidessa ympäristöllisiä ja sosiaalisia tekijöitä, pystytäänkö elintarviketuotteiden alkuperää jäljittämään omaa toimittajaa pidemmälle, eli toimittajan toimittajaan? (Onko esimerkiksi jokin tietty elintarvikeryhmä joka on erityisen hankala jäljittää?)*

- 13) Kuinka pitkälle toimitusketjua yhteiskuntavastuun raportin tunnusluvut koskevat?
- 14) Keskityttekö jollekin tietylle yhteiskuntavastuun osa-alueelle (ympäristöllinen, sosiaalinen, taloudellinen) tai maantieteelliselle alueelle toimitusketjun hallinnassa?
- 15) Edellyttääkö Kesko toimittajiltaan samoja vai muunneltuja vastuullisuuden periaatteita kuin mitä itse käyttävät?
- 16) Yhteiskuntavastuun raportistanne ilmenee, että x-määrästä toimittajia SA8000-sertifioituja on 14 kappaletta. Vastaava tunnusluku oli 24 kaksi vuotta aiemmin. Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet tähän?
- 17) Mitä kansainvälisiä toimintaohjeita/standardeja Kesko noudattaa? (esim. ISO, OECD, ILO,