



Open your mind. LUT.
Lappeenranta **University of Technology**

Kauppätieteellinen tiedekunta

Kandidaatintutkielma

Kansainvälinen liiketoiminta

YRITYSVASTUULLINEN HANKINTATOIMI

Corporate social responsibility in procurement

5.1.2014

Tekijä: Maria Savolainen

Opponentti: Tomi Enqvist

Ohjaaja: Katrina Lintukangas

Sisällysluettelo

1. Johdanto	1
1.1 Työn tavoitteet ja rajoitukset.....	2
1.2 Tutkimusaineisto ja -menetelmät.....	3
1.3 Teoreettinen viitekehys	4
2. Yritysvastuu.....	5
2.1 Käsitteen määrittelyä.....	5
2.2 Yritysvastuullisen toiminnan aloittaminen	8
2.3 Yritysvastuu strategisena valintana	9
2.4 Vastuuraportointi	10
2.5 Yritysvastuun ja taloudellisen menestyksen suhde	11
3. Yritysvastuu ja hankintatoimi	14
3.1 Uudenlainen hankintaympäristö.....	17
3.2 Vastuullinen hankintastrategia	18
3.2.1 Sidosryhmävaikutus.....	18
3.2.2 Strategian toteutus	19
3.2.3 Codes of conduct	20
3.2.4 Sisäiset edellytykset.....	22
3.3 Optimaalinen vastuullisuuden taso.....	23
3.4 Esteitä ja kritiikkiä	24
4. Yritysvastuullinen hankintatoimi suomalaisessa kaupan alan yrityksessä	25
4.1 Kesko ja yritysvastuullinen hankintatoiminta	26
4.1.2 Sidosryhmät.....	27
4.1.2 Sisäiset käytännöt	28
4.1.3 Yritysvastuullisen hankintatoiminnan implementointi.....	28
4.1.4 Epäsuorat toimittajat	31
5. Johtopäätökset	32
6. Yhteenveto ja jatkotutkimuskohteet	36
Lähdeluettelo	38

1. Johdanto

Mikä on yrityksen tehtävä yhteiskunnassa? Onko se vain mahdollisimman suuren voiton tuottaminen osakkeenomistajille, vai myös jotain muuta.

Yritysvastuu on ajankohtainen kysymys, josta on viimeisten vuosien aikana keskusteltu paljon niin akateemisessa kirjallisuudessa, kuin mediassa. Globalisaatio ja eri sidosryhmien kasvava kiinnostus yritysvastuusta kohtaan on tuonut vastuullisuudesta huolehtimisen ja siitä viestimisen monen yrityksen agendalle. Informaatioaikakaudella yritysten on vaikea vältellä vastuukysymyksiä, ja väärinkäytökset tulevatkin nopeasti ilmi, oli kyse sitten yrityksen omasta tai sen toimittajan vastuurikkomuksesta.

Kysymys yritysten vastuusta, sen rajoista, käytännöistä ja motiiveista on erittäin mielenkiintoinen. Yritysvastuu on laaja käsite, joka pitää sisällään monta eri näkökulmaa ja ala-käsitettä. Aiheen laajuuden ja monialaisuuden vuoksi olisikin lähes mahdotonta tehdä kokonaisvaltaista tutkimusta pelkästään yritysvastuusta. Tässä tutkimuksessa keskitytäänkin yritysvastuuseen nimenomaan yrityksen hankintatoiminnan näkökulmasta.

Kuten Krause et al. (2009, 18) toteaa, yritys on vain niin vastuullinen, kuin toimittajat joilta se hankkii. Jokainen mediaa seuraava onkin varmasti nähnyt otsikoita, joissa tuodaan ilmi yritysten toimitusketjuissa tapahtuvia rikkomuksia. Esimerkiksi lapsityövoiman käyttö, epäinhimilliset työolot ja ympäristörikkomukset tuovat yritykselle huonoa mainetta, vaikka rikkomukset eivät tapahtuisi kyseessä olevan organisaation sisällä. Sidosryhmien oletamat yritysvastuun rajat ovat laajat etenkin suurilla ja monikansallisilla yrityksillä, joiden oletetaan ottavan lähes rajaton vastuu toimitusketjustansa (Amaeshi, Osuji & Nnodim 2008, 223). Tämä tuo oman, sekä operatiivisen että strategisen, haasteensa yrityksen hankintatoimintaan.

1.1 Työn tavoitteet ja rajoitukset

Työn aihe, yritysvastuu hankintatoiminnan kontekstissa, on erittäin mielenkiintoinen. Hankintaan käytetyt resurssit ovat usein yksi yrityksen suurimmista kulueroista. Kuitenkin hankintatoimi on perinteisesti nähty hyvin operatiivisena toimintona, jonka tärkein tehtävä on tukea yrityksen niin sanottuja perustoimintoja (kts. Porterin arvoketju, 1985). Hankintatoimen strategisen merkityksen ymmärtäminen on kuitenkin ollut viime vuosina kasvussa ja esimerkiksi hankintatoimen vaikutus kestävään kehitykseen on ymmärretty (Andersen & Skjoett-Larsen 2009, 82). Yritys vastuun ja hankintatoiminnan suhde onkin erittäin keskeinen, sillä yrityksen hankintatoiminnolla on potentiaalia vaikuttaa koko yrityksen vastuullisuuteen sekä positiivisesti, että negatiivisesti (Carter & Easton 2011, 47).

Työssä mielenkiinnon kohteena on etenkin suuret yritykset ja suurten yritysten harjoittama kansainvälinen hankinta. Päättökysongelma on ”*kuinka yritys vastuu ilmenee kansainvälistä hankintaa harjoittavien yritysten hankintatoimessa?*”. Näkökulmaksi valittiin nimenomaan suuret ja monikansalliset yritykset, sillä yritys vastuun merkitys suurten yritysten globaaleissa toimitusketjuissa on merkittävä sekä alati kasvava, ja vastuurikkomukset voivat aiheuttaa suurta haittaa esimerkiksi yrityksen maineelle (Amaeshi et al. 2008, 223; Cruz & Wakolbinger 2008, 63). Toisaalta suuremmat yritykset ovat myös otollisemmassa asemassa vaikuttaakseen muihin toimitusketjun toimijoihin (Andersen & Skjoett-Larsen 2009, 81-82; Preuss 2001, 347).

Jotta tutkimuskysymykseen on mahdollista löytää vastauksia, on ensin mielekästä selvittää, mitä yritys vastuu on. Työn ensimmäisessä teoriakappaleessa keskitytäänkin yritys vastuuseen. Tavoitteena on aikaisemman teoreettisen tutkimuksen avulla avata yritys vastuun käsite, sen *määritelmä, motiivit, implementointi ja tulokset*. Toisessa teoriakappaleessa pääfokuksena on puolestaan yritys vastuullinen hankintatoimi ja myös sen *määritelmä, motiivit, implementointi ja tulokset*. Työn empiriaosuudessa mielenkiinnon kohteena on, *miten yritys vastuu ilmenee case-yrityksen hankintatoimessa*.

Yritys vastuu on monisäikeinen aihe, joka sisältää lukuisia tutkimusalueita. Kuten aiemmin mainittiin, tässä tutkimuksessa aihetta lähestytään nimenomaan suurten yritysten kansainvälisten hankintojen näkökulmasta. Tutkimuksen eheyden varmistamiseksi työn ulkopuolelle on jätetty esimerkiksi palveluhankinnat ja pk-yritysten hankintatoimen

erityiskysymykset. Teorian laajuuteen suhteutettuna vähälle huomiolle työssä jää myös esimerkiksi yritys vastuun historia, vastuullisuusraportointi, sekä erilaiset standardit ja ohjeistukset. Aihetta käsitellään nimenomaan yritysten perspektiivistä, jolloin asiakkaiden sekä muiden sidosryhmien näkökulma jää vähälle huomiolle. Työssä myös nähdään yritys vastuun kokonaisuutena, joka sisältää taloudelliset-, sosiaaliset- ja ympäristöaspektit, tästä syystä yritys vastuullisen hankinnan eri tutkimussuuntausten käsittely jätetään suppeaksi. Rajoitetun sivumäärän takia myös hankintatoimea käsittelevä teoria rajataan lähes kokonaan tutkimuksen ulkopuolelle.

1.2 Tutkimusaineisto ja -menetelmät

Tutkielma on toteutettu noudattamalla laadullista- eli kvalitatiivista lähestymistapaa. Työn teoriaosuus on tehty kirjallisuuskatsauksena, jonka tavoitteena on kuvailla aiheeseen liittyvää aiempaa akateemista tutkimusta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 108). Teoriaosuuden perustan muodostavat kansainväliset tieteelliset artikkelit. Koska yritys vastuun aihe on laaja ja tutkimuksia aiheeseen liittyen on tehty lukuisia, artikkeleja valitessa erityistä huomiota on kiinnitetty niiden laatuun ja merkitykseen. Suomalaista näkökulmaa aiheeseen tuovat mukaan valitut kirjalähteet, sekä VTT:n julkaisu.

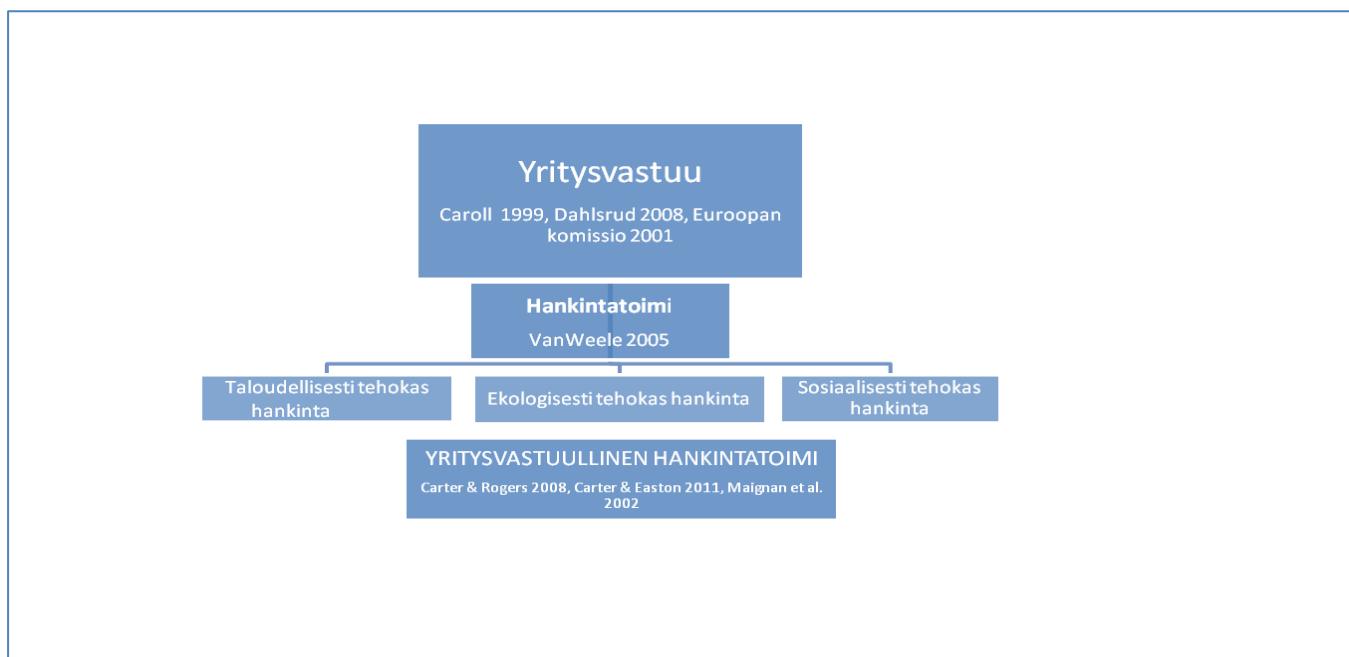
Työn empiriaosuus toteutettiin case- eli tapaustutkimusmenetelmällä. Tapaustutkimus on yleisimpiä liiketaloudellisia tutkimusmenetelmiä ja sillä tarkoitetaan tutkimusta, johon valikoidaan vain yksi, tai muutamia tutkimuskohteita (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 154). Kvalitatiiviselle tutkimukselle on luonteenomaista harkinnanvarainen otanta ja myös tämän tutkimuksen mielenkiinnonkohteeksi on valittu vain yksi esimerkkiyritys, jonka yritys vastuullisen hankintatoimen käytäntöjä peilataan teoriaosuudessa esiin nousseisiin teemoihin. Huolella valikoidun, yhden case-yrityksen tutkiminen helpottaa aiheen syvällistä ymmärrystä ja yksityiskohtaista analysointia. (Eskola & Suoranta 2000, 18–19)

Empiria-aineistona toimi Keskon vuoden 2012 yritys vastuuraportti, joka laajuutensa ja perusteellisuutensa ansiosta loi kattavan näkemyksen Keskon yritys vastuuseen ja yritys vastuullisiin hankinnan käytäntöihin. Raportin käyttäminen tutkimusaineistona olikin tässä yhteydessä hyvin mielekäästä ja perusteltua. Kuten Perrini (2005, 611-612) toteaa, yritykset käyttävät vastuuraportteja todisteena yritys vastuun periaatteiden noudattamiselle ja

yrittävien yritysvastuuraportteja voidaankin pitää kaikkein suurimpina asenteiden ja käytöksen ilmaisuina liittyen yritysvastuuseen. Tästä syystä raportointiin perustuva analyysi on hyvä tapa saavuttaa kokonaisvaltainen ymmärrys yrityksen näkemyksestä liittyen yritysvastuulliseen käytökseen.

1.3 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys (kuva 1.) antaa kuvan tutkimuksen kokonaisuudesta sekä siitä, miten eri teorioiden nähdään olevan vuorovaikutuksessa keskenään. Viitekehystä voidaan myös nähdä tämän työn teorian rakentamiseen eniten vaikuttaneet tutkijat omilla osa-alueillaan. Teoreettinen viitekehys antaa käsityksen tutkimukseen liittyvistä käsitteistä, tässä työssä kaiken tutkimuksen lähtökohtana ja yläkäsitteenä toimi yritysvastuun käsite siinä muodossa, kuin Euroopan Komission (2001) sen määritteli.



Kuva 1. Teoreettinen viitekehys

2. Yritysvastuu

Yritysvastuun (Corporate social responsibility, CSR) käsitteellä on pitkä historia ja keskustelua yritysten roolista yhteiskunnallisten tekijöiden edistäjänä on käyty jo vuosisatoja. Akateeminen tutkimus ja käsitteen niin sanottu moderni aika alkoi kuitenkin vasta 1950-luvulla. Käsitteen isänä voidaan pitää R. D. Bowenia, joka kirjassa *Social Responsibilities of the Businessman* (1953) toi esiin ajatuksen laajemmasta yhteiskunnallisesta vastuusta ja sosiaalisten tekijöiden huomioonottamisesta osana taloudellista toimintaa (Carroll, 1999, 268-269). Tänä päivänä yrityksen yhteiskuntavastuun käsitettä lähestytään usein Triple bottom line – ajatuksen kautta, jonka John Elkington lanseerasi kirjassaan *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business* (1997). Ajatuksen mukaan yritystä on arvioitava taloudellisten tekijöiden lisäksi myös sosiaalisen ja ekologisen tuloksellisuuden kannalta.

2.1 Käsitteen määrittelyä

Termille yritys vastuu on monia synonyymejä ja käsitteelle on ehdotettu lukuisia määritelmiä. Selkeän terminologian ja määritelmän puuttuminen onkin jossain määrin vaikeuttanut käsitteen teoreettista kehitystä ja mittaamista (McWilliams, Siegel & Wright, 2006, 1). Pelkästään Suomessa yritys vastuuseen voidaan viitata esimerkiksi termeillä ”yhteiskuntavastuu”, ”vastuullinen yritystoiminta”, ”yrityskansalaisuus” sekä ”kestävä kehitys” (Loikkanen, Hyytinen & Koivusalo 2007, 12).

Toisaalta käsitteiden lukuisat määritelmät ovat sisällöltään pääasiallisesti hyvin yhteneviä. Täten yhden, yleisesti hyväksytyyn määritelmän puuttuminen ei ole tutkimuksen kannalta niin ongelmallista, kuin voisi kuvitella. Yritysvastuun käsitteen määritelmä pitää sisällään aina yhden, tai usein useamman seuraavista viidestä ulottuvuudesta; vapaaehtoisuus, sidosryhmät, ympäristö, sosiaalinen ulottuvuus ja taloudellinen ulottuvuus. (Dahlsrud 2008, 4, 6) Määrittelyn sijasta käsitteen problematiikka liittyykin enemmän siihen, miten yritys vastuu rakentuu sosiaalisessa kontekstissa, miten vastuullisuutta saadaan toteutettua sekä levitettyä yrityksen käytännöissä ja miten se otetaan huomioon laadittaessa yrityksen strategiaa (Dahlsrud 2008, 7; Loikkanen et al., 2007, 102).

Euroopan Komissio määritteli raportissaan yritys vastuun käsitteeksi, joka kuvaa yritysten vapaaehtoista, sosiaalisten ja ympäristö tekijöiden integraatiota liiketoimintaan ja vuorovaikutukseen sidosryhmien kanssa (Commission of The European Communities 2001). Komission määritelmä pitääkin sisällään kaikki Dahlsrudin löytämät yritys vastuun käsitteen dimensiot. Toisessa yleisesti käytetyssä määritelmässä yritys vastuun määritellään yrityksen sitoutumiseksi toimimaan kestävän taloudellisen kehityksen hyväksi, sekä toimimaan yhdessä työntekijöiden, yhteisön ja muun yhteiskunnan kanssa elämänlaadun parantamiseksi (World Business Council for Sustainable Development 2000).

Yksi merkittävimmistä vastuullisen yritystoiminnan tutkijoista, Carroll (1991, 40-43) ehdotti että vastuullinen toiminta voidaan jakaa neljään sosiaalisen vastuullisuuden kategoriaan, jotka voidaan esittää hierarkkisenä pyramidina (Kuva 2.). Kategorioita ovat taloudellinen, lainsäädännöllinen, eettinen ja filantropinen (ns. hyväntekeväisyys). Taloudellinen vastuu on yritysten vastuu tuottaa kannattavasti tuotteita ja palveluita, joita asiakkaat haluavat ja tarvitsevat. Lainsäädännöllisellä vastuulla tarkoitetaan yritysten velvollisuutta tavoitella etua lain määräämien rajoitusten puitteissa. Eettisellä ja filantropisella vastuulla puolestaan viitataan vastuuseen tehdä mikä on oikein ja välttää aiheuttamasta vahinkoa. Eettisyyden standartit ja toimintatavat eivät nouse laista, vaan yhteiskunnan normeista ja arvoista. Voidaan sanoa, että eettinen toiminta on sitä, mitä yhteiskunta yritykseltä odottaa ja filantropinen sitä, mitä se haluaa. Carrollin (1999, 284) mukaan vastuullisen yritystoiminnan saavuttamisen kannalta kategorioista tärkein on taloudellinen vastuu, joka mahdollistaa muiden kategorioiden saavuttamisen. Vastoin yleistä mielikuvaa taloudellinen vastuu ei ole jotain, mikä hyödyttää vain yritystä itseään, vaan sen tavoittelu on yhtäläisesti ympäröivää yhteiskuntaa auttavaa.



Kuva 2. Yritysvastuun pyramidi (Carroll 1991, 42)

Vaikka taloudellinen ja lainsäädännöllinen vastuu ovat ensiarvoisen tärkeitä vastuullisen yritystoiminnan saavuttamisessa Matten et al. (2003) esittää, että yritysvastuun tutkimuksen kannalta tärkeimpiä vastuullisuuden kategorioita ovat eettinen ja filantropinen yritysvastuu. Kuten aiemmin mainittiin, yritysvastuu on yrityksen vapaaehtoisia toimia, joilla se vastaa sidosryhmien sosiaalisiin sekä poliittisiin normeihin ja odotuksiin. Tästä syystä tutkimuksessa keskitytään pääasiassa vapaaehtoisiiin toimiin, joiden avulla yritys pyrkii ajamaan vastuullisuutta toiminnassaan, eikä niinkään taloudelliseen tai lainsäädännölliseen vastuuseen. (Matten, Crane & Chapple 2003, 110)

Yritysvastuu on tutkimusalana laaja ja sitä voidaan tarkastella erilaisten teoreettisten näkökulmien kautta. Teoreettiset lähestymistavat yritysvastuuseen voidaan jakaa kolmeen kategoriaan; eettinen käsitys, taloudellinen käsitys ja yrityskansalaisuus käsitys. Lähestymistavat eroavat toisistaan pääasiassa siinä, millä keinoilla ne näkevät hyvinvoinnin rakentuvan. (Widsor 2006, 95) Toisen näkökulman mukaan yritysvastuun käsitteellinen tutkimus voidaan jakaa kuuluvan johonkin neljästä eri aspektista, jotka eroavat toisistaan siinä, millä tavoin yrityksen katsotaan olevan vuorovaikutuksessa ympäröivän yhteiskunnan kanssa. Aspektit ovat instrumentaalinen teoria, poliittinen teoria, interaktiivinen teoria ja yrityskansalaisuus teoria. (Garriga & Mele 2004, 52–53)

2.2 Yritysvastuullisen toiminnan aloittaminen

Yritysvastuun merkitys yritystoiminnassa on ollut jo pitkään kasvussa, mutta kasvu on melko hidasta ja epätasaista. Eri kokoisten ja eri toimialoilla toimivien yritysten välillä voidaan havaita suuria eroavaisuuksia siinä, mitä yritys vastuu merkitsee ja miten se otetaan yritystoiminnassa huomioon. Erot näkyvät esimerkiksi yritysten vastuupolitiikassa, yritys vastuuta ohjaavissa tekijöissä, sidosryhmien ja sisäisten tekijöiden vaikutuksessa, yritys vastuun jalkauttamisessa sekä vastuullisuuden kilpailukykyvaikutuksessa. (Loikkanen et al. 2007, 100)

Kasvava kiinnostus yritys vastuun syistä ja seurauksista on nähtävissä erityisesti monikansallisten ja monidivisioona -yritysten keskuudessa. Yritysnormit ja standardit, lainsäädökset, sekä sidosryhmien toiveet liittyen vastuullisuuteen voivat vaihdella huomattavasti riippuen maasta, alueesta tai toimialasta. Yritysjohtajat tiedostavat, että eri divisioonien johtajat ovat jatkuvan paineen alla työntekijöiden, toimittajien, yhteiskunnallisten järjestöjen, kansalaisjärjestöjen ja valtion toimesta liittyen yritys vastuuseen. (McWilliams et al. 2006, 2)

Kiinnostus yritys vastuuta kohtaan on siis kasvussa, ja useat yritykset ovat jo ottaneet vastuullisuuden osaksi toimintaansa. Smithin (2003, 53) mukaan yritys vastuun aloittamiselle on kaksi eriävää perspektiiviä, normatiivinen ja liiketoiminnallinen. Ensimmäisessä motivaattorina toimii halu tehdä hyvää, ja yrityksen tulisi sen mukaan toimia moraalisesti vastuullisella tavalla koska se on ”oikein”. Jälkimmäinen nojaa puolestaan valveutuneeseen oman edun tavoitteluun. Sen mukaan yritykset toimivat vastuullisesti, koska se edistää niiden taloudellisia tavoitteita. Vaikka edellä mainitut näkökulmat yritys vastuullisuuteen eroavat toisistaan hyvin selkeästi, ne eivät ole toisiansa poissulkevia, vaan yleensä syyt yritys vastuullisen toiminnan aloittamiselle on sekoitus näistä kahdesta.

Kurucz, Colbert & Wheeler (2008, 85–92) ovat puolestaan jakaneet yritys vastuullisen toiminnan aloittamisen motiivit hiukan eri tavalla. Heidän mukaansa vastuullisuuden motivaatiotekijät voidaan jakaa neljään geneeriseen liiketoimintamalliin (business case). Lähtökohtia ovat kustannusten ja riskien alentaminen, kilpailuedun saavuttaminen, maineen ja legitimitietin kehittäminen sekä win-win tulosten saavuttaminen synergisen arvontuottamisen kautta. Liiketoimintamallit eroavat toisistaan niiden fokuksessa, käsittelemissä asioissa ja

siinä, miten arvo määritellään ja miten sitä kehitetään.

2.3 Yritysvastuu strategisena valintana

Se, miten yritys suhtautuu yritysvastuullisuuteen on aina strateginen valinta. Strategian laadinnassa yrityksen on otettava huomioon vastuullisuuden motivaatiotekijät ja kannustimet, lähtökohtana on, että valinnalle tulee aina löytyä taloudellisia perusteita. Yrityksen vaihtoehtoiset vastuustrategiat voidaan jakaa neljään ryhmään, jotka eroavat toisistaan siinä, miten vastuullisuus otetaan mukaan koko yrityksen strategiaan. (Rohweder 2004, 130) Vastuullisuusstrategiat ja strategian valintaan ajavat tekijät ovat nähtävissä taulukossa yksi.

Ryhmä	Yritysvastuu strategisena valintana	Vastuullisuuden ajajat
Ryhmä 1.	Ei strategisena valintana	Lakien ja asetusten noudattaminen
Ryhmä 2.	Strategiassa ainoastaan kilpailukyvyn vuoksi	Sidosryhmälähtöisyys
Ryhmä 3.	Eettinen ajattelu- ja toimintatapa osana yrityksen liiketoimintaa ja strategiaa	Yksi liiketoiminnan ulottuvuus
Ryhmä 4.	Ydinliiketoiminnan strategisena lähtökohtana	Keskeinen kilpailukeino

Taulukko 1. Yritysvastuun strategiset valinnat, mukailen Rohweder 2004, 131

Yritysvastuuta voidaan toteuttaa monin eri keinoin, muutamia esimerkkejä yritysvastuullisista aktiviteeteista ovat vastuullisten ominaisuuksien liittäminen tuotteisiin ja tuotantoprosessiin, progressiiviset henkilöstötoiminnot, ympäristönsuojelun tason parantaminen sekä yhteiskunnallisten järjestöjen tavoitteiden edistäminen. (McWilliams et al. 2006, 1) Yritysvastuullisen toiminnan levittämisessä ja toteuttamisessa tärkeää on toiminnan ja osaamisen jatkuva kehittäminen. Arvot ja vastuullisuuden periaatteet tulee määrittellä koko

organisaation voimin ja käytännön toteutuksen on tapahduttava aktiivisen muutosjohtamisen ja ennakoivan johtamisen systemaattisen kehittämisen kautta. (Loikkanen et al., 2007, 102)

Yrityksen sisällä kulttuuri on erittäin merkittävä vastuullisuuden ajaja. Kulttuurilla tarkoitetaan organisaatiokulttuuria tai arvoja, joka tukee vastuullisia aktiviteetteja ja hyvää yrityskansalaisuutta. Näkyvillä organisaation jäsenillä, tai ylimmällä johdolla on tyypillisesti vahva vaikutus organisaatiokulttuuriin. Ylimmän johdon vaikutus ei välity yritys vastuullisiin aktiviteetteihin pelkästään yrityskulttuurin välityksellä, vaan johdon henkilökohtaiset arvot ja moraalit voi ohjata yritystä aktiviteetteihin, vaikkei se kuulu yrityksen kulttuuriin. (Carter & Jennings 2002a, 158, 160) Keskeistä on vastuulliseen toimintaan kannustava, valtuuttava ja opettava johtamistyyli, joka tuo esille yritys vastuullisia arvoja myös oman esimerkin kautta (Loikkanen et al. 2007, 103).

Erilaiset ohjeistukset antavat yrityksille konkreettisen lähtökohdan siihen, mihin kiinnittää yritys vastuuasioissa ensisijaisesti huomiota. Ohjeistukset tarjoavat moraalisen ja eettisen kehyksen ja tekevät toimintoympäristön haasteiden hahmottamisesta hiukan helpompaa. Ohjeistukset eivät kuitenkaan anna yksityiskohtaisia ohjeita siihen, miten yritys vastuuta toteuttaa käytännössä. Tämänlaisia, yrityksille vapaaehtoisia ohjeistuksia ovat esimerkiksi YK:n Global Compact -aloite, OECD:n toimintaohjeet monikansallisille yrityksille, EU:n vihreä kirja, Kansainvälisen kauppakamarin Elinkeinoelämän peruskirja kestävän kehityksen edistämiseksi, lahjonnan vastaiset ohjeet ja suositus yritysten hallinnointi- ja ohjausjärjestelmistä sekä WBCSD:n ohjeistus yrityksille. (Rohweder 2004, 121)

2.4 Vastuuraportointi

Erilaiset vastuuraportit ovat työkalu yritysten ja sen sidosryhmien välisen vuorovaikutuksen hoitamiseen (Rohweder 2004, 231). Yritys vastuun raportoinnin trendi alkoi 1990-luvulla, jolloin yritykset alkoivat aktiivisesti raportoida myös ”ei-taloudellisia” tekijöitä. Erityisesti suuret ja monikansalliset yritykset tuottavat aktiivisest vastuullisuusraportteja, jotka tarjoavat sidosryhmille tietoa yrityksen sosiaalisista ja ekologisista tavoitteista ja toimista. (Kolk 2003, 279) Vuonna 2013 julkaistun tutkimuksen mukaan myös suomalaisista suuryrityksistä jo lähes 40% julkaisee erillisen vastuullisuusraportin (FIBS, 2013). Yritys vastuuseen liittyvä raportointi on tarkoitettu sekä yrityksen sisäiseen käyttöön, että ulkoisen viestinnän

välineeksi. Raportissa tulisi vastata selkeästi ainakin seuraaviin kysymyksiin: mitä yritys on tehnyt vastuun saralla, mitkä ovat sen vaikutukset yritys vastuun/kestävän kehityksen prosessiin, mitä vaikutuksille on tehty ja mitä aiotaan tehdä? (Rohweder 2004, 211)

Yritysvastuuraportteja voidaan pitää barometreinä yrityksen asenteesta sosiaalista- ja ympäristövastuuta kohtaan, strategisena suunnittelun välineenä, sekä ilmentymänä yrityksen strategisen suunnittelun integroinnin asteesta, niin yritys- kuin funktiotasolla (Kolk 2003, 279). Gamerschlag, Möller & Verbeeten (2011, 257) puolestaan esittävät, että yritykset tuottavat vastuuraportteja laskeakseen poliittisia kustannuksia tarjoamalla tietoa vastuullisuudestaan. Heidän mukaansa yritysvastuuraportit korreloivat positiivisesti esimerkiksi yrityksen näkyvyyden kanssa, mutta positiivisista korrelaatiota yrityksen tuottavuuteen on havaittavissa vain ympäristöraporteilla. Tämä voi selittyä eri sidosryhmien voimasuhteilla ja voi muuttua ajan kanssa, kun eri sidosryhmät ja heidän ajamansa asiat saavat (tai menettävät) valtaa.

Erilaiset raportointiohjeistot ovat suosituksia, jotka on tarkoitettu lisäämään raportoinnin uskottavuutta ja parantamaan vertailukelpoisuutta. Tällä hetkellä yleisimmin käytetty ja laajin raportointiohjeisto on GRI, joka muodostettiin vuonna 1997 YK:n ympäristöohjelman (UNEP) ja CERES:n aloitteesta. GRI-ohjeisto määrittelee raportin rakenteen sekä sisällön ja sen mukaan raportin on rakennuttava viidestä kokonaisuudesta, jotka ovat yrityksen visio ja strategia, raportin profiili, hallintokäytännöt ja johtamisjärjestelmät, sisältöindeksi, sekä taloudelliseen-, ympäristö-, ja sosiaaliseen vastuuseen liittyvät tunnusluvut. (Rohweder 2004, 217-219) Muita, vähemmän käytössä olevia raportointiohjeistoja ovat muun muassa WBCSD:n raportointisuositus, ISO 14031, sekä EMAS-järjestelmä (Rohweder 2004, 228-230)

2.5 Yritysvastuun ja taloudellisen menestyksen suhde

Osa yrityksistä on vastannut sidosryhmien kasvavaan kiinnostukseen yritys vastuuta kohtaan positiivisilla toimilla. Kaikki johtajat eivät kuitenkaan näe sidosryhmien vastuullisuuden vaatimuksia oleellisena tuoton maksimoimisen, tai tärkeimmän sidosryhmän, eli osakkeenomistajien kannalta. Nämä näkemyserot ovat herättäneet kysymyksiä yritys vastuun ja taloudellisen tuloksen suhteesta. Ovatko yhteiskunnallisesti vastuulliset yritykset

tehokkaampia vai tehottomampia, kuin vähemmän vastuulliset yritykset? Mikä on optimaalinen vastuullisuuden taso?

Tutkimuksia vastuullisen toiminnan vaikutuksesta yrityksen taloudelliseen tulokseen on lukuisia ja tutkimuksesta riippuen tekijöiden välillä on nähty niin positiivista kuin negatiivista korrelaatiota. Moniulotteisessa liiketoiminnassa selvien syy-seuraussuhteiden löytäminen on erittäin hankalaa, eikä yleisesti hyväksytyyn lopputulemaan ole täten vielä päästy. (Loikkanen et al. 2007, 3)

Yksi näkökulma yritys vastuun ja taloudellisen tuloksen yhteydestä tulee McWilliams & Siegeliltä (2001, 123). He ehdottavat, että on olemassa optimaalisen yritys vastuun taso, jolloin sidosryhmien vaatimukset täytetään niin, että tuotto maksimoituu. Tällöin yritys vastaa sekä sisäisten, että ulkoisten sidosryhmien tarpeisiin. Optimaalisen tason voi selvittää hyöty-kustannus-analyysin avulla. Hyödyt ja kustannukset kohtaavat, kun yrityksen vastuullisen toiminnan tuotot (kysynnän kasvu) on yhtä suuri kuin siihen liittyvät menot. Tämän kansantalouteen perustuvan olettaman mukaan yhteiskuntavastuulla ei olisi juuri mitään vaikutusta taloudelliseen tulokseen

Toisenlaisiakin tuloksia on saatu. Orlitzky, Schmidt & Rynes (2003, 423–424) tekivät meta-analyysin 52:sta kvantitatiivisesta tutkimuksesta, joissa tutkittiin yritysten vastuullisten toimien ja yrityksen taloudellisen menestyksen suhdetta. He tulivat lopputulemaan, että vastuullinen toiminta korreloi positiivisesti yrityksen taloudellisen menestyksen kanssa. He näin kyseenalaistivat esimerkiksi aiemmin mainitun tutkimuksen (McWilliams & Siegel 2001), jonka mukaan yritys vastuun vaikutus, tai ei vaikuta, taloudelliseen tulokseen kysyntä-tarjonta -mallin avulla. Heidän mukaansa yritys vastuun ja taloudellinen menestys vaikuttavat toisiinsa niin sanotun itseään ruokkivan syklin kautta. Taloudellisesti menestyvillä yrityksillä on varaa käyttää enemmän rahaa vastuullisuuteen, mutta vastuulliset prosessit myös auttavat tulemaan vielä menestyksekkäämmäksi.

Yritys vastuun voi korreloida positiivisesti taloudellisen tuloksen kanssa kahdella tavalla. Ensinnäkin se voi lisätä johdon kyvykkyyksiä, lisätä organisationaalista tietämystä yrityksen markkinoista sekä sosiaalisesta, poliittisesta ja teknologisesta ympäristöstä ja siten parantaa organisaationaalista tehokkuutta. Toiseksi, ja ennen kaikkea, vastuullinen toiminta auttaa rakentamaan positiivista mainetta ja hyvää tahtoa yritystä kohtaan suhteessa ulkoisiin

sidosryhmiin. Täten johtajien tulisi oppia käyttämään yritys vastuuta yrityksen maineen kohottajana ja ottaa huomioon eri sidosryhmille välittyvät mielikuvat. (Orlitzky et al. 2003, 407, 426)

3. Yritysvastuu ja hankintatoimi

Van Weelen (2005, 14) määritelmän mukaan hankintatoimi käsittää kaikki ne aktiviteetit, joita yrityksen on tehtävä saadakseen tuotteen sen toimittajalta lopulliseen määränpäähän. Hankintatoimi voidaan myös määritellä organisaation ulkoisten resurssien hallinnaksi, jolla pyritään maksimoimaan organisaation saama hyöty ja loppuasiakkaiden tarpeet, käyttämällä hyväksi toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksia (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 67). Yksinkertaistettuna hankintatoimen tavoitteena on ostaa oikea määrä oikeanlaisia tuotteita, oikealla hinnalla, oikeaan aikaan, oikeasta paikasta ja oikeaan paikkaan (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 61).

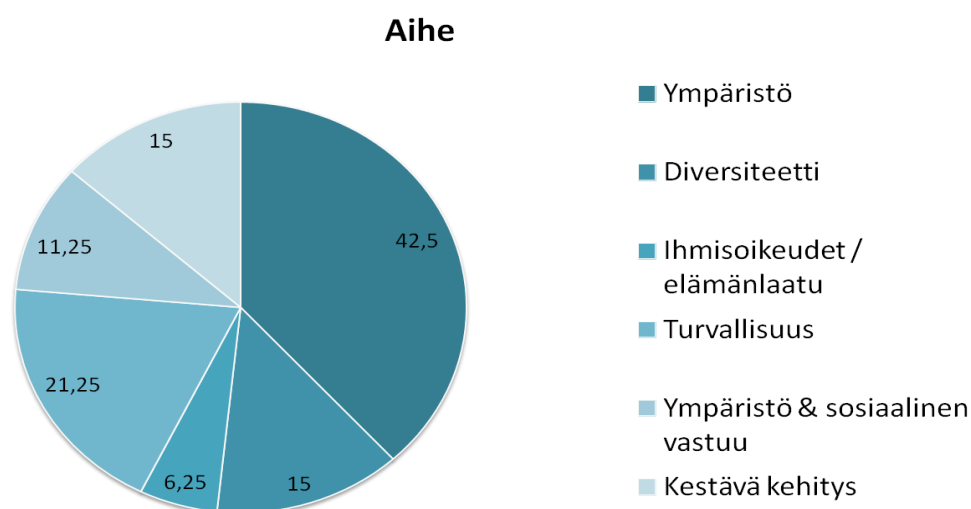
Hankintatoimen merkitys organisaation sisällä on viimeisten vuosien aikana muuttunut ja perinteisesti operatiivisena toimintana nähdystä hankintatoiminnasta on tullut yhä strategisempi osa yrityksen toimintaa (Van Weele 2005, xx). Monet yritykset ovat ymmärtäneet, että liiketoimintaketju on vain niin vahva kuin sen heikoin lenkki, ja yksi tärkeimmistä lenkeistä on nimenomaan hankintafunktio (Van Weele 2005, x). Ajatusta voi soveltaa myös yritys vastuuseen, johon liittyen heikko lenkki on usein yrityksen ulkopuolinen toimittaja. Yrityksissä onkin havaittu hankintatoiminnan rooli yritys vastuustrategian tärkeänä osana ja edistäjänä. Tämä käy ilmi niin yritys vastuun raporteista, kuin mediaan annetuista tiedotteista.

Hankintatoiminnasta voidaan keskustellaan monilla eriävillä termeillä (englanniksi esimerkiksi purchasing, purchasing management, sourcing, procurement, buying, supply, supply chain management). Tämän tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi kaikki edellä mainitut käsitteet on ryhmitelty hankintatoimen käsitteen alle. Tieteellisessä keskustelussa myös yritys vastuulliseen hankintatoimeen viitataan hiukan eriävin termein, riippuen tutkijan tavoitteista ja lähtökohdista. Taulukossa kolme nähdään esimerkkejä niistä termeistä ja teemoista, joista tässä tutkimuksessa keskustellaan yritys vastuullisena hankintatoimena.

Asiasanat	Tutkimuksia
CSR & toimitusketjut (supply chain(s))	Amaeshi et al. 2008 Andersen & Skjoett-Larsen 2009 Cruz & Wakolbinger 2008 Pedersen & Andersen 2006 Salam 2008 Carter & Jennings 2002b
CSR & hankinta (purchasing) / ostaminen (buying)	Salam 2008 Maigan et al. 2002
CSR & logistiikka (logistics)	Carter & Jennings 2002a
Kestävä kehitys & toimitusketjut (supply chains)	Carter & Easton 2011 Carter & Rogers 2008 Seuring & Müller 2008
Kestävä kehitys & toimittajan hallinta (supplier management)	Reuter et al. 2010

Taulukko 2. Yritysvastuullisen hankintatoimen teemoja ja tutkimuksia

Akateeminen tutkimus yritysvastuusta osana hankintatoimea on tähän mennessä keskittynyt pääasiallisesti yritysvastuun ympäristö-näkökulmiin ja tästä syystä keskustelu sosiaalisten tekijöiden huomioon ottamisesta on tutkimusalana huomattavasti vähemmän kehittynyt, kuin yritysvastuun ympäristönäkökulma (Seuring & Müller 2008, 1704; Carter & Easton 2011, 54). Ympäristönäkökulman dominointi on myös havaittavissa kuvasta kolme, joka kuvaa tieteellisissä artikkeleissa käsiteltyjä aihepiirejä liittyen yritysvastuulliseen hankintatoimeen kahdenkymmenen vuoden ajalta.



Kuva 3. Tieteellisissä artikkeleissa käsitellyt aiheet liittyen hankintojen yritysvastuuseen vuosina 1991-2010, mukailen Carter & Easton 2011, 54

Yrityksen vastuulliseen ympäristöpolitiikkaan kuuluu muun muassa ekologisten tuotteiden ja pakkauksen kehittäminen, energian säästö, syntyvän jätteen vähentäminen, kierrätys sekä ympäristömyönteinen yrityskulttuuri (Carter, Kale & Grimm 2000, 220). Tutkittaessa ympäristötekijöitä osana hankintatoimea puhutaan usein vihreästä hankintatoiminnasta/toimitusketjunhallinnasta, joka Srivastavan (2007, 54) määritelmän mukaan on ympäristöajattelun integrointia toimitusketjun hallintaan, mukaan lukien tuotesuunnitteluun, materiaalin hankintaan ja valintaan, tuotantoprosessiin, lopputuotteen toimittamiseen asiakkaille, sekä tuotteen elinkaaren loppuvaiheen hallintaan.

Tutkimukset, jotka keskittyvät yritysvastuullisen hankinnan ympäristötekijöihin keskittyivät ennen lähinnä hankintatoimen vastuuseen kierrätyksestä ja käytettävien resurssien pienentämisestä. Myöhemmin aihetta on laajennettu strategisempiin näkökulmiin, kuten tuotekehitykseen tai strategiseen riskinhallintaan. Sosiaaliin aspekteihin viittaavat tutkimukset puolestaan käsittelevät usein asioita kuten eettiset toimittaja-ostaja suhteet, codes of conduct -toimintaohjeet, lapsityövoiman estäminen, sekä vähemmistötoimittajien suosiminen. (Schneider 2012, 244)

Kuten kuvasta kolme voitiin huomata, suuri osa yritysvastuukeskustelusta liittyen hankintatoimintaan on keskittynyt lähinnä sen eriäviin osa-alueisiin. Carter & Rogers (2008, 360) huomauttavatkin, ettei yritysvastuun osa-alueiden keskinäistä suhdetta ole otettu tarpeeksi merkittävästi huomioon. Teemat kuten ympäristö, diversiteetti, ihmisoikeudet, filantropia ja turvallisuus ovat osa suurempaa konseptia, jota voidaan kuvata yritysvastuun tai kestävän kehityksen termillä.

Kestävällä kehityksellä tarkoitetaan kehitystä, joka täyttää tämän hetken tarpeet, kuitenkin vaarantamatta tulevien sukupolvien mahdollisuutta tarpeiden täyttämiseen. (World Commission on Environment and Development 1987, 8) Akateemisessa keskustelussa liittyen yritysvastuuseen osana hankintatoimea käytetäänkin monesti kestävän kehityksen termiä, sillä se kokoaa usein erikseen käsiteltävät yritysvastuun osa-alueet saman teorian alle. Carter & Rogers (2008, 365) määrittelivät hankintatoimeen liittyvän kestävän kehityksen strategiseksi ja läpinäkyväksi sosiaalisten, ekologisten ja taloudellisten tavoitteiden integraatioksi ja saavuttamiseksi yritysten välisissä koordinoituissa prosesseissa, samalla parantaen pitkän aikavälin taloudellista tehokkuutta sekä yrityksen sisällä, että toimitusketjuissa. Kestävyyden

käsite nojaa vahvasti tripple bottom line –ajatukseen; kun yritys toimii tavalla, jolloin sekä taloudellinen tehokkuus, ympäristö että sosiaaliset tekijät otetaan huomioon, se ei pelkästään paranna ympäröivää yhteiskuntaa ja ympäristöä, vaan saavuttaa myös pitkän aikavälin taloudellisia parannuksia ja kilpailuetua. (Carter & Rogers 2008, 368)

3.1 Uudenlainen hankintaympäristö

Viimeisten vuosikymmenten aikana yritykset ovat yhä enenevässä määrin siirtäneet toimintojaan kehitys- ja halpatyömaihin. Ulkoistaminen on herättänyt uudenlaisia kysymyksiä yrityksen sosiaalisesta ja ekologisesta vastuusta. Yritys ei ole vastuussa enää pelkästään omasta toiminnastaan, vaan myös toimittajista, ja lopulta koko toimitusketjusta. (Andersen & Skjoett-Larsen 2009, 76) Vaade laajasta vastuusta voidaan usein nähdä perusteltuna, sillä etenkin vaikutusvaltaisessa asemassa olevien yritysten yritys vastuulliset hankintakäytännöt vaikuttavat suoran toimittajan lisäksi myös toimittajan toimittajiin (Preuss 2001, 347).

Globaalit toimitusketjut ja niissä tapahtuvat mahdolliset väärinkäytökset ovat haaste monikansallisille yrityksille, sillä kuten mainittu, yrityksen maineen suojeleminen usein vaatii vastuun ottamista toimittajien ja toimittajien toimittajien käytöksestä. Väärinkäytökset luovat negatiivista mainetta etenkin suurille globaaleille brändeille, joiden usein oletetaan olevan ”rajattomasti vastuussa” toimitusketjuistaan. (Amaeshi et al. 2008, 223) Yritysten katsotaan olevan vastuussa tuotteidensa valmistuksesta jokaisessa vaiheessa ja yrityksen tehtävänä on taata esimerkiksi turvalliset työolot sekä riittävä palkkataso koko toimitusketjussa huolimatta siitä, kuuluvatko toimittajat yrityksen piiriin suoraan, vai vain välillisesti. (Cruz & Wakolbinger 2008, 63)

Yritysten on usein otettava huomioon laajempi osa toimitusketjua, kuin olisi tarpeen puhtaasti taloudellisista syistä. Vastuullisen toiminnan motiiveiksi mainitaan useimmiten lait ja lailliset vaatimukset, sidosryhmien vaateisiin vastaaminen, kilpailuetu, asiakkaiden vaatimukset, maineen menettämisen pelko sekä erilaiset ryhmät, jotka ajavat sosiaalisia- ja ympäristöasioita. Kun yritystä painostetaan eri tahoilta, se usein siirtää tämän paineen myös toimittajilleen. (Seuring & Muller 2008, 1703)

3.2 Vastuullinen hankintastrategia

Hankintatoiminnan vahvasti operatiivisen näkökulman, jossa pääpainona on hankintahinta, laatukysymykset sekä toimitusvarmuus, on pitänyt siirtyä strategisemman otteen tieltä. Kiinnostus pitkän aikavälin strategisiin toimittajasuhteisiin, sekä esimerkiksi ympäristövaikutuksiin, käänteiseen logistiikkaan, ja kestävään kehitykseen on lisääntynyt (Andersen & Skjoett-Larsen 2009, 82). Yrityksen hankintatoimi onkin erityisen suotuisassa asemassa vaikuttaakseen koko yrityksen sosiaaliseen ja ekologiseen suorituskykyyn, niin positiivisesti kuin negatiivisesti. Toimittajan valinta ja kehittäminen, kuljetusyrittäjien valinta, kuljetustapa ja reittivalinnat sekä pakkaukseen liittyvät valinnat ovat vain muutamia esimerkkejä hankintatoimen vaikutusmahdollisuuksista. (Carter & Easton 2011, 47)

Haasteita kuitenkin riittää, sillä vaikka johtajat ovat melko hyvin tiedostaneet yritysvastuun merkityksen koko yrityksen tasolla, yritysvastuun suhde hankintatoimeen koetaan usein yhä epämääräisenä. Hankintajohtajat ovat tottuneita hallitsemaan tekijöitä jotka liittyvät esimerkiksi toimittajien tehokkuuteen ja hallinointiin. Vastuullisuuden tuominen mukaan hankintapäätöksiin on haastavaa, eivätkä useimmat hankintapäälliköt ole varmoja vastuullisen hankinnan luonteesta, eivätkä sen konkreettisesta ja systemaattisesta hallinnasta. (Maignan, Hillebrand & McAlister 2002, 641)

3.2.1 Sidosryhmävaikutus

Kuten aiemmin mainittiin, eri sidosryhmät ja sidosryhmien vaatimukset liittyen yritysvastuullisuuteen on merkittävä vastuullisuuden ajaja, myös hankintatoiminnassa. Maignan et al. (2002, 642) mukaan sidosryhmien vaateet yritysvastuullisiin hankintoihin liittyen voidaan jakaa karkeasti neljään hallitsevaan ryhmään.

1. Työntekijöiden oikeudet, johon kuuluu esimerkiksi työolot ja lapsityövoiman käyttö.
2. Paikallisten demokraattisten instituutioiden kunnioittaminen
3. Luonnonvarojen suojeleminen
4. Vähemmistötoimittajien suosiminen, johon kuuluu esimerkiksi etnisen ja sukupuoli diversiteetin vaaliminen

Nämä neljä teemaa ovat havaittavissa useimmissa artikkeleissa, aloitteissa ja muissa sidosryhmien kommunikoinneissa. Vaatimukset yritysvastuullisen hankinnan puolesta voivat nousta henkilökohtaisista intresseistä, jolloin yrityksen vastuuttomilla toimilla on suora negatiivinen vaikutus vaatimuksen ilmaiseeseen sidosryhmään. Toisaalta sidosryhmät voivat vaatia yritysvastuullisia toimia, vaikka se ei vaikuttaisikaan heidän henkilökohtaiseen hyvinvointiin. (Maignan et al. 2002, 643)

Erilaiset strategiat, joilla yritykset vastaavat sidosryhmien vaateisiin voidaan jakaa neljään eri ryhmää, jotka ulottuvat reaktiivisesta proaktiiviseen (Kuva 4.). Strategian valinta on asiakkoista; vaikka yritys toimisi proaktiivisesti tietyllä alueella, esimerkiksi ottaisi hyvin huomioon hankintojen ympäristövaikutukset, se voi toimia vain reaktiivisesti toisella alueella, esimerkiksi lapsityövoiman käytön suhteen. (Maignan et al. 2002, 643)

Yritysvastuulliset strategiat suhteessa sidosryhmien vaateisiin

Reaktiivinen	Puollusteleva	Mukaileva	Proaktiivinen
Yritys ei tunnusta sidosryhmien vaateita olennaisina, eikä se koe että sillä on velvollisuuksia sidosryhmiä kohtaan.	Yritys jollain tasolla tunnustaa sidosryhmien vaateiden olemassaolon, mutta asioita ei käsitellä.	Yritys käsittelee sidosryhmien esittämiä ongelmia, kunhan se ei heikennä olemassa olevia organisaatioprosesseja tai taloudellista tulosta.	Yritys systemaattisesti odottaa, kyselee ja käsittelee sidosryhmien vaateita.

Kuva 4. Yritysvastuulliset hankintastrategiat (Maignan et al. 2002, 643)

3.2.2 Strategian toteutus

Tate, Ellram & Kirchoff (2010, 19, 34) löysivät yritysten raporteja analysoimalla kymmenen teemaa liittyen siihen, miten yritykset integroivat ja kehittävät yritysvastuullisuutta sisäisissä operaatioissa ja ulkoisissa toimitusketjuissa. Jokainen teema liittyy yhteen kolmesta triple bottom linen –osa-alueesta, jotka ovat yritysvastuullisen hankintatoimen perusta.

1. Koko toimitusketjun hallinta
2. Institutionaalisen paineen vaikutus toimitusketjun hallintaan
3. Yhteisön huomioonotto
4. Asiakaslähtöisyys
5. Ulkoisen ympäristön/globalisaation huomioiminen
6. Riskienhallinta
7. Toimenpiteet ja niiden mittaaminen
8. Energia
9. Terveydenhuolto
10. Vihreä rakentaminen

Esimerkkejä yritysvastuullisista ja Triplebottomline -ajatuksen mukaisista toimista ja tuloksista ovat muun muassa kustannusten alentaminen pakkaukseen käytettävän materiaalin vähentämisellä sekä tehostetulla menetelmällä kierrättämiseen ja uudelleenkäyttämiseen, alhaisemmat työterveys-, turvallisuus- ja palkkakustannukset, jotka saadaan aikaan turvallisemmalla varastoinnilla, kuljetuksella ja työympäristöllä, työtehokkuuden ja motivaation parantaminen ja poissaolojen vähentäminen parantamalla työolosuhteita, alhaisemmat kustannukset, parantunut laatu, lyhyemmät läpimenoajat sekä pienentynyt hävikki, jotka voidaan saavuttaa ottamalla käyttöön ISO 14000 standardit sekä maineen parantuminen, sillä vastuullinen toiminta voi tehdä yrityksestä houkuttelevamman eri sidosryhmien silmissä. (Carter & Rogers 2008, 370) Muihin toimitusketjun toimijoihin yritys voi puolestaan vaikuttaa esimerkiksi codes of conduct –toimintaohjeiden kautta, esimerkiksi yrityskulttuurilla, henkilöstön koulutuksella sekä korruption vastaisilla kampanjoilla (Amaeshiet al. 2007, 223,231).

3.2.3 Codes of conduct

1990-luvun alkupuolella lukuisat esille tulleet väärinkäytökset globaaleissa toimitusketjuissa pakottivat monikansalliset yritykset ottamaan käyttöön niin sanottuja codes of conduct -toimintaohjeita. Tänä päivänä kasvava sidosryhmien paine sekä sosiaalisten instituutioiden odotukset ovat saaneet yritykset painostamaan toimittajiaan näiden toimintaohjeiden käyttöönottoon. (Waddock, Bodwell & Graves 2002, 132) Toimittajille suunnatut codes of conduct -ohjeet edellyttävät usein, että työolosuhteet ovat turvallisia ja hygieenisii,

työntekijät saavat kohtuullista palkkaa, työajat ovat kohtuullisia, työntekijöillä on järjestäytymisvapaus, korruptiota ei suvaita ja että lapsityövoimaa ei käytetä. (Jiang 2009, 77; Waddock et al. 2002, 138) Julkinen raportointi yrityksen käytännöistä tarjoaa läpinäkyvyyttä, jota toimintaohjeiden onnistunut käyttöönotto ja monitorointi vaatii. Niinpä codes of conduct -ohjeiden uskottavuus ja arvostus sidosryhmien silmissä on mahdollista vain, kun yritys tuottaa johdonmukaisesti niihin liittyviä raportteja. (Waddock et al. 2002, 138)

Codes of conduct –toimintaohjeita usein kritisoidaan siitä, että ne muodostetaan Eurooppalaisten ja Pohjois-Amerikkalaisten suuryritysten pääkonttoreissa ilman merkittävää panostusta kehitysmaiden toimittajilta, työntekijöiltä tai edunsaajilta (De Neve 2009, 63). Lund-Thomsen & Nadvi (2010,11) ehdottavat että paikalliset instituutiot, kuten työjärjestöt, tulisi ottaa enemmän päätöksiin mukaan. Kollektiivinen toiminta voi potentiaalisesti vähentää kustannuksia, helpottaa valvontaa ja edesauttaa vastuullisuuden tavoitteiden omaksumista. Toinen, Pedersenin & Andersenin (2006, 337) esiin nostama kritiikki liittyy siihen, että toimintaohjeet ovat usein melko epämääräisiä ja heikosti monitoroituja. Ne jättävät tilaa tulkinnolle ja opportunistille, joka ilmenee ohjeiden noudattamattomuutena. Ohjeiden noudattamatta jättäminen on uhka etenkin monikansallisille yrityksille, jotka usein markkinoivat itseään vastuullisina omien codes of conduct -ohjeiden perusteella

Onnistunut yritys vastuun toteutus sekä code of conduct -ohjelmien implementointi hankintatoiminnassa vaatii, että yritys vastuun konsepti on uppoutunut koko organisaatioon. Yritys vastuun ymmärryksen ja uppoutumisen tason syveneminen organisaatiossa voidaan saavuttaa neljän mekanismin kautta. Ensimmäinen on tietoa lisäävä mekanismi, jonka avulla voidaan parantaa hankintatoiminnan parissa työskentelevien henkilöiden tietoa ja taitoja. Tiedon lisääntyminen voidaan saavuttaa esimerkiksi code of conduct toimintaohjeisiin liittyvän koulutuksen ja kokemusten jakamisen kautta (sisäinen tieto) tai toimittajien kanssa käytävän keskustelun, toimittajavierailujen sekä toimittajien koulutuksen kautta (ulkoinen tieto). Toinen on tietoa kontrolloiva mekanismi, jota voidaan toteuttaa esimerkiksi liittämällä code of conductiin liittyviä tekijöitä yrityksen suorituskyvyn mittareihin tai nimittämällä ”muutosagentteja” valvomaan toimintaohjeiden toteutusta. Kolmas mekanismi on yrityskohtaiset voimavarat, johon kuuluvat muun muassa yrityksen koko, toimitusketjun muoto, resurssit ja maine. Karkeasti voidaan todeta, että suuremman yrityksen on helpompi implementoida toimintaohjeita toimittajilleen. Neljäs ja viimeinen mekanismi on yrityksen historia. Perinteet vastuulliseen toimintaan, jossa otetaan sekä sosiaaliset- että ympäristöasiat

huomioon, helpottaa code of conduct toimintaohjeiden käyttöönottoa. (Andersen & Skjoett-Larsen 2009, 81-82)

3.2.4 Sisäiset edellytykset

Sekä organisaatiokulttuuri että organisaation jäsenten henkilökohtaiset arvot vaikuttavat siihen, miten yritysvastuu näkyy hankintatoiminnossa. Ihmislähtöinen kulttuuri tuo esiin arvoja kuten reiluus ja yhteiskuntakansalaisuus, jotka johtavat hyviin yritys vastuullisiin hankinnan toimiin. Ylimmän johdon tuella ja johtajuudella voidaan vaikuttaa siihen, miten hankinnassa työskentelevät henkilöt, kuten ostopäälliköt, ottavat päätöksissään huomioon yritys vastuullisia kriteerejä ja otetaanko yritys vastuun osaksi hankintastrategiaa. Kun organisaatiotasolla valitaan työntekijöitä tai johtajia toimimaan vastuullisten hankintojen keihäänkärkenä, onnistumisen kannalta onkin erittäin tärkeää että myös henkilöiden henkilökohtaiset arvot ovat linjassa yhteiskuntavastuuta edistävien arvojen kanssa. Näin ollen myös hankintotoimintoon tulisi palkata henkilöitä, joiden henkilökohtaiset arvot tukevat vastuullista toimintaa. (Salam 2008, 363- 364)

Yritys vastuun näkökulmasta ostopäälliköiden tärkeänä tehtävänä on muun muassa koordinoita ja hallita toimittajia varmistaakseen, että hankitut tuotteet ovat vastuullisesti valmistettu, toimittajapohja on laaja ja että toimittajan toimittajat toimivat vastuullisesti (Salam 2008, 364). On osoitettu, että ostotoiminnassa työskentelevien henkilöiden osallistuminen yritys vastuulliseen hankintaan lisää sitoutumista ja luottamusta suhteeseen vastuullisten toimittajien kanssa. Luottamus puolestaan lisää toimittajan sekä ostajan välistä yhteistyötä ja ostajat ovat valmiita tarjoamaan apua mahdollisten ongelmien ilmetessä, kun luottamus toimittajiin on rakennettu. Luottamuksen avulla parantunut yhteistyö toimittajan ja ostajan välillä lisää toimittajan suorituskykyä. Yhteistyön avulla voidaankin saavuttaa tuloksia, jotka ylittävät ne, mitä toimittajan on mahdollista saavuttaa toimiessaan itsenäisesti. Luottamuksen ja sitoutumisen rakentamisen lisäksi ostotoiminnon yritysvastuun tasolla on yhteys toimittajan suorituskykyyn myös parantuneen laadun, tehokkuuden ja läpimenoajan kautta. (Carter & Jennings, 2002b, 37,46,48)

3.3 Optimaalinen vastuullisuuden taso

On ehdotettu, että jokaisella yrityksellä on oma, optimaalinen yritys vastuun taso, jolloin yritys vastuun avulla saavutetaan alhaisemmat kustannukset, vähennetään tehottomuutta ja riskejä sekä kasvatetaan myyntiä. Toisaalta yrityksen itsenäisesti määrittelemä yritys vastuun taso ei välttämättä ole optimaalinen koko toimitusketjun kannalta ja tämän takia on tärkeää, että yritys vastuullisia aktiviteetteja koordinoidaan koko toimitusketjun laajuisesti. Koordinoinnilla voidaan saavuttaa sekä lukuisia positiivisia vaikutuksia että vähennetään toimitusverkkoihin liittyviä riskejä. (Cruz & Wakolbinger 2008, 72)

Cruz & Wakolbinger (2008, 72) mukaan yrityksen tulisi nähdä hankintojen yritys vastuuseen panostaminen pitkän aikavälin investointina. Heidän oletuksensa mukaan kun investointi yritys vastuuseen kasvaa, siitä saatava tuotto pienenee (vrt. McWilliams & Siegel 2001). Yrityksen tulisikin määritellä, ottaen huomioon sekä sisäiset että ulkoiset tekijät, mikä on optimaalisen yritys vastuun taso. Vastuullisuuteen panostamisen kustannukset voivat tuntua suurilta lyhyellä aikavälillä, mutta kuten sanottu, asiaa tulisi katsoa nimenomaan pitkän aikavälin investointina. Pitkällä aikavälillä kustannukset yritys vastuuseen panostamisesta ovat pienemmät, kuin jos yritys joutuisi vastuunalaiseksi saastuttamisesta, säännösten rikkomisesta, vaarallisista toiminnoista, haitallisten raaka-aineiden ja jätteen tuottamisesta tai työntekijöiden turvallisuuden ja terveyden vaarantamisesta. Vastuunalaiseksi joutuminen voi aiheuttaa suurta haittaa yrityksen maineelle, brändille, myynnille, rahoitukselle ja markkinoille pääsyyllä.

Hankintatoiminnan yritys vastuun tarkoituksena ei ole, että yritys vain identifioi ja toimeenpanee aktiviteetteja, jotka toivottavasti auttavat, tai eivät ainakaan vahingoita taloudellista menestystä. Optimaalisessa tilanteessa yritys pystyy toimissaan ottamaan huomioon kaikki triple bottom linen -osa-alueet yhdenaikaisesti. (Carter & Easton, 48) Kuten yritys vastuullisessa toiminnassa yleisesti, myös hankintatoiminnan yritys vastuun kohdalla oleellisimpana voidaan pitää taloudellisten tekijöiden huomioon ottamista. Vain sosiaalisia ja/tai ekologisia tarkoituksia edistäviä toimia, joissa ei oteta huomioon yrityksen strategisia ja taloudellisia tavoitteita, voidaan pitää jopa vastuullisen yritystoiminnan vastaisina. (Carter & Rogers 2008, 369)

Reuter, Foerstl, Hartmann & Blome (2010, 58–59) puolestaan esittävät, että yritys vastuullinen hankintatoimi voi olla yritykselle dynaaminen kyvykkyys ja täten tuottaa kilpailuetua. Vastuullisessa toiminnassa on saavutettavissa ensimmäisen toimijan etua, eli mitä aiemmin yritys alkaa esimerkiksi arvioida toimittajaa vastuukysymysten valossa, sitä enemmän sille kertyy kestävään kehitykseen liittyviä kyvykkyksiä kilpailijoihin nähden. Näin ollen yritysten tulisi aloittaa vastuullisuuden ja kestävä kehityksen mukaan ottaminen globaaleihin hankintoihin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Mitä myöhemmässä vaiheessa yritys vastaa sidosryhmien paineeseen, sitä kauemmas se jää kilpailijoista. Kilpailukyky saaminen dynaamisten kyvykkyysien avulla perustuu resurssien konfiguraatioon. Jotta vastuullisuudesta voi tulla yritykselle dynaaminen kyvykkyys joka vastaa sidosryhmien vaateisiin, yrityksen tulee integroida prosessi ulkoisiin resursseihin. Turvatakseen pitkän aikavälin kilpailuedun, hyvin suunniteltu yhteiskuntavastuun prosessi ei riitä, vaan yrityksen tulee jatkuvasti vastata muuttuviin markkinavaatimuksiin.

3.4 Esteitä ja kritiikkiä

Kolme tekijää mainitaan usein esteeksi yritys vastuulliseen hankintatoimintaan. Nämä ovat korkeammat kustannukset, koordinoinnin hankaluus ja monimutkaisuus, sekä kommunikoinnin heikkous tai puute toimitusketjun sisällä. (Seuring & Muller 2008, 1704) Mahdollisia sudenkuoppia voivat myös olla viestinnän ja raportoinnin valheellisuus/liiottelu, se, että yritys vastuusta tehdään ”liian iso asia”, yritys vastuun lähestymistavan sopimattomuus omaan organisaatioon, sekä ylimmän johdon sitoutumattomuus. Yritysten tulisikin tiedostaa, että mikään ratkaisu ei ole täydellinen, vaan aina löytyy parannettavaa sekä kehitettävää. (Talvio & Välimaa 2004, 135-136)

Ameashi et al. (2007, 223) nostavat puolestaan esiin kysymyksen monikansallisten yritysten vastuun rajoista. Heidän näkemyksensä mukaan jokainen yritys on oletusarvoisesti vapaa ja itsenäinen yksikkö, joka täten on vastuussa vain omasta toiminnastaan. Poikkeuksena ainoastaan tapaukset, joissa vahvemalla yrityksellä on täysi valta toimittajayrityksen hallintoon tai rahoitukseen, tai jos yritykset kuuluvat samaan yritysryhmään. Heidän mukaansa monikansallisella yrityksellä ei tulisi olla rajatonta vastuuta toimitusketjustaan, vaan voimasuhteissa vahvemman velvollisuutena olisi vain vastuullinen vallankäyttö ja moraalisten vaikutteiden välittäminen heikommalle osapuolelle.

4. Yritysvastuullinen hankintatoimi suomalaisessa kaupan alan yrityksessä

Case-yritykseksi valittiin Kesko Oyj, joka on yksi Suomen johtavimmista kaupan alan yrityksistä. Keskolla on jo pitkät perinteet yritysvastuullisesta toiminnasta, yritys on muun muassa ollu 100 maailman vastuullisimman yrityksen (The Global 100 Most Sustainable Corporations in the World) joukossa vuodesta 2005 alkaen. Tämän vuoden tammikuussa Keskon sijoitus oli 50. (Kesko Oyj, 2013) Työn tavoitteiden saavuttamisen kannalta oli mielekästä valita yritys, jolla yritysvastuun asiat otetaan jo hyvin huomioon. Tutkimusaineistona käytettiin Keskon julkaisemaa vuoden 2012 yritysvastuuraporttia. Raportti voitti yritys vastuuverkosto FIBS:in vuotuisen vastuullisuusraportointikilpailun ja raportti antoi erittäin kattavan kuvan yrityksen yritysvastuutoimista ja –käytännöistä. Kaikki empiriaosuuden tiedot, jollei toisin mainita, on kerätty Keskon vastuullisuusraportista.

Kesko Oyj on suomalainen yritys, jonka kotipaikka on Helsingissä. Se on kaupan alalla toimiva pörssiyhtiö, jonka toimialaan kuuluu ruoka-, käyttötavara-, rauta-, auto- ja konekauppa. Kesko johtaa vähittäiskauppaketjua ja tuottaa vähittäiskauppaketjujen ostotoiminnan, logistiikan, verkostokehityksen ja tiedonhallinnan palvelut. Yrityksen ketjutoimintaan kuuluu noin 2000 kauppaa kahdeksassa maassa; Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä. Yhdessä K-kauppiaiden kanssa Kesko muodostaa K-ryhmän, jonka alviton vähittäismyynti vuonna 2012 oli noin 12mrd euroa.

Keskon keskeisimmäksi strategiseksi tavoitteeksi mainitaan terve, markkinoita nopeampi kasvu. Keskon arvoja ovat puolestaan ”kannamme yhteiskunnallisen vastuumme”, ”luomme hyvän työyhteisön”, ”olemme alamme paras” ja ”ylitämme asiakkaamme odotukset”. Keskon yritysvastuullisuuden tavoite tulee siis esille myös sen arvoissa. Yritysvastuuraportointia Kesko on tuottanut vuodesta 2000 lähtien, jolloin julkaistiin ensimmäinen raportti. Vuodesta 2005 alkaen Kesko on noudattanut raportointikokonaisuuden ja raportoitavien tietojen määrittelyssä kansainvälistä GRI Boundry Protocol –ohjeistusta.

Viitattaessa yritysvastuuseen Kesko käyttää termiä yhteiskuntavastuu, jota voidaan pitää yritysvastuu termin synonyminä. Vastuuraportista ei käy ilmi, miten yritys käsitteen määrittelee tai mitä se yritykselle merkitsee. Kuten aiemmin mainittiin, yritysvastuun lukuisille käsitteille on olemassa lukuisia määrittelyjä, jotka ovat toisistaan hiukan eriäviä.

Raportissa tuli kuitenkin ilmi kaikki Dahlsrudin (2001) löytämät yritysvastuun määritelmän ulottuvuudet, eli vapaaehtoisuus, sidosryhmät, ympäristö, sosiaalinen ulottuvuus ja taloudellinen ulottuvuus. Voidaankin arvioida, että Keskon määritelmä yritysvastuulle olisi jokseenkin samankaltainen, kuin esimerkiksi Euroopan Komissiolla.

4.1 Kesko ja yritysvastuullinen hankintatoiminta

Vuonna 2012 Kesko osti tavaroita 8,1mrd eurolla noin 21700 toimittajalta. Suomen toimintojen toimittajista suurin osa on suomalaisia, muita merkittäviä toimittajamaita oli muun muassa Alankomaat, Ruotsi, Saksa, Tanska sekä Kiina. Kiina lasketaan niin sanottuihin riskimaihin, joissa on olemassa riski ihmisoikeuksien ja työntekijöiden oikeuksien loukkaamisesta. Keskon riskimaaluokittelu perustuu BSCI:n luokitteluun, jonka perustana on muun muassa YK:n Inhimillisen kehityksen indeksi sekä Transparency Internationalin korruptioindeksi.

Suoran riskimaatuonnin osuus Keskon suomalaisten yhtiöiden tuonnista Suomeen vuonna 2012 oli 1,3% (luku ei sisällä epäsuoraa tuontia), joka on 99 miljoonaa euroa. Riskimaista tyypillisesti ostettavia tuotteita ovat vaatteet ja kodintekstiilit, kengät ja muu nahkatavara, huonekalut, matot, kodinsisustustuotteet, urheiluvälineet, lelut, maataloustuotteet (esimerkiksi kahvi, tee, kaakao, hedelmät, vihannekset) sekä kala-, hedelmä- ja vihannessäilykkeet. Kiinan lisäksi merkittävimpiä riskituontimaita olivat Intia ja Turkki. Oman suoran tuonnin lisäksi riskimaissa valmistettuja tuotteita hankitaan myös Suomessa toimivilta maahantuontiyrityksiltä ja kansainvälisten ostoryhmittymien välityksellä.

Keskon omien ostajien ja tavarantoimittajien avuksi on laadittu vastuullisen hankinnan opas, Principles and Practice of Socially Responsible trade. Opas tarjoaa tietoa Keskosta ja sen ostotoiminnan periaatteista. Vuonna 2012 päivitettyssä oppaassa myös kuvataan BSCI-prosessi askel askeleelta. Tarkoituksena on, että jokainen toimittaja ja tehdas riskimaissa saa tarvitsemansa tiedon Keskon periaatteista.

4.1.2 Sidosryhmät

Kesko määritteli keskeisimmiksi sidosryhmikseen asiakkaat, sijoittajat ja Keskon omistajat, henkilökunnan, kauppiat ja kauppojen henkilökunnan, tavarantoimittajat, median, viranomaiset, kansalais- ja muut järjestöt sekä ammattiyhdistykset. Sidosryhmien toiveita liittyen yritysvastuuseen selvitetään säännöllisesti erilaisilla tutkimuksilla ja vuonna 2012 myös kahdella sidosryhmäpaneelilla. Esiin nousseita hankintaan liittyviä yritysvastuukysymyksiä olivat esimerkiksi tehtaiden työolot, tuotannon ympäristövaikutukset, tehokas logistiikka, tuoteturvallisuus ja taloudellinen kannattavuus. Keskon sidosryhmien esittämät teemat ovat osaltaan melko yhteneviä Maigan et al. (2002) näkemykseen kanssa. Keskon sidosryhmissä esille ei kuitenkaan nouse esimerkiksi vähemmistötoimittajien suosiminen, jonka voidaan nähdä johtuvan osittain kulttuuriin liittyvistä tekijöistä. Maigan et al. (2002, 643) mainitsevatkin, että vähemmistöasiat ovat näkyvimpiä Yhdysvalloissa, jossa diversiteetin vaaliminen toimittajavalinnoissa on paljon esillä muun muassa rotuun liittyvissä kysymyksissä.

Keskossa sidosryhmäanalyysi kuuluu ”johtamismalliin ja toimintasuunnitelmiin”. ja sidosryhmäsuhteiden huomioimisella on näkyvä osa myös Keskon vastuuraportissa. Yritys systemaattisesti selvittää sidosryhmien odotuksia sekä toimintaympäristön muutoksia ja esille nousseet tekijät otetaan myös huomioon laadittaessa yritysvastuustrategiaa, tavoitteita ja toimenpiteitä. Huomioitavaa on, että raportin tekovuonna 2012 Keskolla oli käynnissä vastuullisuusohjelman kokonaisvaltainen uudistus, joka selittää osin aktiivisen sidosryhmien osallistamisen. Varmaa tietoa siitä, miten laajasti yritys ottaa sidosryhmien huolenaiheet huomioon jokapäiväisessä toiminnassa, ei ole.

”Vuoden 2012 aikana sidosryhmien odotuksia ja toiveita selvitettiin laajasti johdon ja kauppioiden haastatteluilla, tutkimuksilla sekä sidosryhmäpaneelilla.”

Verrattaessa Keskon sidosryhmästrategiaa Maignan et al. (2002) yritysvastuullisen hankintastrategian jaotteluun, Keskon strategia on ainakin suuriltaosin proaktiivinen. Yritys ottaa sidosryhmät aktiivisesti huomioon ja tekee toimenpiteitä sidosryhmien vaateisiin vastaamiseksi. Sosiaaliset asiat tulevat yrityksen hankintatoiminnan käytännöissä näkyvästi esille, mutta vastuullisuuden ympäristönäkökohdista keskustellaan huomattavasti vähemmän. Hankintatoiminnan ympäristövastuullisuuden kohdalla Keskon strategian voidaankin nähdä

olevan korkeintaan mukaileva.

4.1.2 Sisäiset käytännöt

Hankintahenkilöstön vastuullista toimintaa ohjaavat ostotoiminnan periaatteet (Principles and Practise of Socially Responsible Trading), sekä erilliset vastuullisuuslinjaukset liittyen esimerkiksi palmuöljyyn ja farkkujen hiekkapuhallukseen. Ostotoiminnan ohjeet on laadittu noudattaen BSCI -periaatteita. Raportin perusteella voidaan todeta, että hankintahenkilöstön yritysvastuullisuus on hyvin pitkälti erilaisten ohjeiden varassa.

”On tärkeää, että ostajilla on yhteiset pelisäännöt sekä riittävät tiedot ja asiantuntemus hankinnan vastuullisuudesta.”

Ohjeiden lisäksi raportissa ei käy ilmi muita konkreettisia toimenpiteitä, jotka edistäisivät hankintahenkilöstön sitoutumista vastuulliseen toimintaan. Esimerkiksi yritysvastuullisiin hankintoihin kannustava organisaatiokulttuuri tai henkilöstön omat arvot jäävät kokonaan vaille mainintaa. Yritysvastuullisen hankintatoiminnan onnistumisen kannalta olisi kuitenkin erityisen tärkeää, että yrityksessä panostettaisiin esimerkiksi yritysvastuulliset arvot omaavaan henkilöstöön, ja vastuasiat otettaisiin huomioon jo palkkaamis vaiheessa (Salam 2008, 364).

4.1.3 Yritysvastuullisen hankintatoiminnan implementointi

Työn teoriaosuudessa mainittiin Carter & Rogers (2008) ja Amaeshi et al.(2008) löytämiä yritysvastuullisia toimia, joilla voidaan sekä parantaa taloudellista tulosta että ympäristöön ja/tai sosiaalisiin tekijöihin liittyvää tehokkuutta koko toimitusketjussa. Taulukosta kolme nähdään esimerkkien kautta, kuinka Kesko on ottanut näitä toimia osaksi liiketoimintaansa.

Yritysvastuullisia toimia	Hyväksikäyttö	Esimerkkejä
Kierrätys / uudelleenkäyttö	<i>Kyllä</i>	”Keskon tavoitteena on ohjata kaikki syntyvä jäte kierrätykseen ja energiahyötykäyttöön” ”Paluulogiistikpalvelussa kuljetetaan asiakkailta kierrätykseen esimerkiksi tyhjiä pulloja ja muuta kierrätyskelpoista materiaalia.” ”Poistetut myymäläkalusteet saavat usein kunnostettuina kodin toisesta tai useammastakin myymälästä.”
Varastoinnin tehostaminen	<i>Osittain</i>	”Ruokakeskon varastojen hyötykäyttöaste kasvoi edelleen edellisvuodesta.” ”Kesko tutkii aktiivisesti... Esimerkiksi maaperän ja veden käyttö lämpö- ja kylmävarastoina.”
Kuljetusten tehostaminen	<i>Kyllä</i>	”Keskon logistiikkayhtiö Keslog Oy:n tavoitteena on vähentää 10 % kuljetuksista syntyviä hiilidioksidipäästöjä vuoteen 2020 mennessä.” ”...taloudellisen ajotavan koulutusta.” ”Suomen ensimmäinen vähittäiskaupan jakelussa toimiva kaksitasoinen perävaunu.”
ISO 1400 -standardit	<i>Osittain</i>	”Keslogin ja Anttilan keskusyksiköiden toiminnot ovat ISO 14001 –sertifioituja”
Codes of conduct	<i>Kyllä</i>	”Kesko on sitoutunut BSCI:n periaatteisiin”
Korruption vastaiset kampanjat	<i>Ei / osittain</i>	Ei omaa korruptionvastaista kamppanjaa

Taulukko 3. Keskon yritys vastuullisia hankinnan toimia

Kesko soveltaa toimittajilleen BSCI:n mukaisia toimintaohjeita (codes of conduct). BSCI on Eurooppalaisten kauppaketjujen kehittämä ja FTA:n (Foreing Trade Association) hallinnoima sosiaalisen laadunvalvonnan malli, johon kuuluvat kaikki suurimmat suomalaiset kaupanalan yritykset. BSCI:n tavoitteena on riskimaa-toimittajien työolojen parantaminen YK:n ihmisoikeuksien ja ILO:n määrittelemälle tasolle, sekä toimittajien valvonnan selkeyttäminen ja yhtenäistäminen. BSCI prosessiin kuuluu muun muassa toimittajan itsearviointi sekä ulkopuolisen tahon tekemä auditointi. (Kaupan liitto, 2004)

Keskon toimintaohjeiden mukaan toimittajien tulee implementoida seuraavat kymmenen kriteeriä toimintaansa:

1. Paikallisten ja kansainvälisten lakien kunnioittainen
2. Järjestäytymisoikeus ja kollektiivinen neuvotteluoikeus
3. Syrjimisen kieltö
4. Palkkojen tulee vastata vähintään minimipalkkaa / alan standardeja
5. Työajat ovat kohtuulliset
6. Työolosuhteet eivät vaaranna terveyttä tai turvallisuutta
7. Lapsityövoimaa ei sallita
8. Pakkotyövoimaa ei sallita
9. Ympäristötekijät vähintään lain asettamalla minimitasolla
10. Johtamiskäytännöt vastuullisten tavoitteiden saavuttamiseksi

Toimintaohjeiden noudattamista valvotaan auditoinneilla. Keskon riskimaatoimittajista 209 kuului BSCI auditoinni piiriin. Ilman tietoa riskimaatoimittajien määrästä yhteensä, on mahdotonta arvioida kuinka suuri osuus tämä on kaikista riskimaatoimittajista. Vuonna 2012 Keskon toimittajille suoritettiin 47 täyttä auditointia ja 14 uudelleen auditointia. Täyden auditoinnin yrityksistä 39% ei täyttänyt asetettuja vaatimuksia, uudelleenauditoidujen toimittajien kohdalla luku oli 25%. Eniten ongelmia ilmeni työaikasäännösten noudattamisessa, palkkauksessa sekä työterveys- ja turvallisuuskysymyksissä. Melko suuri hylkäysprosentti voi olla merkki siitä, että riskimaatoimittajat kokevat ohjeet melko epämääräisinä. Tulkinnanvaraisuus jättää tilaa opportunistille ja ohjeiden noudattamattajättämiselle (kts. Pedersen & Andersen 2006). Toinen ongelma voi liittyä siihen, miten BSCI on muodostettu. Kuten aiemmin todettiin BSCI on Eurooppalaisten tavarataloketjujen kehittämä malli, jonka tarkoitus on helpottaa länsimaalaisten yritysten toimintaa riskimaissa. Se, miten paljon kehitysmaiden toimittajia, työntekijöitä tai edunsaajia on kuultu ohjeita muodostaessa, jää epäselväksi. (kts. De Neve 2009; Lund-Thomsen & Nadvi 2010)

BSCI –codes of conduct ohjeet painottuvat hyvin pitkälti yritysvastuun sosiaalisiin näkökulmiin. Keskolla ei tällä hetkellä olekaan käytössä mitään mallia, jonka avulla

toimittajien ympäristövastuuta valvotaan tai auditoidaan. Yritysvastuun sosiaaliseen osa-alueeseen painottuminen on muutenkin erittäin vahvasti näkyvissä Keskon yritysvastuullisen hankinnan käytännöissä.

”Käynnissä on hanke, jossa sosiaalisten auditointien rinnalle tulisi tulevaisuudessa ympäristövaikutuksiin ja -riskeihin kohdistuvia auditointeja.”

4.1.4 Epäsuorat toimittajat

Tänä päivänä yritykset ovat vastuussa tuotteidensa vastuullisuudesta koko toimitusketjun laajuudelta. Tämän sai huomata myös Kesko vuoden 2013 alussa, kun Finnwatch paljasti Keskon käyttävän oman merkkituotteen ananasmehussa tiivistettä, joka oli valmistettu tehtaalla, jonka työoloissa paljastui vakavia epäkohtia. Asia sai paljon julkisuutta, vaikka kyseinen tehdas ei ollut Keskon kanssa suorassa yhteistyösuhteessa.

”Pirkkaananasmehun valmistaa Keskolle suomalainen yritys, joka maahantuo tiivisteen hollantilaisen emoyhtiönsä kautta.”

Tapaus tuo hyvin esiin muun muassa Amaeshi et al. (2008) esittämän ajatuksen suurten yritysten rajattomasta vastuusta toimitusketjuissaan. Tai kuten Cruz & Wakolbinger (2008, 63) toteavat, yritykset ovat vastuussa koko toimitusketjustaan huolimatta siitä, kuuluvatko toimittajat yrityksen piiriin suoraan, vai välillisesti. Keskon tulisikin kiinnittää erityistä huomiota myös epäsuoriin toimittajiin, sillä väärinkäytökset voivat aiheuttaa suurtakin haittaa yrityksen maineelle. Keskolla epäsuorien hankintojen vastuullisuudesta huolehtimisessa on vielä jonkun verran kehitettävää.

”Keskon vastuullisuustyön haasteita ovat muun muassa... tuotteiden hankintaketjun vastuullisuuden varmistaminen”

”Työstämme toimintamallia, jolla pystymme paremmin seuraamaan ostoperiaatteidemme toteutumista koko hankintaketjussa, myös epäsuorissa riskimaahankinnoissa.”

5. Johtopäätökset

Tutkimuksessa kävi ilmi, että yritys vastuun ja yritys vastuullisen hankintatoimen lukuisat eri termit ja määritelmät voidaan nähdä haasteena yritys vastuun syvällisen ymmärtämisen ja toteuttamisen kannalta. Mitä yritys vastuu on ja miten se liittyy esimerkiksi hankintastrategiaan voi jäädä yrityksille epäselväksi. Yritys vastuu tulisikin ymmärtää kokonaisuutena, myös hankintatoimessa. Yritys vastuu on taloudellisen, ekologisen, ja sosiaalisen suorituskyvyn huomioonottamista kokonaisuutena, mutta sekä tieteellisissä artikkeleissa, että empiriassa kävi ilmi, että kokonaisuuden näkeminen eri osa-alueiden takaa on hyvin haastavaa.

Akateeminen tutkimus on keskittynyt pääasiallisesti hankintatoimen ympäristövastuuseen, jättäen sosiaaliset tekijät vähemmälle huomiolle. Keskon näkemys hankintojen yritys vastuun roolista kuitenkin poikkesi akateemisen tutkimuksen ympäristöpainotuksesta. Voidaan karkeasti sanoa, että Keskon näkemyksen mukaan hankintatoimen yritys vastuun hallinnointi on yhtäkuin riskimaatoimittajien sosiaalisen yritys vastuun parantaminen, jota toteutetaan erilaisten ohjeiden ja sääntöjen kautta. Kuitenkin, jotta yritys vastuullisesta hankintatoimesta voisi muodostua Keskolle todellinen kilpailuetu, täytyy yrityksen ottaa yritys vastuulliseen hankintastrategiaan mukaan myös muut kokonaisuuden osat. Yritys vastuun kokonaisuuden hahmottaminen vaatii, että vastuu on vahvasti mukana yrityksen jokapäiväisissä käytännöissä, johtamisjärjestelmissä ja organisaatiokulttuurissa (kts. Loikkanen et al. 2007; Salam 2008).

Yritys vastuullinen hankinta ja vastuulliset hankintastrategiat voidaan nähdä vastaamisena sidosryhmien vaateisiin (kts. Maignan et al. 2002). Sidosryhmien vaatimukset yritys vastuullisiin toimiin ovat olleet jo pitkään kasvussa ja yritysten tulisikin päättää, miten se näihin vaateisiin suhtautuu. Sidosryhmät voivat vaatia yritystä toimimaan vastuullisesti, koska toiminta vaikuttaa heihin suoraan. Toisaalta etenkin toimitusketjuihin liittyvät vastuullisuusvaateet eivät usein koske vaatimuksen esittäjiä suoraan, vaan he näkevät yritys vastuullisuuden noudattamisen tärkeänä, vaikkei se vaikuta heidän henkilökohtaiseen hyvinvointiin. Tyydyttääkseen sidosryhmien tiedonhalua, yritykset tuottavat tänä päivänä aktiivisesti erilaisia vastuuraportteja ja sitoutuvat esimerkiksi yritys vastuullisiin ohjeisiin sekä standardeihin.

Vastuullisuusraportointi on yritysten käyttämä työkalu, jonka avulla ne muun muassa vastaavat sidosryhmien esittämiin vaateisiin ja huolenaiheisiin. Keskon vastuuraportista kävi ilmi, että yritys koki tärkeimmäksi vastata sidosryhmien huolenaiheisiin liittyen hankintojen sosiaaliseen vastuullisuuteen. Gamerschlag et al. (2011) mukaan sidosryhmille yleisesti tärkeimpiä ovat ympäristövastuullisuuteen liittyvät raportit, ja vain nämä korreloivat positiivisesti yrityksen tuottavuuden kanssa. Toisaalta raportoinnin tuottavuus liittyy siihen, mitkä asiat sidosryhmät kokevat tärkeinä. On mahdollista, että Keskon kohdalla sidosryhmien mielestä tärkeintä on sosiaalinen vastuu, ainakin hankintojen kohdalla.

Tutkimuksessa kävi siis ilmi, että sidosryhmien vaateisiin vastaaminen on suurimpia syitä aloittaa yritys vastuullinen toiminta. Yrityksen sisällä merkittävimpiä yritys vastuuta edistäviä voimavaroja ovat puolestaan vastuulliset arvot, organisaatiokulttuuri, johtamiskäytännöt sekä työntekijöiden henkilökohtaiset arvot. Yritys vastuullisen toiminnan aloittaminen ei ole toimenpide, joka vain suoritetaan ymmärtämättä sen todellisia tarkoituksia. Vastuullisuus tulee sisäistää koko organisaatioon, muuten yritys vastuuta jää vain sanahelinäksi, eikä todellista kilpailuetua ole mahdollista saavuttaa. Hankintatoimessa huomiota tulisi kiinnittää esimerkiksi ostotoiminnassa työskentelevään henkilöstöön, ja henkilöstön omiin arvoihin (kts. Salam 2008). Mahdollista on myös yhden, tai muutaman henkilön asettaminen muutosagenteiksi, jotka oman esimerkin kautta tuovat esiin yritys vastuullisia arvoja (kts. Andersen & Skjoett-Larsen 2009; Salam 2008).

Yrityksen ei kuitenkaan tarvitse omata mitään korkeampaa eettistä arvomailmaa ollakseen vastuullinen. Yritys vastuullisiin toimiin voidaan myös ryhtyä, koska nähdään siitä saatava taloudellinen hyöty (liiketoiminnallinen perspektiivi). Voidaan myös todeta, että yritys vastuussa taloudellinen näkökulma otetaan huomioon jo käsitteen määritelmässä, ja sen huomiotta jättäminen voidaan nähdä jopa vastuuttomana. Siihen, miten yritys vastuulliset toimet vaikuttavat taloudelliseen tulokseen, on monia näkökulmia. Toisten tutkijoiden mukaan yritys vastuuta, sekä yleisellä tasolla tai hankinnoissa, ei juurikaan vaikuta yrityksen taloudelliseen tulokseen (vrt. McWilliams & Siegel 2001; Cruz & Wakolbinger 2008). Tämä ei toki tarkoita, etteikö yritysten tulisi toimia vastuullisesti, vaan jokaisella yrityksellä on optimaalinen vastuullisuuden taso, josta poikkeaminen heikentää taloudellista tulosta. Toiset tutkijat puolestaan näkevät yritys vastuulliset toimet kilpailuedun lähteenä, jonka avulla on mahdollista parantaa yrityksen taloudellista suorituskykyä (vrt. Reuter et al. 2010; Orlitzky et al. 2003).

Ehdotonta yksimielisyyttä siitä, miten yritysvastuullisuus korreloi taloudellisen tuloksen kanssa ei ole. Näkemyksiä on lähes yhtä paljon kuin on tutkijoitakin, eikä selvien syy-seuraus suhteiden määrittäminen ole varmaan koskaan täysin mahdollista. Työssä käytetystä empiria-aineistosta on myös ehdotonta tulkita, mikä on hankintatoimen yritysvastuullisista toimista saatava hyöty. Vaikea on myös arvioida, mitkä toimet ovat oikeasti kannattavia, ja mitkä turhia. Voidaan kuitenkin todeta, että toimitusketjuissa tapahtuva vastuurikkomukset nostetaan erittäin herkästi esille esimerkiksi mediassa, ja rikkomukset aiheuttavat herkästi yrityksille huonoa mainetta. Maine kuitenkin on monesti yrityksen arvokkaimpia voimavaroja, joten sen suojelemiseen kannattaa panostaa. (kts. Cruz & Wakolbinger 2008)

Sekä yritysvastuullisiin hankintoihin liittyvästä teoriasta että Keskon esimerkistä kävi selvästi ilmi, että etenkin suurten yritysten tulee tänä päivänä ottaa huomioon suurempi osa toimitusketjuaan, kuin olisi tarpeen pelkästään taloudellisista syistä (kts. esim. Seuring & Muller 2008; Amaeshi et al. 2008). Esimerkkinä käytettiin tapausta, jossa Kesko sai huomata, miten yritysvastuurikkomus, joka tapahtui toimittajan toimittajan tehtäällä, sai aikaan negatiivista julkisuutta mediassa. Sidosryhmät vaativat yhä laajempaa vastuunottamista, joka asettaa haasteita yrityksen hankintatoimelle. Näihin vaateisiin on vastattu esimerkiksi asettamalla toimittajille tiettyjä vaatimustasoja ja toimintaohjeita. Kuten aiemmin mainittiin vaatimukset ja ohjeet eivät kuitenkaan aina auta, sillä toimittajat eivät välttämättä osaa, tai edes halua noudattaa annettuja ohjeita.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että Codes of conduct toimintaohjeet ovat yleisesti käytössä hankintojen yritysvastuun toteuttamisen välineenä. Toimintaohjeiden käyttö on usein perusteltua, sillä ne tarjoavat yrityksille melko yksinkertaisen ja helposti ymmärrettävän työkalun. Oletusarvoisesti toimintaohjeet ovat myös yhdenmukaisia ja tasapuolisia kaikille toimittajille, joten ne eivät syrji tai suosi. Ohjeiden, jotka perustuvat usein kansainvälisiin suosituksiin tai sopimuksiin, käyttö voidaan nähdä perusteltuna. Kesko soveltaa riskimaatoimittajilleen eurooppalaisten kauppaketjujen yhteistä BSCI codes of conduct – ohjetta. Kuuluminen tämänlaiseen yhteiseurooppalaiseen järjestöön on Keskon kohdalla perusteltua, sillä vaikka yritys on Suomen mittakaavassa suuri kaupan alan yritys, maailmalla se on vain pieni toimia. Onnistunut codes of conduct –ohjeiden toimeenpano usein edellyttää, että yrityksellä on vaikutusvaltaa suhteessa toimittajiin (kts. Andersen & Skjoett-Larsen 2009).

Kuten Keskon esimerkistä voitiin huomata, toimintaohjeiden noudattaminen ei ole itsestäänselvää. Jopa kolmasosa auditoiduista toimittajista ei täyttänyt niille asetettuja standardeja. Uudelleenauditoidujen keskuudessa hylättyjä oli neljäsosa. Suurimmat epäkohdat liittyivät palkkatasoon, työaikoihin ja työturvallisuuteen. Länsimaisten yritysten voi olla vaikea ymmärtää, miksi ohjeiden noudattaminen on usein kehitysmaissa toimiville toimittajille niin haastavaa. Onnistunut toimintaohjeiden toteuttaminen vaatisikin lähempää yhteistyötä toimittajien ja paikallisten järjestöjen kanssa (kts. De Neve 2009; Lund-Thomsen & Nadvi 2010). Yritysten tulisi lisätä toimittajien läheistä koulutusta ja opetusta, jotta yritys vastuulliset arvo sisäistetään koko organisaatiokulttuuriin (kts. Andersen & Skjoett-Larsen 2009).

6. Yhteenveto ja jatkotutkimuskohteet

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka yritysvastuu ilmenee kansainvälistä hankintaa harjoittavien yritysten hankintatoimissa. Ongelmaa lähestyttiin yritys vastuuteorian ja hankintatoimen yritys vastuuteorian kautta. Aiemman akateemisen tutkimuksen avulla hahmotettiin kokonaiskuva siitä, mitä yritys vastuu ja yritys vastuullinen hankinta on, mitkä ovat niiden motiivit ja miten vastuuta yrityksissä toteutetaan. Työn empiirisessä osiossa tavoitteena oli esimerkin kautta verrata, miten aiemmin esitetyt teoriat näkyvät esimerkkiyrityksen hankintatoiminnassa. Empiria toteutettiin tutkimalla Keskon vuoden 2012 vastuullisuusraporttia, joka antoi kattavan kuvan yrityksen yritys vastuutavoitteista ja yritys vastuullisen hankinnan käytännöistä.

Yritys vastuu on saanut yhä näkyvämmän roolin yritysten käytännöissä ja sidosryhmien vaateissa. Yritys vastuun rajat, vastuun toteuttaminen ja toimien vaikutus taloudelliseen tulokseen ovat asioita, jotka kiinnostavat yrityksiä yhä enemmän. Tutkimuksen mielenkiinnonkohde, yrityksen hankintatoimi, on erityisen kriittinen lenkki yritys vastuullisen toiminnan toteuttajana. Hankintojen suuri osuus yrityksen kustannuksista, läheinen suhde yrityksen ulkopuolisiin toimijoihin, vastuuttomuuden ”helppous” ja toisaalta rikkomusten kärkeä esiin nosto mediassa, ovat muutamia tekijöitä, jotka tekevät hankintatoimen yritys vastuu asioista erityisen mielenkiintoisia

Sekä olemassa olevan teorian että empiria-aineiston syvällisen tutkimisen perusteella voidaan yhteenvetona todeta, että yritys vastuu osana hankintatoimea on vastaamista sidosryhmien vaateisiin ja tänä päivänä sidosryhmät vaativat etenkin suurilta yrityksiltä yhä laajempaa vastuunottamista toimitusketjuissa. Yritys vastuullisen toiminnan motivaatiotekijänä voi olla maineen parantaminen ja sen avulla saavutettavissa oleva potentiaalinen taloudellinen hyöty. Vastuullisuutta ajavia tekijöitä yrityksen sisäisillä ovat puolestaan arvot, kulttuuri ja näitä tukevat johtamiskäytännöt. Tutkimuksessa kävi ilmi, että yritys vastuullisessa hankintatoimessa keskitytään usein (liikaa) sen eri osa-alueisiin. Keskon kohdalla pääpaino oli vastuun sosiaalisilla aspekteilla, jota toteutettiin pääasiallisesti toimintaohjeiden avulla. Kuitenkin, jotta yritys vastuullisesta hankintatoimesta on mahdollista saavuttaa todellista etua, on eri osa-alueet nähtävä, ja toteutettava kokonaisuutena.

Tässä tutkimuksessa pääpaino oli suurien yritysten kansainvälisissä hankinnoissa. Aiherajaus oli perusteltua, sillä yritys vastuun kannalta suurimmat hankinnan haasteet piilevät etenkin kehitysmaatoimittajien saamisessa mukaan vastuulliseen toimintaan. Toisaalta mielenkiintoista olisi tutkia, miten yritys vastuun heijastuu kotimaisiin hankintoihin. Aihe olisi hyvin mielenkiintoinen ja tutkimuskohteena melko uusi. Yksi mahdollinen jatkotutkimusaihe olisi yritys vastuullinen hankinta pk-yrityksissä. Yritys vastuullisten toimien vaatiminen toimittajilta on pienempien yritysten kohdalla erityisen haastavaa. Mielenkiintoista olisi myös tutkia yritys vastuuta julkisten hankintojen näkökulmasta. Miten vastuulliset kriteerit saadaan mukaan hankintapäätöksiin, joissa valintakriteereistä dominoivin on hankintahinta.

Tutkimukseen valitun aineiston avulla oli mahdotonta selvittää, mitkä yritys vastuullisen hankinnan toimet ovat tehokkaita ja mitä eivät. Toisaalta aihe olisi muutenkin kuulunut laajuutensa takia työn rajoitusten ulkopuolelle. Aihe olisi kuitenkin mielenkiintoinen jatkotutkimuksen kannalta, sillä se on yrityksille hyvin oleellinen. Minkälaisia ovat yritys vastuulliset toimet, minkälaisiin toimiin yritysten kannattaisi resurssejaan laittaa ja toisaalta mitkä ovat vain rahan ja ajan tuhlausta. Aihetta voidaan myös laajentaa, jolloin kysymys kuuluu: minkälaisia ovat yritys vastuulliset yritykset? Entä vastuuttomat, vai onko tällaista erottelua edes mahdollista suorittaa? Viimeinen jatkotutkimusehdotus liittyy etenkin kehitysmaahankintoihin. Yritykset hankkivat näistä maista hyvin pitkälti halvan hinnan takia, mutta esimerkiksi codes of conduct -ohjeisiin usein kuuluu työntekijöiden palkkatason nostaminen sekä työaikojen lyhentäminen. Kun ajatellaan puhtaasti hankkivaa yritystä, kuinka suurta vastuullisuuden tasoa yrityksen on kannattavaa toimittajilta edes vaatia?

Lähdeluettelo

- Amaeshi, K.; Osuji, O.; & Nnodim, P. (2008). Corporate Social Responsibility in Supply Chains of Global Brands: A boundaryless responsibility? Clarifications, expectations and implications. *Journall of Business Ethics*, 81(1), 223-234.
- Andersen, M.; & Skjoett-Larsen, T. (2009). Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(2), 75-86.
- Caroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34, 39-48.
- Caroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Carter, C. R.; & Easton, P. (2011). Sustainable Supply Chain Management: Evolution and future directions. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 41(1), 46-62.
- Carter, C. R.; & Jennings, M. M. (2002a). Logistics Social Responsibility: An integrative framework. *Journal of Business Logistics*, 23(1), 145-180.
- Carter, C. R.; & Jennings, M. M. (2002b). Social Responsibility and Supply Chain Relationships. *Transportation Reasearch*(38), 37-52.
- Carter, C. R.; & Rogers, D. S. (2008). A Framework of Sustainable Supply Chain Management: moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), 260-387.
- Carter, C.; Kale, R.; & Grimm, C. (2000). Enviromental Purchasing and Firm Performance: an empirical investigation. *Transportation Reasearch Part E*, 36, 219-228.
- Commission of The European Communities. (2001). *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibilities*. Brussels: COM.
- 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*, 116(1), 61-74.
- Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is Defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Enviromental Management*, 15(10), 1-13.
- De Neve, G. (2009). Power, inequality and corporate social responsibility: the politics of compliance in South Indian garment industry. *Economic and Political Weekly*, 44(22), 63-71.
- Elkington, J. (1999). *Cannibals with Forks: the Tripple Bottom Line of the 21st Century*

- Business*. Oxford: Capstone.
- Eskola, J.;& Suoranta, J. (2000). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen* (4. p.). Tampere: Vastapaino.
- FIBS. (2013). *Yritysvastuuverkosto FIBS*. Haettu 2. December 2013 osoitteesta FIBSry: <http://www.fibsry.fi/fi/teemat/vastuullisuusraportointi>
- Gamerschlag, R.;Möller, K.;& Verbeeten, F. (2011). Determinants of Voluntary CSR Disclosure: empirical evidence from Germany. *Review of Management Science*, 5, 233-262.
- Garriga, E.;& Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 51-71.
- Hirsjärvi, S.;Remes, P.;& Sajavaara, P. (2003). *Tutki ja kirjoita* (9. p.). Helsinki: Tammi.
- Iloranta, K.;& Pajunen-Muhonen, H. (2008). *Hankintojen johtaminen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Jiang, B. (2009). Implementing Supplier Codes of Conduct into Global Supply Chains: process explanations from theoretic and empirical perspectives. *Journal of Business Ethics*, 85, 77-92.
- Kauppa liitto. (15. Marraskuu 2004). *Kauppa.fi*. Haettu 2. 12 2013 osoitteesta http://www.kauppa.fi/tietoa_kaupasta/toimintaympaeristoe/ympearistoe/kaupan_ympaeristoevaikutukset/vastuullisuus_kaupan_toimialalla/riskimaiden_tavarantoimittajien_tyoeloljen_parantaminen_bsci_mallin_avulla_205
- Kesko Oyj. (2013). *Keskon yhteiskuntavastuun raportti 2012*. Haettu 30. November 2013 osoitteesta kesko.fi: <http://www.kesko.fi/fi/Vastuullisuus/Raportit/>
- Kolk, A. (2003). Trends in Sustainability Reporting by the Fortune Global 250. *Business Strategy and the Enviroment*, 12, 279-291.
- Krause, D.;Vachon, S.;& Klassen, R. (2009). Special Topic Forum on Sustainable Supply Chain Management: introduction and reflections on the role of purchasing management. *Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing & Supply*, 45(4), 18-25.
- Kurucz, E.;Colbert, B.;& Wheeler, D. (2008). The business case for corporate social responsibility. Teoksessa A. Crane;A. McWilliams;D. Matten;& D. Siegel, *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (ss. 83-112). Oxford: Oxford University Press.
- Loikkanen, T.;Hyytinen, K.;& Koivusalo, S. (2007). *Yhteiskuntavastuu ja kilpailukyky suomalaisyrityksissä - Nykytila ja kehitysnäkymät*. VTT Tiedotteita 2386. Espoo:

Valtion Teknillinen Tutkimuskeskus.

- Lund-Thomsen, P.;& Nadvi, K. (2010). Global Value Chains, Local Collective Action and Corporate Social Responsibility: a review of empirical evidence. *Business Strategy and the Environment*, 19, 1-13.
- Maignan, I.;Hillebrand, B.;& McAlister, D. (2002). Managing Socially Responsible Buying: How to integrate non-economic criteria into the purchasing process. *European Management Journal*, 20(6), 641-648.
- Maloni, M. J.;& Brown, M. E. (2006). Corporate Social Responsibility in the Supply Chain: An application in the food industry. *Journal of Business Ethics*, 68, 35-52.
- Matten, D.;Crane, A.;& Chapple, W. (2003). Behind the Mask: Revealing the true face of corporate citizenship. *Journal of Business Ethics*, 45, 109-120.
- McWilliams, A.;& Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- McWilliams, A.;Siegel, D.;& Wright, P. M. (2006). Corporate Social Responsibility: A theory of the firms perspective. *Journal of Management studies*, 43(1), 1-18.
- Orlitzky, M.;Schmidt, F. L.;& Rynes, S. L. (2003). Corporate Social and Financial Performance: a Meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441.
- Pedersen, E. R.;& Andersen, M. (2006). Safeguarding Corporate Social Responsibility (CSR) in Global Supply Chains: how codes of conduct are managed in buyer-supplier relationships. *Journal of Public Affairs*, 6, 228-240.
- Perrini, F. (2005). Building a European Portrait of Corporate Social Responsibility Reporting. *European Management Journal*, 23(6), 611-627.
- Preuss, L. (2001). In Dirty Chains? Purchasing and Greener Manufacturing. *Journal of Business Ethics*, 34(3-4), 345-359.
- Reuter, C.;Foerstl, K.;Hartmann, E.;& Blome, C. (2010). Sustainable Global Supplier Management: The role of dynamic capabilities in achieving competitive advantage. *Journal of Supply Chain Management*, 26(2), 45-63.
- Rohweder, L. (2004). *Yritysvastuu - ketävää kehitystä organisaatiotasolla* (Vuosik. 1). Porvoo: WB Bookwell Oy.
- Salam, M. A. (2008). Corporate Social Responsibility in Purchasing and Supply Chain. *Journal of Business Ethics*, 85, 355-370.
- Schneider, L. (2012). Implementing sustainable sourcing - Does purchasing need to change? *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18(4), 243-257.
- Seuring, S.;& Müller, M. (2008). From a Literature Review to a Conceptual Framework for

- Sustainable Supply Chain Management. *Journal of Cleaner Production*, 16, 1699-1710.
- Smith, N. C. (2003). Corporate Social Responsibility: Wheter or how? *California Management Review*, 45(4), 52-76.
- Srivastava, S. K. (2007). Green Supply Chain Management: A state-of-the-art literature review. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 53-80.
- Talvio, C.;& Välimaa, M. (2004). *Yhteiskuntavastuu ja johtaminen*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Tate, W.;Ellram, L.;& Kirchoff, J. (2010). Corporate Social Responsibility Reports: a thematic analysis related to supply chain management. *Juornal of Supply Chain Management*, 46(1), 19-44.
- Waddock, S.;Bodwell, C.;& Graves, S. (2002). Responsibility: the new business imperative. *Academy of Management Executive*, 16(2), 132-148.
- Van Weele, A. J. (2005). *Purchasing & Supply Chain Management: analysis, strategy, planning and practice*. London: Thomson Learning.
- Windsor, D. (2006). Corporate Social Responsibility: Three key approaches. *Journal of Management Studies*, 43(1), 93-114.
- World Business Council for Sustainable Development. (2000). *Corporate Social Responsibility: Making good business sense*.
- World Commission on Enviroment and Developement. (1987). Tokyo.