



<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Toimitusketjujen johtaminen	Päivämäärä	31.3.2021
Tekijä	Tiia Johansson	Sivumäärä	95+liitteet
Otsikko	Supplier Code of Conductin toteutumisen seuranta suomalaisissa elintarvikealan yrityksissä		
Ohjaajat	KTT Anu Bask, KTT Sini Laari		

### Tiivistelmä

Vastuullinen toimittajien johtaminen on noussut tärkeäksi osaksi vastuullista liiketoimintaa ja vastuullista toimitusketjujen johtamista. Jotta yritys voi saavuttaa kokonaisvaltaisen vastuullisuuden, tulee sen jokaisen toimitusketjun jäsenen toimia kestäväällä tavalla. Vastuullisen toimitusketjun takaamiseksi yritykset ovat kiinnittäneet huomiota kattavaan toimittajien arviointi- ja valintaprosessiin sekä vastuullisuusriskien hallintaan. Lisäksi yritykset ovat kehittäneet organisaatiotasoisia eettisiä käytännösääntöjä ja ohjeistuksia (Code of Conduct, CoC) sekä toimittajakohtaisia eettisiä toimintaperiaatteita (Supplier Code of Conduct, SCoC).

Toimitusketjut ovat pitkiä ja monimutkaisia ja toimittajia voi olla satoja, jolloin toimittajien prosessien seuranta on haastavaa. Tämä on ongelmallista erityisesti elintarvikealalla, jossa raaka-aineita voidaan hankkia toiselta puolelta maailmaa. Vaikka toimittajat olisivat sitoutuneet noudattamaan yritysten eettisiä toimintaperiaatteita, yritykset eivät ole aina täysin varmoja niiden täysimääräisestä toteutumisesta. CoC:a ja SCoC:a koskeva tutkimus on keskittynyt niiden rakentamiseen ja sisältöön, mutta niiden implementoinnista tutkimusta ei ole yhtä paljon. Lisäksi niiden vaikutuksista ja tehokkuudesta ei ole yksimielisyyttä. Tämä tutkielma vastaakin kysymykseen ”Miten suomalaiset elintarvikealan yritykset seuraavat Supplier Code of Conduct:n toteutumista?” Tutkimus on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena ja aineisto on kerätty puolistrukturoidulla haastattelulla. Haastateltavana ovat valittujen kohdeyritysten vastuullisuus- ja hankintapäälliköt.

Tulosten mukaan suomalaisten elintarvikeyritysten kirjalliset SCoC-ohjeistukset ovat hyvin samanlaisia ja ne sisältävät vähimmäisvaatimukset eettiseen liiketoimintaan, työntekijöiden hyvinvointiin ja turvallisuuteen, ympäristön suojeluun sekä seuraukset vaatimusten rikkomisesta. Toimittajia seurataan ja hallitaan ja siten SCoC:n toteutuminen pyritään varmistamaan toimittajien huolellisella arvioinnilla ja riskiluokittelulla, sitouttamalla toimittajat kirjallisesti SCoC:iin, sertifiikaateilla, itsearvioinneilla, vuosiarvioinneilla, auditoinneilla sekä SCoC:n noudattamatta jättämisestä aiheutuvien seurauksien uhalla. Käytettävissä olevat toimenpiteet ovat perinteisiä, eikä uusia vastuulliseen toimittajan hallintaan käytettäviä keinoja tullut esiin.

Avainsanat	Vastuullisuus, Riskinhallinta, Code of Conduct, Supplier Code of Conduct
------------	--







**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

**SUPPLIER CODE OF CONDUCTIN  
TOTEUTUMISEN SEURANTA SUOMALAISISSA  
ELINTARVIKELAN YRITYKSISSÄ**

Toimitusketjujen johtamisen  
pro gradu -tutkielma

Laatijat:  
Tiia Johansson

Ohjaajat:  
KTT Anu Bask  
KTT Sini Laari

31.3.2021  
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turun OriginalityCheck -järjestelmällä.

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1</b>	<b>Johdatus aiheeseen</b> .....	<b>7</b>
<b>1.2</b>	<b>Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymys ja menetelmät</b> .....	<b>9</b>
<b>1.3</b>	<b>Tutkimuksen rajausta ja rakenne</b> .....	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>VASTUULLINEN TOIMITTAJIEN JOHTAMINEN</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1</b>	<b>Ajurit vastuulliseen toimittajien johtamiseen</b> .....	<b>12</b>
<b>2.2</b>	<b>Vastuullinen toimittajien johtamisen prosessi</b> .....	<b>15</b>
2.2.1	Toimittajien valinta.....	15
2.2.2	Valittujen toimittajien arviointi .....	17
2.2.3	Toimittajasuhteen kehittäminen.....	19
<b>2.3</b>	<b>Toimittajien vastuullisuusriskien hallinta</b> .....	<b>24</b>
<b>3</b>	<b>EETTISET TOIMINTAPERIAATTEET</b> .....	<b>29</b>
<b>3.1</b>	<b>Code of Conduct – Yrityksen eettiset toimintaperiaatteet</b> .....	<b>29</b>
<b>3.2</b>	<b>Supplier Code of Conduct – Toimittajien eettiset toimintaperiaatteet</b> .....	<b>34</b>
<b>3.3</b>	<b>Eettisiin toimintaperiaatteisiin liittyvät haasteet</b> .....	<b>38</b>
<b>3.4</b>	<b>Teoreettinen viitekehys</b> .....	<b>41</b>
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>44</b>
<b>4.1</b>	<b>Menetelmälliset valinnat</b> .....	<b>44</b>
<b>4.2</b>	<b>Tutkimuskohteiden valinta ja esittely</b> .....	<b>45</b>
<b>4.3</b>	<b>Aineiston keruu</b> .....	<b>46</b>
<b>4.4</b>	<b>Aineiston analysointi ja tulkinta</b> .....	<b>48</b>
<b>4.5</b>	<b>Tutkimuksen arviointi</b> .....	<b>50</b>
<b>5</b>	<b>TULOKSET</b> .....	<b>53</b>
<b>5.1</b>	<b>Kohdeorganisaatioiden SCoC:n sisältö</b> .....	<b>53</b>
5.1.1	Yritys A.....	53
5.1.2	Yritys B.....	54
5.1.3	Yritys C.....	55

5.1.4	Yritys D .....	56
5.1.5	Yritys E.....	57
<b>5.2</b>	<b>Yhteenveto kohdeorganisaatioiden SCoC:sta .....</b>	<b>57</b>
<b>5.3</b>	<b>Keinot toimittajien seurantaan ja SCoC:n implementointiin kohdeyrityksissä.....</b>	<b>59</b>
5.3.1	Toimittajien sitouttaminen SCoC:iin.....	59
5.3.2	Toimittajien riskiluokittelu .....	64
5.3.3	Sertifikaatit .....	66
5.3.4	Toimittajan itsearviointi.....	67
5.3.5	Vuosiarvioinnit .....	68
5.3.6	Auditoinnit.....	69
5.3.7	Seuraukset SCoC:n noudattamatta jättämisestä.....	72
<b>6</b>	<b>KESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>76</b>
6.1	Keskeiset johtopäätökset.....	76
6.2	Teoreettinen ja käytännön kontribuutio .....	82
6.3	Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimus .....	86
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>88</b>
	<b>LIITTEET.....</b>	<b>96</b>
	<b>Liite 1. Haastattelurunko .....</b>	<b>96</b>

## **Kuvioluettelo**

Kuvio 1 Yrityksen vastuullisuuden ulkoiset ja sisäiset ajurit (Lozano 2013, 36).....	13
Kuvio 2 Perinteinen toimittajien kehittämisprosessi (Hahn ym. 1990, 4).....	20
Kuvio 3 Vastuulliset käytännöt toimittajien kehittämisessä ja sidosryhmien roolit (Liu ym. 2018, 112) .....	22
Kuvio 4 Toimittajien riskinhallintaprosessi (Matook ym. 2009, 246).....	26
Kuvio 5 Toimittajien vastuullisuusriskien hallinta (Hofmann ym. 2014, 169) .....	27
Kuvio 6 Perinteinen CoC-malli (mukaiillen Locke ym. 2009, 326).....	33
Kuvio 7 Malli kustomoidun SCoC:n luomiseen (Oehmen ym. 2010, 674).....	35
Kuvio 8 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys .....	41
Kuvio 9 SCoC:n implementoiminen kohdeyrityksissä .....	77

## **Taulukkoluetelo**

Taulukko 1 Toimittajavalinnassa esiintyneet 10 yleisintä kriteeriä vastuullisuuden osa-alueiden mukaan (Zimmer ym. 2016, 1430).....	16
Taulukko 2 CoC:n luomisessa huomioitavat asiat (Kaptein & Wempe 1998, 857) .....	32
Taulukko 3 Toimenpiteet, jotka lisäävät tai vähentävät toimittajan vastuullisuuskäyttäytymistä (Plambeck & Taylor 2016, 21).....	38
Taulukko 4 Toteutuneet haastattelut .....	47
Taulukko 5 Yhteenvedo kohdeorganisaatioiden SCoC-ohjeistusten sisällöstä .....	58





# 1 JOHDANTO

## 1.1 Johdatus aiheeseen

Kestävä kehitys ja yritys- tai yhteiskuntavastuu (engl. Corporate Social Responsibility, CSR) ovat viimeisten vuosikymmenten aikana nousseet tärkeiksi teemoiksi liiketoiminnassa. Euroopan komissio (2011, 4) määrittää CSR:n ”*käsitteeksi, jossa yritykset yhdistävät vapaaehtoisesti sosiaaliset ja ekologiset huolenaiheensa liiketoimintaansa ja vuorovaikutukseensa sidosryhmiensä kanssa*”. Vastuullisesta toimitusketjun johtamisesta (engl. Sustainable Supply Chain Management, SSCM) on erilaisia määritelmiä, mutta siihen usein viitataan Elkingtonin (1998) määrittämällä kolmikantamallilla (engl. triple bottom line), jonka mukaan yrityksen vastuullisuus jaetaan ekologiseen, sosiaaliseen ja taloudelliseen ulottuvuuteen. Ulottuvuuksien ollessa tasapainossa voidaan saavuttaa todellinen vastuullisuus. Tämä tarkoittaa, että liiketoiminnan kannattavuuden lisäksi sen tulee olla myös ekologisesti ja sosiaalisesti kestävä. Esimerkiksi Seuring ja Müller (2008, 1700) määrittävät SSCM:n ”*materiaali-, informaatio- ja pääomavirtojen hallinnaksi sekä toimitusketjussa toimivien yritysten väliseksi yhteistyöksi huomioiden samalla kestävä kehityksen kaikki kolme ulottuvuutta eli taloudelliset, ekologiset ja sosiaaliset tavoitteet, jotka johtuvat asiakkaiden ja sidosryhmien vaatimuksista*”.

Kasvaneen kansainvälisen kaupankäynnin ja ulkoistuksen myötä on ollut tärkeää kiinnittää huomiota, miten niin kotimaiset kuin ulkomailla sijaitsevat toimittajat ja heidän tehtaansa toimivat. Jotta yritys voi toimia täysin vastuullisesti, tulee sen toimittajien myös menetellä kestäväällä tavalla. Tätä varten yritykset ovat luoneet omia käytännesääntöjään ja eettisiä toimintaperiaatteitaan niin koko yrityksen tasolla kuin toimittajakohtaisesti. Näitä eettisiä yritystason eettisiä toimintaperiaatteita kutsutaan Code of Conduct:ksi (CoC). CoC on yksi väline yrityksen yritys vastuun mittaamiseen. CoC:n toimivuudesta vastuullisuuden mittarina on ollut paljon teorioita ja tutkimuksia, ja on huomattu, että mitä perusteellisemmat eettiset toimintaperiaatteet yrityksillä on, sitä paremmin ne pärjäävät yritys vastuuluokituksissa. Yrityksillä, joilla on kattava CoC, on korkea yhteiskuntavastuu, kestävyys ja eettinen käyttäytyminen. (Erwin 2011.)

Toimittajat ovat tärkeä osa vastuullista toimitusketjua, koska niillä on keskeinen tehtävä vastuullisen toimitusketjun hallinnan toteutumisessa. On ensiarvoista ymmärtää vastuullisen toimittajahallinnan merkitys ja toimintatavat, jotta yritys pärjää kilpailussa. (Zhang ym. 2014.) Vaikka yritykset onnistuvat rakentamaan tasokkaita CoC:ja, ne eivät

aina pysty seuraamaan toimittajiensa suorituskykyä (Emmelhainz & Adams 1999). Tämän vuoksi myös toimittajia varten voidaan laatia erilliset ja tarkemmat toimittajien eettiset toimintaperiaatteet eli Supplier Code of Conduct (SCoC).

Yrityksille on suuri haaste saada vastuullisuus kulkemaan läpi koko toimitusketjun, koska pitkien toimitusketjujen ja useiden alihankkijoiden myötä ei olla täysin tietoisia jokaisen toimittajan prosesseista. Koska jokaisen toimitusketjun tekijän toimet vaikuttavat myös muihin, voi yksi epäeettisesti toimiva jäsen pilata koko yrityksen maineen. Esimerkiksi suomalaisen kansalaisjärjestön Finnwatchin (2013; 2014; 2016; 2019) julkaisemat raportit ovat herättäneet negatiivista huomiota ja asettaneet suomalaisia kaupan alan ja elintarvikeyrityksiä suurennuslasin alle. Raporteissa on tutkittu tonnikalan, ananasme-hun, kahvin ja teen tuotannon vastuullisuutta, ja näiden raaka-aineiden tuotannossa on paljastunut useita sosiaalisen vastuun epäkohtia muun muassa vaarallisten työolosuhteiden, pakkotyön ja muiden ihmisoikeusrikkomusten muodossa. Ongelmana ovat raaka-aineiden monimutkaiset ja pitkät toimitusketjut, jolloin niiden jäljitettävyys on hankalaa; raaka-aineita hankitaan usein alihankkijoiden välityksellä ja kahvia kymmeniltä tuhansilta viljelytiloilta. Kaikkia toimittajia ei auditoida, vaan toimenpide kattaa usein ainoastaan ensimmäisen alihankkijaportaan (Finnwatch 2013), jolloin yritykset eivät ole olleet tietoisia tehtailla vallitsevista olosuhteista. Onkin tärkeää, että vastuullisia toimintatapoja sisällytetään koko toimitusketjun kattavaan SCoC:iin (Gimenez & Sierra 2013).

CoC:sta on tehty paljon tutkimusta, mutta sen vaikutuksista ja tehokkuudesta ei ole yksimielisyyttä (Perez-Batres ym. 2012; Egels-Zandén 2014). Lisäksi SCoC:sta ei ole ollut juurikaan soveltavaa tutkimusta käytännössä tai yrityskohtaisesti (Oehmen ym. 2010). Keskeinen kysymys onkin, miten toimittajat vievät SCoC:a käytäntöön ja miten ne noudattavat asetettuja vaatimuksia. Tässä tutkimuksessa keskitytään SCoC:iin erityisesti elintarvikealalla, koska se on merkittävä toimija Suomessa. Työ- ja elinkeinoministeriön (2019) elintarviketeollisuuden toimialaraportin mukaan elintarviketeollisuuden osuus Suomen bruttokansantuotteesta on 1,3 % sen ollen neljänneksi suurin teollisuudenala. Se koostuu elintarvikkeiden ja juomien valmistuksesta, jotka jakautuvat vielä eri alaluokiksi. Elintarviketeollisuus kytkeytyy muihin teollisuudenaloihin ja toimialaraportin mukaan yksi elintarviketeollisuuden työntekijä työllistää kolme muuta henkilöä.

Globaaleja elintarviketeollisuuteen vaikuttavia trendejä ovat laatu, vastuullisuus sekä paikallisten yhteisöjen merkitys. Suomen elintarviketeollisuuden viennin vahvuutena pidetään vastuullisia liiketoimintaa ja korkeatasoista ruokahygieniaa. (Työ ja elinkeinomi-

nisteriö 2019.) Elintarviketeollisuuden yritys vastuuseen liittyvät niin taloudellinen, ekologinen kuin sosiaalinen vastuu. Taloudelliseen vastuuseen kuuluvat teollisuudenalan mittavat työllisyysvaikutukset, tuotekehitys ja kuluttajatutkimus, joilla panostetaan hyvinvointiin ja ravitsemukseen sekä verot, joilla suunnataan hyvinvointia eteenpäin yhteiskunnassa. Ekologinen vastuu pyrkii ilmastonmuutoksen hallintaan, kiertotalouden edistämiseen, vedenkäytön tehokkuuteen sekä luonnon monimuotoisuuden suojelemiseen. Sosiaalinen vastuu painottaa kestävästä toimitusketjua, elintarviketurvallisuutta, henkilöstöä, avustuksia, ravitsemusta sekä vastuullista ja hyvinvointiin tähtäävää kuluttajaviestintää. (Elintarviketeollisuus 2020.) Näitä aiheita voidaan sisällyttää myös elintarvikeyritysten CoC:iin ja SCoC:iin.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymys ja menetelmät

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, minkälaisia SCoC-ohjeistuksia suomalaisilla elintarvikealan yrityksillä on käytössä ja miten ne varmistavat, että toimittajat vievät käytäntöön niille asetut vaatimukset. Tarkoituksena on verrata kohdeyritysten kirjallisia SCoC-ohjeistuksia sekä löytää empiirisestä tutkimuksesta yhteneväisyyksiä SCoC:n toteutumisen seurannan välillä.

Vastuullista toimitusketjujen johtamista on tutkittu runsaasti ja aiheesta on paljon kirjallisuutta. Vastuullinen toimittajien johtaminen ei puolestaan ole saanut yhtä paljon huomiota, eikä aiheesta ole yhtä yksityiskohtaisia teorioita (Zimmer ym. 2016). Lisäksi vastuullinen toimittajien johtaminen on keskittynyt pääasiassa vaate-, elektroniikka- ja autoteollisuuteen (Emmelhainz & Adams 1999; Zimmer ym. 2016), jolloin aihetta ei ole vielä tutkittu juurikaan elintarvikealan näkökulmasta. SCoC-ohjeistukset eivät sisällä tarkkaa tietoa sen implementoinnista (Emmelhainz & Adams 1999; Oehmen 2010) ja ne voivat olla toimittajille epäselviä (Schleper & Busse 2013), jolloin tarkoituksena on tutkia ja täydentää SCoC:iin liittyviä haasteita ja tekijöitä, jotka auttavat SCoC:n käyttöön-otossa. Tässä tutkimuksessa vastataan päätutkimuskysymykseen:

*Miten suomalaiset elintarvikeyritykset seuraavat Supplier Code of  
Conduct:n toteutumista?*

Teoriaosuus kokoaa yhteen vastuullisen toimittajien johtamisen ja riskinhallinnan sekä eettiset toimintaperiaatteet ja niihin liittyvät haasteet, minkä pohjalta rakennetaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Vastuullisesta toimittajien johtamisesta saadaan kei-

noja toimittajien hallintaan ja seurantaan, riskinhallinta yksi on peruste SCoC:n olemassaololle ja eettiset ohjeistukset toimivat tukena toimittajien hallinnassa ja seurannassa. Teoreettista viitekehystä käytetään empiirisen aineiston analysoinnissa.

Koska SCoC:a ei ole tutkittu paljoa käytännössä, tutkimusotteeksi on valittu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on saada kokonaisvaltainen ja syvä ymmärrys aiheesta (Eriksson & Kovalainen 2008, 5) ja sitä käytetään todellisen elämän kuvaamisessa (Hirsjärvi ym. 2007, 157). Tutkimusmetodiksi valittiin laaja tapaustutkimus, koska käsittelyssä on usea yritys. Tarkoituksena on vastata siihen, miten kohdeorganisaatioissa varmistetaan SCoC:n noudattaminen, jolloin kyseessä on tosielämän konteksti, johon tapaustutkimusta käytetään. (Yin 2009, 4; Yin 2012, 4–5.) Aineisto kerättiin puolistrukturoidulla haastattelulla, koska tutkimuksessa halettiin yksityiskohtaista tietoa ja hyvä ymmärrys SCoC:n implementoimisesta niin, että haastateltavat saavat kertoa aiheesta omin sanoin (Eskola & Suoranta 1998, 85–86; Eriksson & Kovalainen 2008, 82). Lisäksi kohdeyritysten verkkosivuilla olevia SCoC-ohjeistuksia vertailtiin sisällönanalyyseillä, jossa sanallisesti analysoidaan dokumentteja (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117–119).

### **1.3 Tutkimuksen rajausta ja rakenne**

Tutkimukseen on valittu Talouselämä 500 (2019) -listalta (TE500) viisi suurta suomalaista elintarvikealan yritystä, joilla on omat toimittajien eettiset toimintaperiaatteet, SCoC, sekä toimintaa Suomessa ja jossain muussa maassa. Valitut yritykset toimivat maito- ja lihanjalostuksessa sekä leipomo- ja valmisruokateollisuudessa. Otos on pieni, koska saturaatiopiste saavutettiin nopeasti, eikä uutta tietoa haastatteluissa enää saatu. Tutkimuksessa vertaillaan yritysten SCoC-ohjeistusten sisältöä ja yksityiskohtaisuutta sekä pyritään etsimään yhteneväisyyksiä SCoC:n implementoimisessa. Tarkoituksena ei ole löytää kehityskohteita tai nostaa esiin eroavaisuuksia toimittajien hallinnassa, vaan liittää yhteen haastatteluissa toistuvat asiat. Lisäksi tutkimuksessa ei eritellä vastuullisuuden kolmea ulottuvuutta tarkemmin, mutta niitä käsitellään esimerkein.

Tutkielma rakentuu kuudesta eri luvusta; johdannosta, kahdesta pääluvusta, metodologiasta, empiriasta sekä keskustelusta ja johtopäätöksistä. Johdantoa seuraa kaksi päälukua. Luvussa 2 keskitytään vastuulliseen toimittajien johtamiseen. Siinä tarkastellaan, millainen prosessi on kyseessä sekä esitellään toimittajien vastuullisuusriskienhallintaprosessi. Luvussa 3 tutkitaan, mitä CoC ja SCoC ovat ja minkälaisia asioita ne voivat sisältää. Lisäksi selvitetään, minkälaista kritiikkiä ne ovat saaneet osakseen. Luvussa 4

kuvataan, mitä aineistonkeruumenetelmiä ja aineistoa tutkielmassa on käytetty, miten tutkielma on toteutettu ja arvioidaan aineiston laatua. Luku 5 kokoaa yhteen empiirisen tutkimuksen tulokset, joiden pohjalta kirjoitetaan johtopäätökset luvussa 6. Lopuksi käsitellään vielä tutkielman sisältö ja pohditaan uusia jatkotutkimuskysymyksiä, joihin tässä tutkielmassa ei vastata.

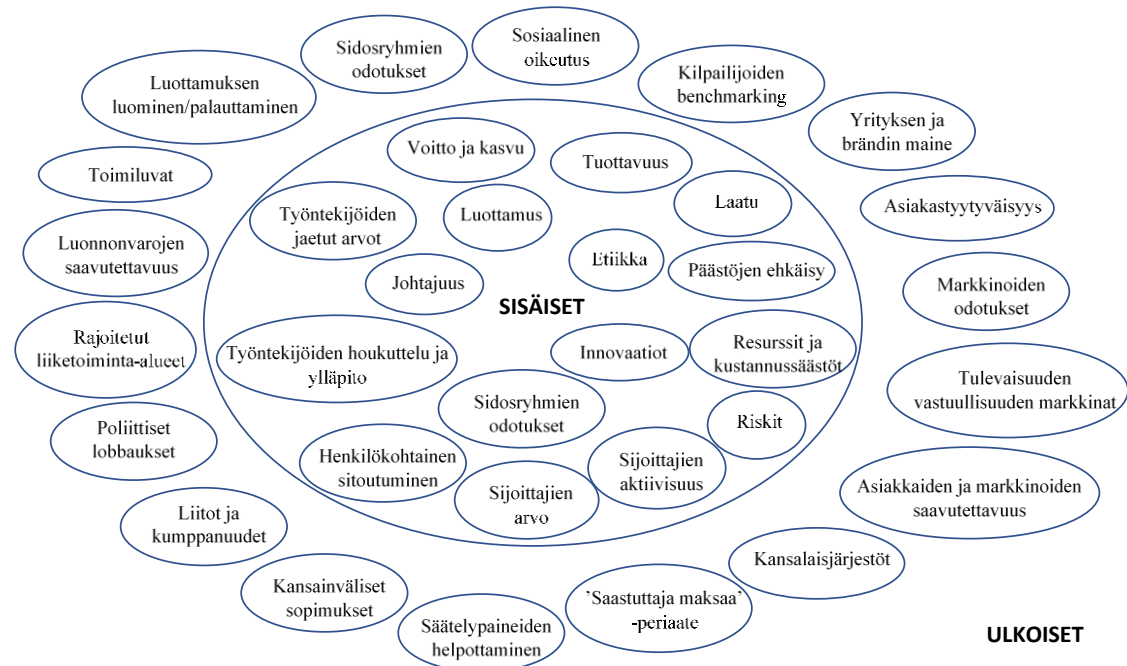
## 2 VASTUULLINEN TOIMITTAJIEN JOHTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään vastuullisen toimittajien johtamisen motiiveja, prosessia ja siihen liittyviä erilaisia toimenpiteitä. Zimmer ym. (2016, 1413) määrittävät vastuullisen toimittajien johtamisen (engl. Sustainable Supplier Management) ”*kaikkien ostettujen komponenttien hallinnaksi aina toimitusketjun alkupäästä loppupäähän kolmikantamallin (Elkington 1998) suorituskyvyn maksimoimiseksi*”. Vastuullisessa toimittajien johtamisessa toimittajat valitaan, arvioidaan, toimittajasuhteita kehitetään ja toimittajiin liittyviä riskejä hallitaan vastuullisuuden ulottuvuudet huomioiden.

On oleellista määrittää, mitä taloudellisella, ekologisella ja sosiaalisella vastuulla tarkoitetaan. Vaikka CSR:n määritelmä ei painota taloudellista ulottuvuutta, taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen on kuitenkin yrityksen ensisijainen päämäärä. Taloudellisen vastuun alle kuuluvat varallisuus, tuotto ja kannattavuus, lain noudattaminen ja yritysstrategia sekä omistajien, sijoittajien ja osakkeenomistajien huomiointi. (Sarkar & Searcy 2016.) Nimensä mukaisesti ekologinen vastuu puolestaan viittaa ympäristöongelmien hallintaan ja sosiaalinen vastuu yhteiskuntaan ja ihmisoikeuksiin. Ekologista suorituskykyä voidaan mitata esimerkiksi kierrätysasteella tai sitoutumisella saasteiden pienentämiseen ja sitä voidaan myös mitata koko yrityksen, palvelun tai tuotteen tasolla (Handfield ym. 2002). Sosiaalisella vastuulla tarkoitetaan usein yritysten yhteiskuntavastuuta (CSR), joka huomioi niin yhteiskunnalliset kuin ekologiset vaikutukset, mutta tässä tutkimuksessa sillä viitataan ihmisoikeuksiin ja työntekijöiden oikeuksiin.

### 2.1 Ajurit vastuulliseen toimittajien johtamiseen

Taloudellisten vaatimusten lisäksi yrityksiltä odotetaan CSR:n mukaisesti vastuuta ympäristöstä ja sosiaalisista haasteista. Näitä odotuksia ja paineita asettavat niin lainsäädäntö kuin trendit, mutta sidosryhmillä on myös keskeinen vaikutus. Kuviossa 1 esitellään Lozanon (2013) havaitsemia yrityksen vastuullisuuteen vaikuttavia ajureita, jotka ovat sekä sisäisiä että ulkoisia.



**Kuvio 1 Yrityksen vastuullisuuden ulkoiset ja sisäiset ajurit (Lozano 2013, 36)**

Sisäisiä ajureita vastuulliseen liiketoimintaan ovat muun muassa mahdollisuudet riskien pienentämiseen, laadun, tuottavuuden ja innovaatioiden paraneminen sekä luottamuksen ja henkilöstön sitouttamisen kasvaminen. Ulkoisia ajureita ovat esimerkiksi asiakkaiden ja sidosryhmien luottamuksen, odotusten ja tyytyväisyyden täyttäminen ja markkinoiden tarpeisiin vastaaminen. (Lozano 2013.)

Vastuullinen liiketoiminta vaatii kokonaisvaltaista vastuullisuuden hallintaa, johon olennaisesti kuuluu toimittajien johtaminen. Vastuullinen toimittajien johtaminen tuo mukanaan monia etuja, jotka ovat läheisesti linkittyneet toisiinsa. Kirjallisuudessa merkittävimmät esiin nousseet vastuullisen toimittajien johtamisen ajurit ovat

- maine ja sidosryhmien odotusten täyttäminen
- operatiivisen suorituskyvyn paraneminen ja kilpailuedun saavuttaminen
- toimittajasuhteiden paraneminen.

Sidosryhmien (mm. asiakkaat, kilpailijat, sijoittajat, kansalaisjärjestöt) odotusten täyttäminen on tärkein motiivi vastuulliseen liiketoimintaan ja siten vastuulliseen toimittajien johtamiseen. Maineen menettämisen riski on yksi merkittävimpiä ajureita, joka voi johtua sidosryhmien odotusten täyttämättä jättämisestä. Ympäristöystävälliset ja sosiaalisesti vastuulliset toimenpiteet puolestaan parantavat yrityksen mainetta. (Zimmer ym. 2016.) Yritysten odotetaan olevan vastuussa myös toimittajiensa vastuullisuudesta, ja jos

julkisuuteen leviää tieto, että toimittajat eivät täytä niille asetettuja vastuullisuusvaatimuksiaan tai niiden toiminnassaan esiintyy paljon rikkeitä, vaikuttaa se negatiivisesti yrityksen maineeseen ja siten koko yrityksen toimintaan.

Sidosryhmien rooli on olennainen osa yrityksen vastuullisuuden edistämisestä, ja ne ovat tärkeä osa toimittajien riskinhallintaa. Ne saattavat tuoda esiin väärinkäyttötilanteita ja painostaa yrityksiä ja siten toimittajia vastuullisempaan liiketoimintaan ja vastuullisempiin toimintatapoihin. (Hofmann ym. 2014.) Sidosryhmät voivat auttaa yrityksiä määrittämään, mitkä vastuullisuuskysymykset tai -ongelmat ovat kaikkein kriittisimpiä, ja joita pystytään parantamaan toimittajien kanssa tehtävällä yhteistyöllä (Liu ym. 2018), koska ne ovat paneutuneet tiettyyn aihealueeseen tai ongelmaan syvällisemmin. Esimerkiksi ulkoinen yhteistyö alan teollisuusjärjestöjen kanssa on Villenan (2019) tutkimuksen mukaan yritykselle tärkeää, koska ne ovat kehittäneet toimialakohtaisia vastuullisuusarviointeja ja ne tarjoavat toimittajille koulutusta ja näitä asioita yritykset voivat hyödyntää toimittajiensa hallinnassa.

Parantunut operatiivinen suorituskyky sekä pienempi maineen menettämisen riski johtavat myös kilpailuetuun (Foerstl ym. 2010; Reuter ym. 2010). Ekologinen suorituskyky tarkoittaa ympäristöystävällisempiä toimintatapoja huomioiden esimerkiksi materiaalit, energian kulutuksen, päästöt, veden käytön, jätteet sekä tuotteen suorituskyvyn. Sosiaalisen suorituskyvyn parantaminen kattaa lapsi- ja pakkotyön, terveyden ja turvallisuuden, työtuntien ja työsuhteen, palkkauksen, koulutuksen, syrjinnän ja eriarvoisuuden sekä yhdistymisvapauden huomioimisen. (Zimmer ym. 2016.) Ekologista suorituskykyä parantamalla, kuten päästöjen ja energian käytön vähentämisellä ja materiaalien uusiokäytöllä, voidaan alentaa käyttökustannuksia. Lisäksi ekologinen kestävyys toimii perustana kilpailuedulle, koska kuluttajat haluavat suosia vastuullisia yrityksiä. (Shrivastava 1995.) Parannukset toimittajan sosiaalisessa suorituskyvyssä eivät johda suoraan yrityksen parantuneeseen myyntiin, mutta se voi parantaa käyttökatetta siten, että kustannukset alenevat ja tuottavuus paranee (Sancha ym. 2015a). Korkeat sosiaaliset standardit alentavat sairastapauksia ja poissaoloja, mikä vähentää kustannuksia, ja lisäksi työvoimastaan hyvin huolehtiva toimittaja houkuttelee lisää asiakkaita ja voi saada tuottavia sopimuksia. (Huq ym. 2014.)

Yksi vastuullisen toimittajien johtamisen tavoitteista on toimittajasuhteiden parantaminen, sillä yhteistyöllä toimittajien kanssa tavoitellaan molemminpuolisia etuja. Toimittajien ja yritysten välinen yhteistyö voi vähentää kuluja, parantaa laatua ja joustavuutta ja yhteisille tavoitteille voidaan kehittää yhdessä parempia strategioita (Payne ym. 1994).



Bendixenin ja Abrattin (2007) mukaan asiakas-toimittajasuhde, joka pohjautuu eettisille arvoille, tekee yrityksestä vastuullisemman sidosryhmien silmissä. Myös Gimenez ja Sierra (2013) korostavat yhteistyötä toimittajien kanssa, sillä se yhdessä toimittajien arvioinnin rinnalla parantaa yrityksen ekologista suorituskykyä. Toisaalta on huomioitava, että vastuullisen toimittajien johtamisen toimenpiteet eivät kuitenkaan ole ilmaisia, sillä prosessi vie resursseja ja enemmän aikaa (Foerstl ym. 2010); perinteisten kustannuksia painottavien ja helpommin seurattavien mittarien lisäksi yritysten täytyy mitata ja seurata toimittajien sosiaalista ja ekologista suoritusta.

Elintarviketeollisuudessa ajurina vastuullisuuden edistämiseen korostuu sidosryhmien rooli, jossa kuluttajat ovat keskeisessä asemassa. Kuluttajien elämäntavat ja arvot muuttuvat nopeasti ja vaatimukset elintarvikkeita kohtaan nousevat; elintarvikkeiden terveellisyys, ekologisuus ja eettisyys koetaan tärkeinä. Lisäksi toimialalla on paljon sääteilyä niin kansallisella kuin EU:n tasolla. Vastuullisuuden merkitys korostuu myös tuonnin ja ruoan jäljitettävyyden myötä. Raaka-aineet hankitaan pääasiassa kotimaasta, mutta kaikkea ei voi tuottaa tai tuotanto ei riitä Suomessa. Esimerkkejä näistä ovat hedelmät ja tuore kala. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016; 2019.)

## **2.2 Vastuullinen toimittajien johtamisen prosessi**

### **2.2.1 Toimittajien valinta**

Ulkoistamisen seurauksena toimittajien valinnalla on aikaisempaa strategisempi rooli (Huang & Keskar 2007; Bai & Sarkis 2018). Markkinoiden ja sidosryhmien asettama paine kohti vihreämpää ja sosiaalisesti kestäväää toimintatapaa on nostanut vastuullisuuden merkitystä, mikä korostuu toimittajavalinnassa. Perinteisesti toimittajat on valittu taloudellisin, eli hintaa ja kustannuksia painottavin perustein, mutta vastuullisuuden ja kestävyuden tullessa yhä tärkeämmäksi näkökulmaksi yritysten strategioihin, tulee valintaprosessissa huomioida myös ekologiset ja sosiaaliset tekijät (Handfield ym. 2002; Sarkis & Talluri 2002; Huang & Keskar 2007; Bai & Sarkis 2010; Trapp & Sarkis 2016; Bai & Sarkis 2018). Toimittajien valintaprosessi on aikaisemmin ollut yksinkertaisempaa, koska se on perustunut selkeisiin taloudellisiin ja rahallisiin mittareihin, mutta vastuullisuuden ekologinen ja sosiaalinen ulottuvuus lisäävät monimutkaisuutta niiden hankalamman mitattavuuden takia (Bai & Sarkis 2010). Jotta kaikki vastuullisuuden osa-alueet voidaan huomioida toimittajien valinnassa, tarvitaan systemaattinen ja tarkka prosessi oikeiden valintojen tekemiseksi (Luthra ym. 2017).

Toimittajien valinta alkaa yrityksen omien tarpeiden ja kriteerien määrittelyllä, jotka voivat vaihdella suuresti riippuen esimerkiksi yrityksen omasta ympäristöstrategiasta ja -tavoitteista (Zhang ym. 2014). Aluksi toimittajat karsitaan karkein perustein, minkä jälkeen edetään yksityiskohtaisempaan toimittajien analysointiin. Vastuullinen toimittajien valinta on prosessi, jossa määritetään ja arvioidaan sopivia toimittajia ja heidän toimitusketjuaan. Tavoitteena on löytää toimittajia, joiden toimitusketjut huomioivat kestävyuden kaikki kolme ulottuvuutta. (Zimmer ym. 2016.) Lisäksi vain yrityksen laatiman CoC:n vaatimusten täyttävien toimittajien tulisi ajatella olevan hyväksyttäviä valintoja (Emmelhainz & Adams 1999). Taulukkoon 1 on koottu Zimmerin ym. (2016) tutkimuksessa yleisimpiä esiin nousseita kriteerejä kolmesta eri vastuullisuuden osa-alueesta, jotka vaikuttavat toimittajavalintaan.

**Taulukko 1 Toimittajavalinnassa esiintyneet 10 yleisintä kriteeriä vastuullisuuden osa-alueiden mukaan (Zimmer ym. 2016, 1430)**

	<i>Taloudelliset kriteerit</i>	<i>Ekologiset kriteerit</i>	<i>Sosiaaliset kriteerit</i>
1.	Laatu	Ympäristöjohtaminen	Sidosryhmien sitoutus
2.	Joustavuus	Resurssien kulutus	Henkilöstön koulutus
3.	Hinta	Ekologinen suunnittelu ( <i>ecodesign</i> )	Sosiaalisen vastuun hallinta
4.	Läpimenoaika	Kierrätys	Terveys ja turvallisuus
5.	Toimittajasuhde	Ekologisten vaikutuksen hallinta	Sidosryhmäsuhteet
6.	Kustannukset	Veden käsittely	Sosiaaliset toimintaperiaatteet (CoC)
7.	Tekninen suorituskyky	Energian kulutus	Lahjoitukset kestäville projekteille
8.	Logistiset kustannukset	Uusiokäyttö	Sidosryhmien oikeudet
9.	Paluulogistiikka	Ilmansaasteet	Turvallisuuskäytännöt
10.	Hylkäysaste	Ekologisten toimintaperiaatteiden (CoC) olemassaolo	Onnettomuudet per vuosi

Taloudellisia toimittajien valintakriteerejä ovat kustannuksiin, suorituskyykyyn ja hävikkiin liittyvät tekijät. Ekologiaan kriteereihin kuuluvat saasteiden ja jätteiden minimoiminen, tehokkuus sekä ympäristöjohtaminen ja toimintaperiaatteet. Sosiaalisia kriteerejä ovat puolestaan muun muassa henkilöstön turvallisuus ja hyvinvointi, sidosryhmien huomiointi sekä kestäviin projekteihin panostaminen.

Arvioinnin ja siitä saatujen tulosten jälkeen tehdään lopulta päätös parhaan tai parhaiden toimittajien valinnasta. Vastuullisessa toimittajien valinnassa on paljon kriteerejä, jotka painottavat vastuullisuuden kaikkia kolmea eri ulottuvuutta, mikä lisää valinnan epävarmuutta ja monimutkaisuutta (Trapp & Sarkis 2016). Vastuullinen toimittajien valinta on perustunut pääosin ympäristötekijöiden parempaan huomioimiseen ja sosiaalinen näkökulma on jätetty vähemmälle tarkastelulle. Jokaisen ulottuvuuden huomioiminen on kuitenkin tärkeää kokonaisvaltaisesti vastuullisessa toimittajavalinnassa (Zimmer ym. 2016).

Vastuullinen toimittajien valinta voi aiheuttaa myös haasteita. Esiin nousseet haasteet ovat vähäinen määrä sopivia toimittajia, jotka voivat täyttää vaatimukset, mikä puolestaan johtaa hankintariskiin. Vastuullisemmilla toimittajilla voi olla korkeampia kustannuksia, mikä puolestaan nostaa taas hintaa asiakkaalle. Myös aika on haaste, koska toimittajien vastuullisuuden arviointi ennen niiden valitsemista vie resursseja. Tämä viivytys toimittajavalinnassa voi olla merkittävä, koska välillä yritysten täytyy tehdä nopeita päätöksiä. (Villena 2019.)

### 2.2.2 Valittujen toimittajien arviointi

Kun toimittajat on valittu, heidän suorituskyykyään seurataan ja arvioidaan. Toimittajien valinta ja arviointi kulkevatkin rinnakkain, koska toimittajia arvioidaan sekä ennen heidän valintaansa että valinnan tekemisen jälkeen (Bai & Sarkis 2018). Nykypäivänä jokaisen yrityksen täytyy pystyä seuraamaan ja arvioimaan toimittajiensa kykyä pärjätä ekologisten ja sosiaalisten ongelmien kanssa, koska yritysten nähdään olevan vastuussa toimittajiensa suorituskyyvystä (Rashidi & Saen 2018). Toimittajien arviointikriteerit ovat pääasiassa samat kuin toimittajien valintavaiheessa (ks. taulukko 1), koska niiden perusteella tarkkaillaan, suoriutuuko toimittaja sille asetetuista kriteereistä. Taloudellisia ja ekologisia valinta- ja arviointikriteerejä on enemmän kuin sosiaalisia, mikä selittyy sillä, että viimeisintä on tutkittu vähemmän ja sitä on hankalampi mitata, jolloin sosiaaliset tekijät eivät ole yhtä juurtuneet. (Akamp & Müller 2013; Rashidi & Saen 2018.)

Toimittajien arviointi on jatkuva prosessi, jossa analysoidaan toimittajien kykyä noudattaa asetettuja vähimmäisvaatimuksia niin vastuullisuuden kuin muiden yrityksen asettamien kriteerien suhteen (Zimmer ym. 2016). Suorituskyvyn arvioinnilla pyritään muun muassa vähentämään sitä riskiä, että toimittaja toimii epäeettisesti tai laittomasti (Gimenez & Sierra 2013). Arviointiprosessin tulee olla jäsennelty, tarkka ja säännöllinen, jotta vastuullinen toimittajien hallinta ei ole vain satunnaista vaan luotettavaa (Foerstl ym. 2010). Esimerkiksi kehittyvässä maissa on paljon epävarmuutta ja ne ovat korkean riskin alueita, jolloin monitorointia on tarpeellista tehdä paljon ja säännöllisesti (Akamp & Müller 2013).

Toimittajien seuranta ja arviointia toteutetaan pääasiassa mittarien seurannalla, jotka perustuvat valintavaiheen kriteereihin, ja paikan päällä tehtävillä auditoineilla (engl. on-site visits). ISO 19011:2011 standardi (ISO 2020) määrittelee auditoinnin ”*systemaattiseksi, itsenäiseksi ja dokumentoiduksi prosessiksi, jossa objektiivisesti tarkkaillaan ja arvioidaan, onko kriteerit täytetty*”. Toimittajan auditoinnin tarkoituksena on taata jatkuvuus tuote- ja tuotantovaatimukset ja ylläpitää tehokasta laatujohtamista (Coleman 2018).

Auditointeja voidaan toteuttaa eri tavoin. Kielimuurien takia esimerkiksi Kiinassa paikalliset yritykset suorittavat auditoinnit, jotka pohjautuvat standardoituihin auditointityökaluihin. Yritys voi toimia yhteistyössä ulkomaisen auditointiyrityksen kanssa, mutta ongelmana on, että kääntäjä voi puolustaa toimittajaa (Helin & Babri 2015), jolloin tulokset eivät ole todenmukaisia. Coleman (2018) pohtiikin riskien ja auditoinnin suhdetta, eli sitä, kuinka usein ja miten toimittajaa auditoidaan. Hänen mukaansa auditointien tulisi sisältää sekä konkreettisia (laatu, toimitus, auditointitulokset) että abstrakteja (avoin kommunikointi, yhteistyöllinen lähestymistapa) aihealueita.

Myös sertifikaatit ovat olennaisia toimittajien arvioinnissa. Sertifikaatti on ”*riippumattoman elimen antama kirjallinen vakuutus (todistus) siitä, että kyseinen tuote, palvelu tai järjestelmä täyttää erityisvaatimukset*” (ISO 2020a). Sertifikaattien tarkoitus on saada tietynlainen varmuus toimittajan laadulle, eli siihen, että toimittajan tuote tai palvelu on asianmukainen ja toimittajan liiketoimintaprosessit vastaavat korkeita vaatimuksia. Ne voivat toimia myös esikarsinatana toimittajien valintavaiheessa (Yigin ym. 2007), mikä vahvistaa Bain ja Sarkisin (2018) päätelmää, että valinta ja arviointi ovat linkittyneet toisiinsa.

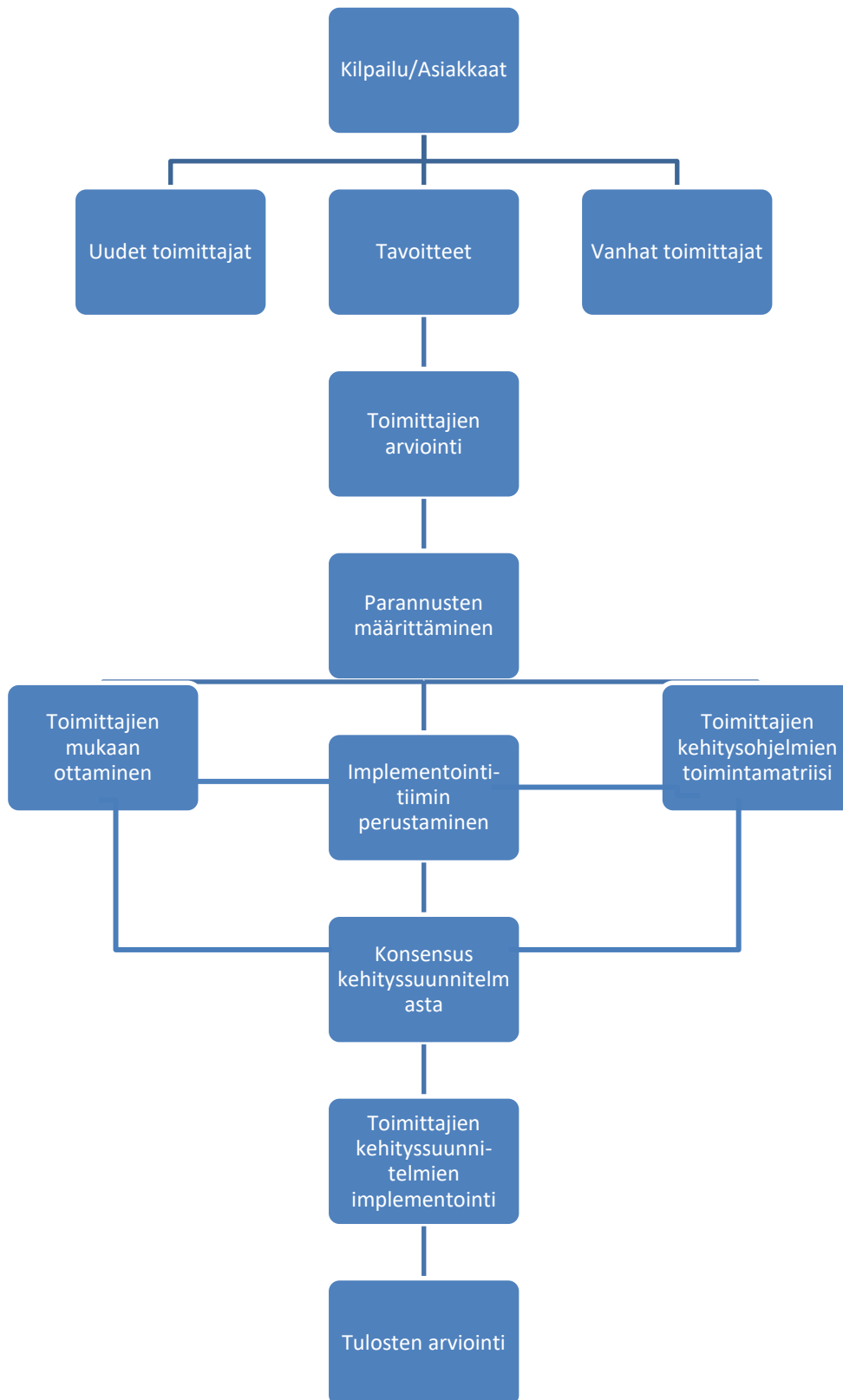
Toimittajien arvioinnista saatujen tulosten perusteella arvioidaan, miten toimittajat ovat suoriutuneet asetetuista vaatimuksista. Tähän yrityksillä on omat toimintatapansa ja

ohjeet siitä, mihin tietyt tulokset aina johtavat. Jotkin auditointimittarit voivat olla esimerkiksi ”pysäyttäviä”; jos sosiaalisten tai ekologisten parametrien tulos on 0, toimittajaa ei voida hyväksyä (Helin & Babri 2015). Toimittajien arviointivaihe toimii vahvana perustana vastuullisen toimittajahallinnan seuraavalle vaiheelle, toimittajasuhteen kehittämiseksi. Arvioinneista saatuja tuloksia voidaan käyttää parantamaan yrityksen ekologista ja sosiaalista vastuuta (Akamp & Müller 2013).

### 2.2.3 Toimittajasuhteen kehittäminen

Toimittajasuhteiden kehittäminen on tärkeä vaihe vastuullisuuden edistämässä toimitusketjussa, sillä jotta yritys itse toimisi vastuullisesti, täytyy sen toimittajien olla vastuullisia. Toimittajasuhteiden kehittämisessä yritys tavoittelee tehokkuuden lisäämistä. Täten toimittajien vastuullisuuden parantamisessa päätavoite on toimivan, jatkuvaan parantamiseen tähtäävän viitekehysten rakentamisessa ”epätehokkaille” toimittajille. (Rashidi & Saen 2018.)

Vastuullinen toimittajasuhteen kehittäminen sisältää erilaisia toimenpiteitä, joilla pyritään toimittajien suorituskyvyn parantamiseen ekologisesta ja sosiaalisesta näkökulmasta (Krause ym. 2000; Sancha ym. 2015.) Watts ja Hahn (1993, 12) määrittävät toimittajasuhteiden kehitystoimenpiteet (engl. supplier development programmes) ”*pitkäaikaisiksi yhteistyöhankkeiksi yrityksen ja sen toimittajien välillä toimittajien teknisten, laatu-, toimitus- ja kustannusominaisuuksien päivittämiseksi ja jatkuvien parannusten edistämiseksi*”. Perinteiset toimittajasuhteen kehittämisen tavoitteet ovat taloudellisia, kuten laadun, kustannusten ja toimituksen parantaminen. Ekologiset tavoitteet liittyvät muun muassa energian käyttöön ja jätteisiin ja sosiaaliset tavoitteet työntekijöiden palkkaukseen ja eettiseen liiketoimintaan, kuten lahjonnan kieltämiseen. (Busse ym. 2016.) Kuten toimittajan valinnassa ja arvioinnissa, taloudelliset tekijät ovat olleet aiemmin tärkeämpiä ja toimittajasuhteen kehittämisessä on ollut tarvetta siirtyä vastuullisempaan suuntaan ja sosiaalisten ja ekologisten ulottuvuuksien huomiointiin. Kuviossa 2 esitellään perinteinen toimittajien kehittämisen malli, jossa vastuullisuudella ei ole merkittävää painoarvoa.

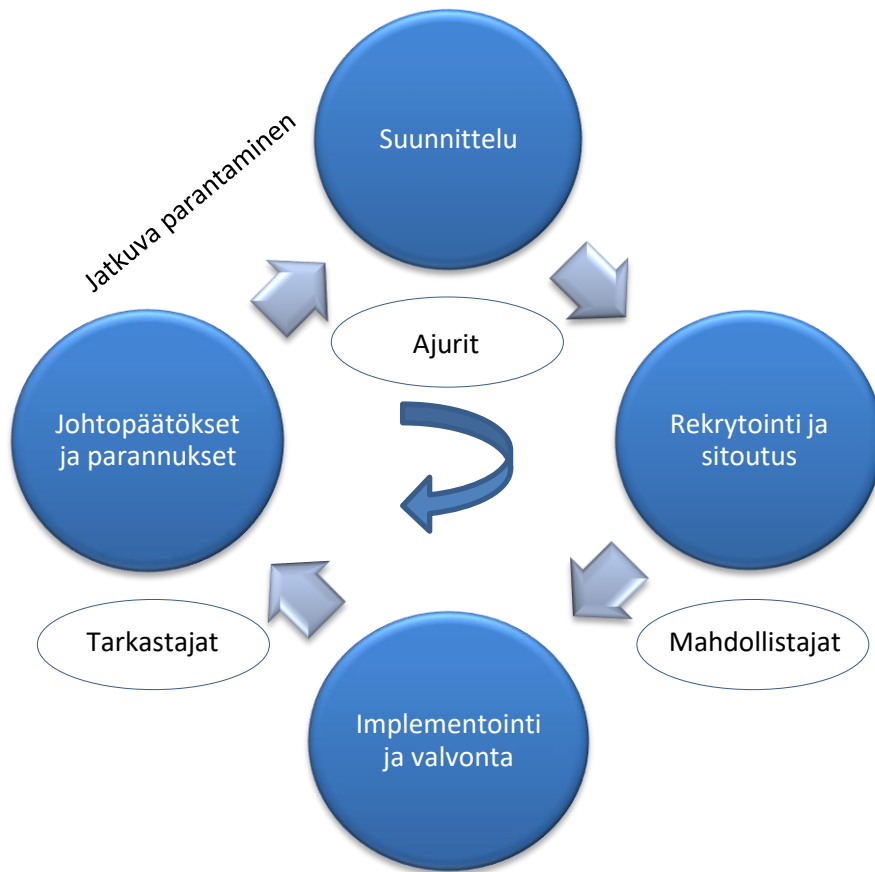


**Kuvio 2 Perinteinen toimittajien kehittämisprosessi (Hahn ym. 1990, 4)**

Toimittajien kehittäminen alkaa yrityksen tarpeen määrittelystä, kuten laadun parantamisesta, jonka perusteella määritellään tavoitteet. Toimittajien kehitystoimenpiteet alkavat olemassa olevien toimittajien sekä uusien mahdollisten toimittajien arvioinnilla. Yritys

voi vaatia vanhoilta toimittajilta parempaa suoritusta tai uusia parannuksia tai haluta jostain uutta, johon vanhat toimittajat eivät kykene. Toimittajien arvioinnit toimivat perustana vaadituille parannuksille, jotka ryhmitellään. Ryhmittelyn perusteella rakennetaan jäsenneily ja selkeä matriisi, joka toimii apuna kehityskohteiden hahmottamisessa. Jotta saavutetaan konsensus kehityskohteista, toimittaja otetaan prosessiin mukaan tarkempaa ongelman määrittelyä varten. Tämän jälkeen perustetaan ammattilaisten kehitystiimi, joka määrittää jokaisen kehityskohteen painopisteet. Lopulta yhdessä määritellyt kehityskohteet implementoidaan ja saavutetut tulokset arvioidaan. Jos prosessi toimii halutulla tavalla, toimittajien tulisi saada ”ensisijainen toimittaja” -asema. (Hahn ym. 1990.)

Kehityskohteisiin on ollut tarpeellista lisätä myös vastuullisuuden ulottuvuuksia. Liu ym. (2018) esittelevät tutkimuksessaan mallin (kuvio 3), joka korostaa toimittajien kehittämistoimenpiteitä vastuullisuuden kannalta (engl. *supplier development practices for sustainability*). Mallin mukaan toimittajien kehittäminen vaatii monen eri sidosryhmän yhteistyötä, ja siksi sidosryhmien roolit ovat tärkeää määritellä. Nämä eri sidosryhmät ovat nimeltään ajurit (*drivers*), mahdollistajat (*facilitators*) sekä tarkastajat (*inspectors*). Ajurit painostavat ja/tai kannustavat yritystä vastuullisuuden kehittämiseen, mahdollistajat tarjoavat yritykselle esimerkiksi tietoa ja resursseja vastuullisuustoimenpiteiden käyttöönottoon ja tarkastajat suunnittelevat vastuullisuuskäytäntöjä ja tavoitteita, joita voidaan käyttää toimittajien suorituskyvyn arvioinnissa.



**Kuvio 3 Vastuulliset käytännöt toimittajien kehittämisessä ja sidosryhmien roolit (Liu ym. 2018, 112)**

Suunnitteluvaiheessa määritellään yrityksen haasteet ja mihin vastuullisuuskysymyksiin halutaan vastata, miten ne saavutetaan sekä aikatavoite ja mittarit. Rekrytointi ja sitoutus tarkoittavat, että valitaan kehystoimenpiteisiin osallistuvat toimittajat, jotka ryhmitellään, ja varaudutaan tarvittaviin resursseihin tulevia toimenpiteitä varten. Implementointi- ja valvontavaiheessa annetaan tarvittavaa tietoa tai resursseja toimittajien suorituskyvyn parantamiseen säännöllisen viestinnän ja yhteenvetojen muodossa. Johtopäätösten ja parannusten yhteydessä päätetään tulevista strategioista ja niitä koskevista toimenpiteistä, kuten vanhojen toimittajien korvaamisesta ja uusien toimittajien hankinnasta. Mallin keskellä olevat sidosryhmät, ajurit, mahdollistajat ja tarkastajat, auttavat aina eri vaiheiden toteutumisessa. (Liu ym. 2018.)

Toimenpiteet toimittajasuhteiden kehittämisessä ovat moninaisia ja ne voivat vaihdella palautteen antamisesta ja kehitysehdotuksista toimittajien työntekijöiden koulutukseen ja investointeihin (Krause & Ellram 1997; Krause ym. 2000). Krause ja Ellram



(1997) löysivät tutkimuksessaan yritysten käyttämiä konkreettisia toimittajien kehittämisen toimenpiteitä, jotka vaihtelevat yrityksen vähäisestä panostuksesta (kohdat 1–4) laajempaan vaivannäköön (kohdat 5–11):

1. usean toimittajan käyttö ostetulle tuotteelle kilpailun luomiseksi
2. toimittajan suorituskyvyn epävirallinen arviointi ilman vahvistettuja menetelmiä
3. suullinen tai kirjallinen pyyntö toimittajalle suorituskyvyn parantamiseen
4. lupaukset toimittajalle nykyisistä ja tulevista eduista
5. toimittajan virallinen arviointi vahvistetuilla menetelmillä (*guidelines*) ja palaute arvioinnista
6. toimittajan sertifiointiohjelman käyttö laadun varmistamiseen
7. vierailut paikan päälle (*site-visits*)
8. toimittajien vierailut ostajayritykseen
9. tunnustusten ja palkintojen antaminen toimittajan saavutuksista
10. toimittajan henkilöstön valistus ja koulutus
11. investoinnit toimittajan toimintaan

Sanchan ym. (2015a) tutkimuksen mukaan toimittajien kehittämistoimenpiteet eivät ole taloudellisesti kannattavia lyhyellä aikavälillä. Lyhyellä aikavälillä näiden käytäntöjen toteuttaminen merkitsee korkeampia kustannuksia, jotka voivat liittyä muun muassa toimittajien arviointikustannuksiin tai koulutuksen tarjoamiseen. Myöhemmin arvioinnin kustannukset voivat laskea, jos toimittaja on sopeutunut uusiin vaatimuksiin. Sanchan ym. (2015a) mukaan onkin mietittävä vaihtoehtokustannuksia uusien käytäntöjen käyttöönoton ja toimittajan epäeettisestä liiketoiminnasta aiheutuvien kustannusten välillä.

Yrityksen ja toimittajien välistä yhteistyötä toimittajasuhteiden kehittämisessä painotetaan kuitenkin eniten. Akampin ja Müllerin (2013) mukaan toimittajasuhteen kehittämisellä yhdessä toimittajaintegraation kanssa on suurin vaikutus toimittajien suorituskykyyn. Toimittajan suorituskyky ja ympäristövastuu kasvavat esimerkiksi yritysten tarjoamien erilaisten koulutusten avulla ja siten yritys saa ympäristöystävällisemmän palvelun tai tuotteen, mikä parantaa puolestaan yrityksen mainetta (Gimenez & Sierra 2013). Reuterin ym. (2010) mukaan yhteistyön avulla toimittajat vastaavat nopeammin yrityksen odotuksiin; toimittaja voidaan poistaa toimittajakannasta, jos se ei täytä tiettyjä kriteerejä tai sertifiointeja, kuten ISO 14001 -ympäristöstandardia. Täten toimittajien kehitystoimenpiteet voivat tuoda hyötyjä myös toimittajien valintaprosessiin. Toimittajasuhteen kehittämisessä onkin ehdotettu tarkasta auditoinnista siirtymistä enemmän yhteistyön painottamiseen, kuten kumppanuuteen uusien tuotteiden kehittämisessä (Preuss 2009; Huq

ym. 2014). Esimerkiksi Lawsonin ym. (2015, 787) tutkimuksen mukaan uusien tuotteiden lanseerauksen yhteydessä toimittajien mukaan ottamisella nähtiin olevan positiivista vaikutusta toimittajan innovatiivisuuteen.

Vaikka toimittajasuhteen kehittämässä huomioidaan vastuullisuus, sen edistämisessä on haasteita. Busse ym. (2016) tutkivat toimittajan vastuullisuuden kehittämässä esiintyviä esteitä, joita ovat

- 1) käsitteellinen monimutkaisuus
- 2) sosio-ekonominen eroavaisuus
- 3) maantieteellinen etäisyys
- 4) kielellinen etäisyys
- 5) kulttuuriset erot.

Käsitteellisellä monimutkaisuudella tarkoitetaan sitä, miten yritys ja toimittajat näkevät vastuullisuuden eri tavoin, koska sille ei ole annettu tarkkaa määritelmää tai sitä ei ole viestitty tarpeeksi hyvin. Sosio-ekonominen eroavaisuus viittaa siihen, miten erilaisessa kehitysvaiheessa esimerkiksi työolosuhteet ovat; Aasiassa lasten on normaalia mennä töihin, mutta länsimaissa ei. Maantieteellinen etäisyys aiheuttaa puolestaan kustannuksia ja se vaikeuttaa niin kasvokkain tapahtuvaa kuin virtuaalistakin kommunikointia aikaeron takia. Kielimuuri hankaloittaa myös kommunikointia, koska tiedonjako ei ole yhtä sujuvaa ja se voi johtaa väärinymmärryksiin. Kulttuurierot puolestaan voivat nousta esiin työ- ja johtamistavoissa sekä puhetavoissa (esim. Aasiassa asioista ei puhuta yhtä suoraan), mikä voi aiheuttaa ristiriitoja osapuolten välillä. (Busse ym. 2016.)

Yhteistyö toimittajien kanssa voi olla siis riskialtista ja kallista. Uudet toimenpiteet ja käytännöt voivat vaatia monia resursseja, kuten uusien tiimien luomista, eikä toimittajalla välttämättä ole tarpeeksi resursseja tai vaadittavaa asiantuntemusta niiden toimeenpanemiseen. Lisäksi, jos toimenpiteet ovat yksinkertaisia ja kattavat vain ensimmäiset alihankkijat, yritykset eivät voi olla täysin sosiaalisesti ja ekologisesti vastuullisia. (Krause ym. 2000; Ağan ym. 2014.) Myös se, että kehitystoimenpiteitä ei saada otettua käyttöön resurssien tai tietotaidon puutteen takia, tekee tehdystä työstä hyödytöntä (Ağan ym. 2014).

### **2.3 Toimittajien vastuullisuusriskien hallinta**

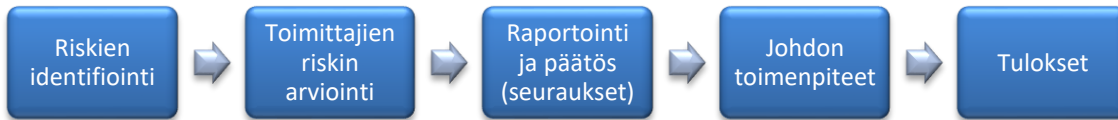
Toimittajien riskinhallinta on osa vastuullista toimittajien johtamista. Riskinhallinnassa tulee keskittyä niin toimitusketjun mahdollisiin keskeytyksiin ja häiriöihin kuin sidosryhmien reaktioihin, joihin juuri vastuullisuusriskit vaikuttavat (Hofmann ym. 2014). ISO

31000:2018 (ISO 2020b) riskienhallinnan standardi määrittää riskin ”*epävarmuudeksi, joka vaikuttaa tavoitteisiin*”. Vastuullisuusriski on Hofmannin ym. (2014, 168) mukaan ”*tilanne tai mahdollinen tapahtuma, joka voi aiheuttaa haitallisia sidosryhmien reaktioita*”. Tavalliset riskit eroavat vastuullisuusriskeistä siten, että ne ovat peräisin eri riskilähteistä ja aiheuttavat erilaisia toimitusketjun häiriöitä, kuten keskeytyksiä ja viivästyksiä. Vastuullisuusriskien lähteitä ovat puolestaan sosiaaliset ja ympäristöongelmat sekä eettistä liiketoimintaa koskevat kysymykset, kuten korruptio. Molemmat kuitenkin aiheuttavat vaurioita yritykselle. (Hofmann ym. 2014.)

Toimittajien riskinhallinta perustuu niiden luokitteluun korkean ja matalan riskin toimittajiin. Ulkoistamisen seurauksena toimitusketjut ovat pitkiä, ja koska lainsäädäntö ja kulttuuri ovat erilaisia eri maissa, riskejä on paljon. Esimerkiksi kehittyvässä maissa on paljon epävarmuutta, kuten korruptiota, heikompaa laatua ja toimitusongelmia, jotka vaikuttavat paikallisten toimittajien suorituskykyyn. Lisäksi työolosuhteet ovat huonot ja naisten ja lasten asema voi olla heikko, ja siksi kokonaisvaltainen vastuullisuuden huomiointi on avainasemassa onnistuneen ja vastuullisen toimittajasuhteen saavuttamiseksi. (Akamp & Müller 2013; Plamberk & Taylor 2016; Ferri & Pedrini 2018.)

Mitä aikaisemmin yritykset alkavat arvioimaan toimittajiensa vastuullisuutta, sitä paremmin yritykset oppivat käsittelemään kestäväyyteen liittyviä riskejä suhteessa kilpailijoihinsa, ja siksi vastuullisuusriskien hallinta on ensiarvoista. Toimittajien vastuullisuusriskien hallinnan tulisi olla mahdollisimman jäsenneiltyä vastuullisen toimittajien johtamisen takaamiseksi. Arvioimalla vastuullisuusriskejä tehokkaasti ja ottamalla riskinhallinta osaksi jo toimittajien valintaa, arviointia ja kehittämistä, yritys pystyy valitsemaan oikeat toimittajat ja siten rakentamaan kestävä ja vastuullisen toimittajaportfolion. (Foerstl ym. 2010.)

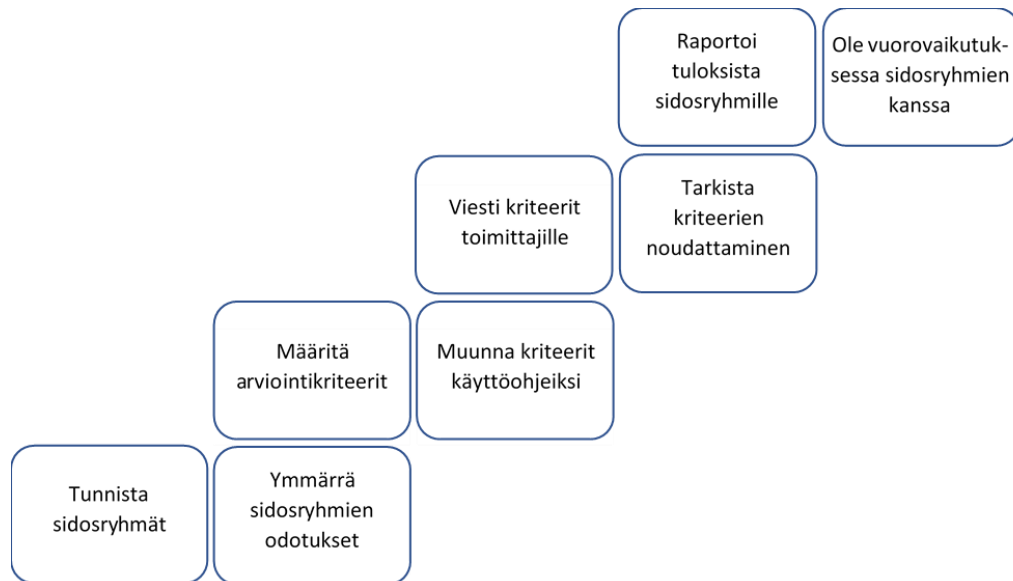
Vastuullisuuden arviointia voidaan toteuttaa aina toimittajien valinnasta ja arvioinnista alkaen, kun prosessiin lisätään vastuullisuuden ulottuvuudet, kuten aiheeseen liittyviä kriteerejä. Täten toimittajien riskiluokitus voidaan saavuttaa jo toimittajien arviointivaiheessa ennen niiden valintaa. (Foerstl ym. 2010; Bai & Sarkis 2013.) Näin ollen ennaltaehkäisy on avainasemassa yrityksen vastuullisuuden ja toimittajien hallinnassa. Päätelmää vahvistaa Gimenezin ja Sierran (2013) tutkimus, jonka mukaan riskinhallinnassa proaktiivisuuteen panostaneilla yrityksillä on parempi toimittajayhteistyö sekä parantunut toimittajien arviointiprosessi. Toimittajien riskinhallintaprosessi on esitetty kuviossa 4.



**Kuvio 4 Toimittajien riskinhallintaprosessi (Matook ym. 2009, 246)**

Aluksi yrityksen täytyy määrittää riskit, jotka ovat mahdollisia ja joihin tulee varautua. Seuraavaksi arvioidaan toimittajat ja niihin liittyvät riskit, mikä voidaan tehdä yhteistyössä yrityksen ja toimittajan välillä. Tämän jälkeen riskit lasketaan yhteen ja toimittajat jaetaan korkean ja matalan riskin toimittajiin. Johdon toimenpiteet sisältävät riskinhallintametodit, joilla pyritään riskien pienentämiseen. Metodeissa painotetaan erityisesti yhteistyötä riskinhallinnan muotona. Viimeisenä tarkastellaan toimittajien suorituskykyä. Tavoitteena on vähentää toimittajien riskiä sekä antaa niille mahdollisuus vastata yrityksen asettamiin tavoitteisiin. (Matook ym. 2009.)

Toimittajien kanssa tehtävä yhteistyö riskinhallinnassa saa kirjallisuudessa paljon painoarvoa. Akamp ja Müller (2013) selvittivät tutkimuksessaan, millä toimittajien hallinnan mittareilla toimittajien suorituskykyä ja siitä saatujen tulosten perusteella yritysten tyytyväisyyttä voitiin parantaa kehittyvissä maissa, erityisesti vastuullisuuden kaikilla kolmella osa-alueella. Tutkimuksen mukaan toimittajasuhteen kehittäminen ja toimittajien kanssa tehtävä yhteistyö olivat tässä merkittävimmässä roolissa, eikä toimittajien arvioinnilla ja seurannalla ollut toimittajien suorituskykyyn juurikaan vaikutusta. Myös Reuterin ym. (2010) mukaan toimittajien kehitystoimenpiteillä saatiin alennettua toimittajariskiä. Selkeästi määritellyt menettelytavat, roolit ja vastuut sekä hallinnolliset rakenteet ovat Henklen (2005) mukaan oleellisia elementtejä vastuullisuuden rakentamisessa ja edistämässä. Hofmannin ym. (2014) mukaan toimitusketjun vastuullisuusriskejä voidaan hallita aktiivisella sidosryhmien mukaan ottamisella, mikä on esitetty kuviossa 5.



**Kuvio 5 Toimittajien vastuullisuusriskien hallinta (Hofmann ym. 2014, 169)**

Aluksi yrityksen tulee tunnistaa tärkeimmät sidosryhmät ja heidän odotuksensa. Sidoryhmien odotukset muodostetaan tämän jälkeen arviointikriteereiksi, jotka toimivat perustana toimittajien hallinnalle. Sidoryhmien odotukset viestitään sitten toimittajille ja niiden noudattamista valvotaan. Viimeisessä vaiheessa lisätään läpinäkyvyyttä raportoinnilla ja yhteistyöllä sidoryhmien kanssa. Sillä pyritään ennakoimaan tulevia riskejä ja välttämään negatiivisia sidoryhmien reaktioita sekä keskittymään pitkän aikavälin suunnitteluun. (Hofmann ym. 2014.)

Hajmohammad ja Vachon (2016) puolestaan jakavat toimittajien vastuullisuusriskien hallinnan neljään eri strategiaan;

- 1) välttely
- 2) seurantaan perustuva riskin vähentäminen
- 3) yhteistyöhön perustuva riskin vähentäminen
- 4) riskin hyväksyminen.

Välttely perustuu nimensä mukaisesti mahdollisimman hyvin toimittajien aiheuttaman riskin välttämiseen, jota toteutetaan muun muassa vaihtoehtoisten toimittajien löytämisellä. Seurannassa toimittajien suorituskyvyn arviointiin lisätään sosiaalisia ja ekologisia kriteerejä, joiden noudattamista valvotaan eri tavoin. Yhteistyöhön perustuva riskin vähentäminen tarkoittaa yrityksen ja toimittajan välistä avointa ja läheistä kommunikointi- ja työskentelytapaa sosiaalisten ja ekologisten haasteiden ratkaisemiseksi. Riskin hyväksymisessä muutoksia toimittajiin ja heidän kanssaan työskentelyyn ei tehdä, eli mahdollisia riskejä ei pyritä juurikaan ennaltaehkäisemään. (Hajmohammad & Vachon 2016.)

Villenan (2019) tutkimuksen yritykset puolestaan yhdistelivät toimittajien vastuullisuuden hallinnassa itsearviointia, auditointeja ja riskinarviointia ja lisäksi yritykset hyödynsivät teollisuudenalan arviointeja. Tutkimuksen mukaan muun muassa apteekkien toimittajien itsearvioinnissa tutkittiin ympäristöä, työntekijöiden käytäntöjä, reilua liiketoimintamallia ja vastuullista hankintaa, jossa arvioidaan, ovatko toimittajat hyväksyneet toimialan vastuullisuusvaatimukset ja arvioivatko he itse säännöllisesti omia vastuullisuuskäytäntöjään. Toimittajien vastuullisuuden hallinnassa voidaan käyttää täten hyvin erilaisia menetelmiä ja niiden yhdistelmiä. Keskeistä on monipuolinen vastuullisuusriskien analysointi, koska vastuullisuus sisältää useita ulottuvuuksia.

Elintarvikealalla huomioitavia vastuullisuusteemoja ovat Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskuksen (2012) tutkimuksen mukaan

1. ympäristö
2. tuoteturvallisuus
3. ravitseminen
4. työhyvinvointi
5. eläinten hyvinvointi
6. paikallisten hyvinvointi
7. taloudellinen vastuu.

Elintarviketeollisuus aiheuttaa mittavia negatiivisia suoria ja epäsuoria ympäristövaiikutuksia, jolloin ympäristövastuun kasvattaminen on yksi suurimmista vastuullisuuteen liittyvistä tavoitteista. Tuoteturvallisuuden takaaminen on elintarviketeollisuuden kulmakivi, jonka vaarantumiseen vaikuttavat pitkät toimitusketjut ja sen heikentynyt läpinäkyvyys. Ruokailu- ja kulutustottumusten muuttuessa ja sairauksien lisääntyessä elintarvikealalle kasvaa paineita laadukkaan ja terveellisen ruoan suhteen. Työhyvinvointi on merkittävä muun muassa tuoteturvallisuuden (esim. tapaturmat) vuoksi. Kuluttajien kohonneet vaatimukset ja tietoisuuden kasvu ovat nostaneet myös eläinten hyvinvoinnin kehittämistä. Paikallisuus on globaalia, jolloin se tarkoittaa eri yrityksille eri asioita. Se voi tarkoittaa esimerkiksi lähituotannon ja kausituotteiden suosimista lähialueiden työllisyyden parantamiseksi tai globaalilla tasolla paikallisten hyvinvoinnin ja ympäristön kehittämistä. Taloudellinen vastuu on puolestaan muokkaantunut voiton tuottamisesta ja verojen maksusta kohti sidosryhmien ja yhteiskunnan hyvinvoinnin huomioimista. (Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus 2012.)

### 3 EETTISET TOIMINTAPERIAATTEET

Tässä luvussa käsitellään tarkemmin, mitä Code of Conduct ja Supplier Code of Conduct ovat, miten ne luodaan ja minkälaista kritiikkiä niitä vastaan on esitetty. Koska Supplier Code of Conduct pohjautuu Code of Conduct:iin ja siitä on vähemmän tutkimusta, molempia koodistoja koskevat haasteet ovat samanlaisia ja täten luvussa 3.3 viitataan vain Code of Conduct:iin. toiston välttämiseksi.

#### 3.1 Code of Conduct – Yrityksen eettiset toimintaperiaatteet

Code of Conduct (CoC) eli käytännösäännöt tai eettiset toimintaperiaatteet ovat yritykselle ohjenuora oman toimintansa vastuullisuuden hallintaan. CoC:n tarkoitus on ylläpitää ja edistää vastuullisuuden toteutumista yrityksen toiminnassa ja siten vähentää rikkomuksia sekä parantaa yrityksen luottamusta sidosryhmien silmissä (Kaptein 2004; Erwin 2011). CoC:n ohella kirjallisuudessa ja yritysten vastuullisuusraporteissa esiintyy samankaltaisia termejä, kuten Code of Ethics (CoE) tai Corporate Codes of Ethics (CCE), mutta niillä tarkoitetaan samaa asiaa. Schwartz (2001, 248) määrittelee CoE:n ”*kirjalliseksi, erilliseksi ja muodolliseksi dokumentiksi, joka koostuu moraalinormeista, joita käytetään ohjaamaan työntekijöiden tai yritysten käyttäytymistä*”. Tässä tutkimuksessa käytetään CoC:n määritelmänä Schwartzin määritelmää CoE:stä ja viitataan CoC:iin, vaikka se olisi esiintynyt lähteissä muilla termeillä.

CoC:n juuret ulottuvat 1970-luvulle, milloin kansainväliset yritykset keskittyivät pääasiassa rehellisyyteen ja reiluun kaupankäyntiin. Vasta 1990-luvulla CoC:t alkoivat yleistymään, sillä Yhdysvaltojen hallitus myönsi niistä rahallisia kannustimia. Lisäksi yritys sai mahdollisista syytteistä lievennyksiä, jos sillä oli lainrikkomisen ehkäisemiseksi tarkoitettuja toimenpiteitä. Myös sidosryhmien asettama paine, kuluttajien kohonneet vaatimukset ja median huomio kiihdyttivät CoC:n ja sen noudattamisen seurantamekanismien kehittämistä, sillä aikaisemmin rikollinen toiminta oli helpompi piilottaa. Nykyisin esimerkiksi kansalaisjärjestöt seuraavat ahkerammin yritysten tekemisiä. (Kenny 2007; Locke ym. 2007.)

Yritysten CoC:ssa on paljon eroja. CoC:t ovat joko yksittäisiä ja lyhyitä ohjeistuksia tai laajoja, koko yrityksen tai teollisuudenalan kattavia, säännöksiä. Ne voivat olla itsesäädettyjä tai nojata tarkemmin kansainvälisiin standardeihin. CoC:n päätarkoituksena on alun perin ollut luoda parempaa imagoa ja mainetta sidosryhmien silmissä ja näyttää

yrittäjien tuki esimerkiksi ihmisoikeuksille sekä mahdollisuus säädellä itse omaa toimintaa. Ne voivat sisältää standardeja koskien työolosuhteita, työympäristöä, (elin)ympäristöä (*environment*), tehdasvalvontaa ja lahjapolitiikkaa. (van Tulder & Kolk 2001; Kenny 2007.)

Yhdistyneet kansakunnat (YK) on tärkeä kansalaisjärjestö, jonka Global Compact -yrittäjävastuualoitetta käytetään usein perustana yritysten CoC:lle. Se sisältää neljään eri kategoriaan jaettua 10 periaatetta, jotka ovat (Global Compact Network Finland, Kymmenen periaatetta 2020)

#### 1) Ihmisoikeudet

- Periaate 1: Yritysten tulee tukea ja kunnioittaa yleismaailmallisia ihmisoikeuksia omassa vaikutuspiirissään.
- Periaate 2: Yritysten tulee huolehtia, että ne eivät ole osallisina ihmisoikeuksien loukkauksiin.

#### 2) Työelämä

- Periaate 3: Yritysten tulee vaalia yhdistymisvapautta sekä kollektiivisen neuvotteluvoimavarojen tehokasta tunnistamista.
- Periaate 4: Yritysten tulee tukea kaikenlaisen pakkotyön poistamista.
- Periaate 5: Yritysten tulee tukea lapsityövoiman käytön tehokasta poistamista.
- Periaate 6: Yritysten tulee tukea työmarkkinoilla ja ammatinharjoittamisen yhteydessä tapahtuvan syrjinnän poistamista.

#### 3) Ympäristö

- Periaate 7: Yritysten tulee tukea varovaisuusperiaatetta ympäristöasioissa.
- Periaate 8: Yritysten tulee tehdä aloitteita, jotka edistävät vastuullisuutta ympäristöasioissa.
- Periaate 9: Yritysten tulee kannustaa ympäristöystävällisten teknologioiden kehittämistä ja levittämistä.

#### 4) Korruption vastaisuus;

- Periaate 10: Yritysten tulee toimia kaikkia korruption muotoja vastaan, mukaan lukien kiristys ja lahjonta.

Toinen tärkeä kansainvälinen säännöstö, johon yritysten CoC:t usein nojaavat ympäristötavoitteiden osalta on International Organization for Standardization (ISO). ISO on



organisaatio, joka kehittää ja julkaisee kansainvälisiä standardeja aina liittyen arkipäiväisistä esineistä (mm. A4-paperi) johtamisjärjestelmiin. Yritykset käyttävät ISO-standardeja osoittamaan sidosryhmille, että yritys toimii vastuullisesti (Kortelainen 2008), ja kuluttajat voivat niiden perusteella luottaa siihen, että tuotteet ovat turvallisia ja laadukkaita (ISO 2020c). Yksi ISO:n tunnetuimmista standardeista on ISO 14001 -ympäristöjohtamisjärjestelmästandardi, joka tarjoaa yrityksille vaatimuksia, ohjeistuksia ja apua ympäristöohjelmien käyttöönottoon. Niiden avulla yritykset voivat parantaa ympäristösuojelunsa tasoa. ISO 14001 -standardilla pyritään takaamaan yrityksille seuraavat tulokset (ISO 2020c):

- 1) ympäristösuorituskyvyn parantaminen
- 2) velvoitteiden täyttäminen
- 3) ympäristötavoitteiden saavuttaminen.

Sosiaalista vastuuta edistävät suurimmat organisaatiot ovat YK:n alainen International Labor Organization (ILO) ja Social Accountability International (SAI), joiden ohjeistuksia yritykset voivat hyödyntää sosiaalisen vastuun tavoitteidensa määrittämisessä. ILO:n päämääränä on ”*edistää työntekijöiden oikeuksia, rohkaista kunnollisia työntekijöiden mahdollisuuksia, parantaa sosiaalista suojelua ja vahvistaa dialogia työhön liittyvistä ongelmista*” (ILO 2020). SAI on puolestaan kansainvälinen voittoa tavoittelematon ihmisoikeusjärjestö, jonka tarkoituksena on kehittää työpaikkoja ja auttaa sosiaalisesti vastuullisten toimenpiteiden edistämisessä (SAI 2020). SAI:n SA8000-standardi sisältää seuraavat ihmisoikeuselementit (SAI 2020):

- 1) lapsityövoima
- 2) pakkotyö
- 3) syrjintä
- 4) terveys ja turvallisuus
- 5) yhdistymisvapaus ja oikeus työehtoneuvotteluihin
- 6) kurinpidolliset käytännöt
- 7) työaika
- 8) korvaus tehdystä työstä
- 9) johtamisjärjestelmä.

Virallinen ja kirjallinen CoC on hyödyksi erityisesti isoissa organisaatioissa, joissa on paljon eri osastoja ja joilla on paljon sidosryhmiä. Sisäisiä etuja ovat tietoisuuden lisääntyminen sääntöjen kunnioittamiseen, vastuunjaon selkiytyminen, minimivaatimusten asettaminen toiminnalle sekä sisäisen auditoinnin luominen. Ulkoisia etuja ovat yrityksen

tunnistettavuuden lisääntyminen, sidosryhmien luottamuksen kasvu sekä ulkoisen auditoinnin luominen. (Kaptein & Wempe 1998.) Erwinin ym. (2011) tutkimuksessa tarkasteltiin yritysten toimintaperiaatteiden merkitystä yrityksen eettiseen suorituskyykyyn. Tulosten mukaan, mitä korkeampilaatuiset toimintaperiaatteet yrityksellä on, sitä paremmin yritys menestyi yritysten välisissä CSR-vertailuissa. CSR-vertailut sisälsivät muun muassa yhteiskuntavastuun, kestävyuden ja sidosryhmien mielikuvan yrityksestä. Tutkimuksen mukaan toimintaperiaatteiden laadulla on merkittävä rooli niiden tehokkuudessa ja siinä, miten ne muokkaavat yrityskulttuuria.

CoC:n kehittäminen ja toimeenpaneminen ovat keskittyneet alun perin lahjontaan ja siihen, että kaikki toimivat samalla tavalla (Kaptein & Wempe 1998). Kaptein ja Wempe (1998) listaavat 12 kohtaa, jotka ovat huomioitava ja ratkaistava CoC:n rakentamisessa, sisällössä sekä täytäntöönpanossa. Jos yksi tai useampi näistä kohdista jätetään huomiotta, se vaikuttaa negatiivisesti CoC:iin, ja siksi näiden välillä tulee löytää tasapaino. Nämä asiat ovat listattu taulukkoon 2.

**Taulukko 2 CoC:n luomisessa huomioitavat asiat (Kaptein & Wempe 1998, 857)**

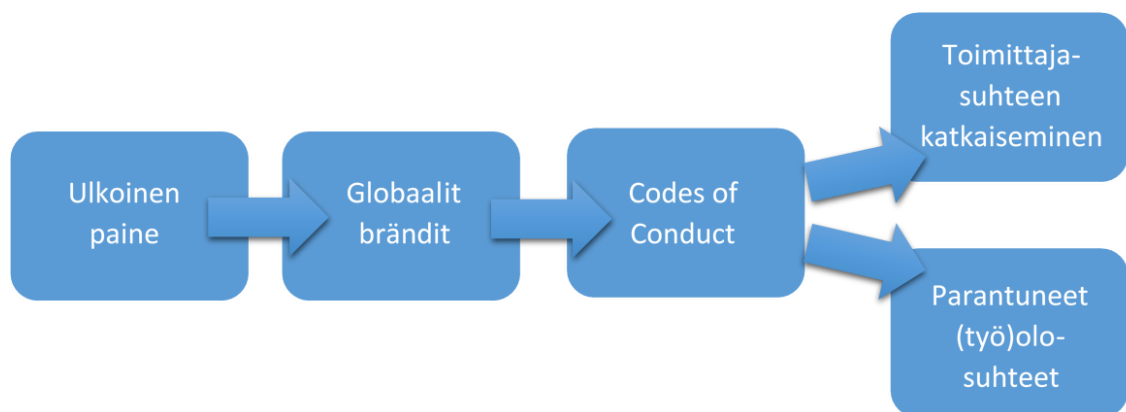
1. nopeus	vs.	prosessisuuntautuneisuus
2. monimuotoisuus	vs.	yhtenäisyys
3. negatiivisuus	vs.	positiivisuus
4. käyttäytymissäännöt	vs.	harkinta toiminnan taustalla
5. kuvaus todellisista moraalista intuitioista	vs.	moraalisten intuitioiden parantaminen
6. kunnianhimoiset ideaalit	vs.	realistiset tavoitteet
7. yksityiskohtainen	vs.	ytimekäs
8. konkreettinen	vs.	yleinen
9. sisäinen painopiste	vs.	ulkoisen painopiste
10. ei-sitova	vs.	pakollinen
11. yhteisvastuu	vs.	urkinta
12. yleinen armahdus	vs.	vastuu teoista

Kohta 1 käsittelee CoC:n rakentamista. Sen mukaan tulee pohtia, kuinka nopeasti ja miten CoC:a aletaan rakentamaan. CoC:ssa on tärkeää huomioida ja pohtia huolellisesti koko organisaation näkökulmaa, eikä vain kiireellisesti laatia vajavaisia ohjeistuksia. (Kaptein & Wempe 1998.)

Kohdat 2–9 käsittelevät CoC:n sisältöä. Kohdan 2 mukaan CoC:n sisällössä on huomioitava, että se on tarpeeksi johdonmukainen. Kohdalla 3 tarkoitetaan, millä näkökulmalla CoC kirjoitetaan; korostetaanko mahdollisia rangaistuksia vai saavutuksia tavoitteiden täyttämistä. Kohta 4 tarkoittaa, että CoC:n täytyy olla tarpeeksi selkeä, jotta esimerkiksi lahjontatapauksista pystytään rankaisemaan. Kohta 5 viittaa siihen, tulisiko CoC:ssa kuvata toiminnan todellisuutta vai ideaaleja, joita ei pystytä todellisuudessa saavuttamaan. Tähän linkittyy myös kohta 6, jonka mukaan liian idealistiset tavoitteet menettävät merkityksensä ja laskevat työntekijöiden motivaatiota. Kohta 7 tarkoittaa, miten CoC:n tulisi sopia moneen erilaiseen tilanteeseen, mutta sen pitäisi samalla toimia mahdollisimman selkeänä ohjeena. Tähän myös kohta 8 viittaa siten, että liian konkreettinen CoC saa työntekijät huomioimaan vain kirjatut tilanteet, mutta liian lavealla ohjeistuksella puolestaan ei ole juuri minkäänlaista vaikutusta. Kohta 9 tarkoittaa, mitä CoC kuvaa; työntekijöiden sisäisiä vastuullisuustehtäviä vai organisaation ulkoisia vastuualueita sidosryhmiensä suhteen. (Kaptein & Wempe 1998.)

Kohdat 10–12 käsittelevät CoC:n täytäntöönpanoa. Kohdan 10 mukaan täytyy pohdita, onko CoC:n noudattaminen todella kontrolloitua vai luotetaanko työntekijöihin, jolloin heidän toimintaansa ei jatkuvasti tarkkailla. Koska täydellinen kontrolli ei ole toivottavaa tai mahdollista, kohdassa 11 ohjataan työntekijöiden yhteistyöhön CoC:n noudattamisen suhteen sen sijaan, että työntekijät vahtivat toistensa tekemisiä. Kohta 12 käsittelee, miten CoC:n noudattamattomuudesta tulisi rankaista, eli kuinka mittavia toimenpiteitä rikkomuksista aiheutuu. (Kaptein & Wempe 1998.)

Nämä CoC:n rakentamisen, sisällön ja täytäntöönpanon monipuoliset ulottuvuudet toimivat perustana CoC:n rakentamisessa. Perinteinen CoC:n luomisen malli esitetään kuviossa 6, jossa huomioidaan ajurit tarkemmin CoC:n laatimisen yhteydessä.



**Kuvio 6 Perinteinen CoC-malli (mukailien Locke ym. 2009, 326)**

CoC kehittäminen lähtee liikkeelle ulkoisista paineista, joilla tarkoitetaan sidosryhmien asettamaa painetta (globaalille) yritykselle. Muun muassa kansalaisjärjestöt, media ja asiakkaat vaativat yrityksiä toimimaan yhä vastuullisemmin. Tämän perusteella luodaan raamit yrityksen vastuulliselle toiminnalle, eli Code of Conduct, jota jalkautetaan eteenpäin toimittajille. Jotta voidaan taata, että CoC:a noudatetaan, on tärkeää valvoa toimittajia. Valvonnasta saatavat tulokset johtavat pääosin kahteen eri ratkaisuun; toimittajasuhde katkaistaan tai korjauksien edistämiseksi ja CoC:n kehittämiseksi aletaan tehdä yhteistyötä. (Locke ym. 2009.) Locken ym. (2009) mukaan on kuitenkin harvinaista, että toimittajasuhde katkaistaan, vaikka toimittajat eivät noudattaisi CoC:a.

CoC:n toimeenpaneminen on haastavaa, sillä sen olemassaolo ei takaa sen täysimääräistä toteutumista eikä siitä paljastu sen implementoitavat. Yritys voi auttaa CoC:n implementoinnissa tukemalla toimittajia (Erkul ym. 2015), joihin voidaan käyttää esimerkiksi luvussa 2.2.3 esitettyjä toimittajasuhteen kehittämisen toimenpiteitä. Organisaatiokulttuurilla on kuitenkin CoC:n implementoinnissa suuri vaikutus, sillä sen myötä vaikutetaan työntekijöiden asenteisiin. Esimerkiksi palkkiojärjestelmällä voidaan rohkaista vastuulliseen käyttäytymiseen, millä voidaan vahvistaa, että vastuullisuusvaatimukset täytetään. (Kaptein & Wempe 1998.) Van Tulderin ja Kolkin (2001) mukaan CoC:n muodostuminen ja implementointi on puolestaan hyvin riippuvainen sidosryhmien vuorovaikutuksesta. Lisäksi Helinin ja Babrin (2015) mukaan kansainvälisen yrityksen CoC:a voidaan muokata eri tavoin organisaatioon ja maantieteellisesti sopivaksi, mikä auttaa CoC:n käyttöönotossa.

### **3.2 Supplier Code of Conduct – Toimittajien eettiset toimintaperiaatteet**

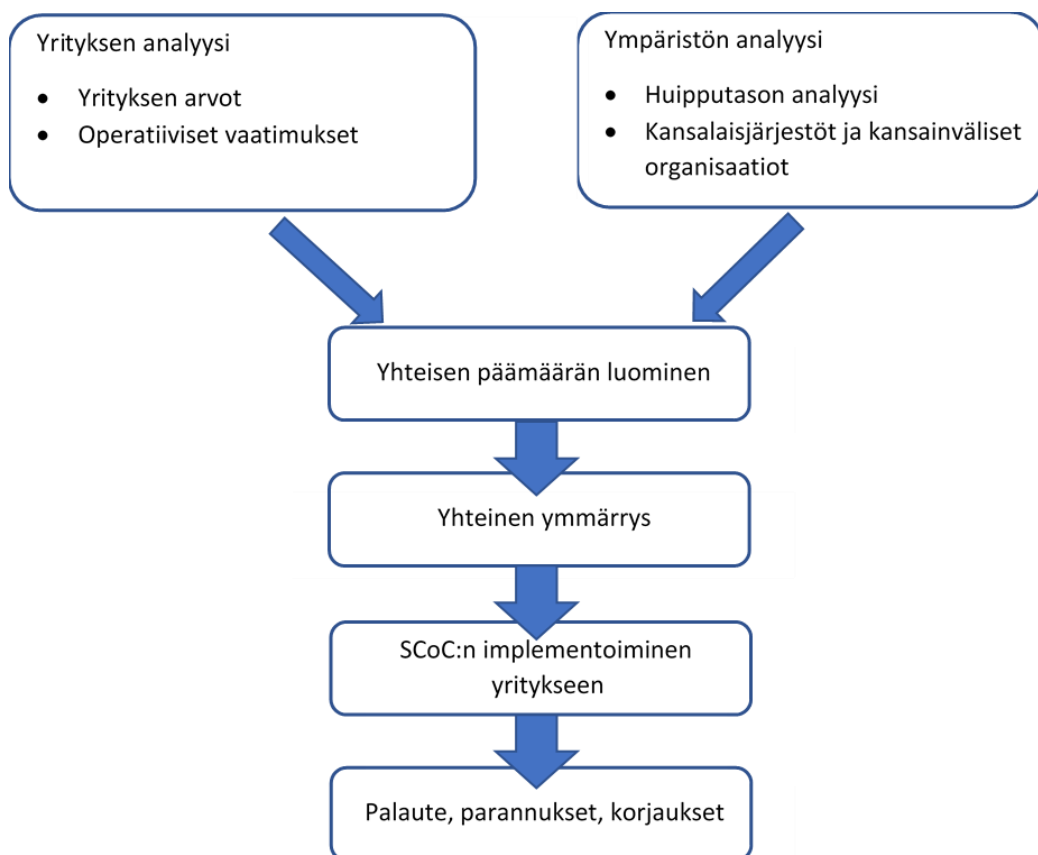
Toimittajien välillä on kova kilpailu ja usein niiden valintaperusteena on hinta. Jotta toimittaja saisi alennettua hintaansa, se saattaa toimia kyseenalaisin keinoin. (Rajashekharajah 2012.) Toimittajia voi olla paljon, jolloin niiden yksittäinen hallinta voi olla hankalaa. Yritysten laatimat CoC:t saattavat olla hyvin yleispäteviä, eivätkä ne välttämättä sellaisenaan koske toimittajia suoraan, jolloin on tarpeellista laatia toimittajille omat eettiset toimintaperiaatteet ja säännöt, Supplier Code of Conduct (SCoC) (Stigzelius & Mark-Hebert 2009). SCoC on noussut tärkeäksi työkaluksi eettisessä toimittajien johtamisessa, koska sillä ohjataan kaikkia toimittajia käyttäytymään ja toimimaan kestävämmällä tavalla (Schleper & Busse 2013). SCoC:lle ei ole vain yhtä määritelmää, mutta Jedynakin (2018, 153) mukaan se on ”*organisaatioiden ja niiden toimittajien välisten suhteiden*

*muokkaamiseen käytetty väline, jota käytetään pääasiassa kansainvälisillä markkinoilla ja joka laajentaa vaatimuksia, jotka toimittajan on täytettävä”.*

Yritysten tavoitteet eroavat toisistaan, jolloin SCoC on CoC:n tapaan sovitettava yritykselle sopivaksi ja eri kriteerejä painotetaan eri tavoin. Esimerkiksi elektroniikkateollisuuden SCoC:t sisältävät Oehmenin ym. (2010) tutkimuksen mukaan

1. työnormit
2. terveys- ja turvallisuusasiat
3. ympäristöasiat
4. eettiset kysymykset ja
5. ohjeistuksen noudattamisen.

SCoC:t voivat olla samankaltaisia samalla teollisuudenalalla, mutta erota yrityskohteisesti tavoitteitten mukaan. Kuviossa 7 esitetään, miten yritykselle kustomoitu SCoC voidaan luoda.



**Kuvio 7 Malli kustomoidun SCoC:n luomiseen (Oehmen ym. 2010, 674)**

SCoC kustomoiminen alkaa huolellisella taustatyöllä ja valmistelulla, jossa huomioidaan niin organisaation sisäiset kuin ulkoiset arvot ja tavoitteet. SCoC:n implementointiprosessi alkaa yrityksen ja toimittajan välisistä neuvotteluista, joissa määritellään yhteiset

tavoitteet ja toimintatavat. Kun yhteisymmärrys on saavutettu, aloitetaan itse SCoC:n jalkautusprosessi, joka on kriittisin vaihe SCoC:n siirtämisessä käytäntöön, sillä jokaisessa vaiheessa tulee huomioida SCoC:n vaatimukset. Esimerkiksi toimittajavalinnassa ja toimittajien auditoinnissa tarkastuslistaan lisätään vastuullisuutta koskevia asioita, jotta SCoC:n toteutuminen voidaan taata. Lopuksi toimittajan suoritusta arvioidaan, minkä pohjalta toimittajalle annetaan kehityskohteet. Näitä kehityskohteita voidaan kehittää yhdessä mahdollisuuksien mukaan. Kehityksen ja oikean suunnan takaamiseksi implementointiprosessi jatkuu palautteenannolla ja sen perusteella tehtävillä parannuksilla ja korjauksilla. (Oehmen ym. 2010.)

Emmelhainzin ja Adamsin (1999) mukaan tehokas SCoC sisältää kolme tekijää:

- läpinäkyvyys (*transparency*)
- seurattavuus (*monitorability*)
- täytäntöönpano(kelpoisuus) (*enforceability*).

Aluksi yrityksen johdon on laadittava toimiva eettinen säännöstö (CoC), jossa on tarkat kriteerit muun muassa työntekijöiden hyvinvointia koskevista asioista ja jota toimittajien odotetaan noudattavan. Tämän jälkeen se on selkeästi viestittävä jokaiselle asianomaiselle, mihin läpinäkyvyys viittaa. Jotta voidaan seurata, että toimittajat noudattavat sopimusta, on luotava siihen sopiva järjestelmä, kuten auditointi. Lisäksi yrityksen on laadittava menetelmiä, joilla varmistetaan SCoC:n toteuttaminen, kuten toimittajien rangaistaminen rikkomuksista. (Emmelhainz & Adams 1999.) SCoC:n suurimpia ongelmia ovat sen seuranta ja täytäntöönpano, joita yllä olevien tekijöiden alaisilla toimenpiteillä avulla voidaan parantaa (Schleper & Busse 2013).

Erityisen huomionarvoista on, että SCoC ei CoC:n tapaan välttämättä toteudu. SCoC:t eivät ole kovinkaan yksityiskohtaisia eivätkä ne sisällä tarkkaa tietoa sen implementointiprosessista (Emmelhainz & Adams 1999; Oehmen 2010). Toimittajille asetetaan useita erilaisia vaatimuksia vastuullisuuden suhteen samalla, kun niillä on paineita lyhentää toimitusaikojaan ja pitää kilpailukykyiset hinnat. Uusien vaatimusten noudattaminen ilman yrityksen antamaa tukea voi olla toimittajille haastava ja pelottava tehtävä. (Stigzelius & Mark-Hebert 2009.) Tämän takia toimiva SCoC:n implementointiprosessi on tärkeää. Roberts (2003) mukaan SCoC tehokas implementointi edellyttää yrityksen hankinnan valmiuksia hallita toimitusketjun ekologisia ja sosiaalisia ongelmia sekä tehokasta yhteistyötä niin toimitusketjun muiden jäsenten kuin ulkoisten sidosryhmien kanssa.

Epäeettiset toimintatavat yleensä johtuvat sisäisistä (organisatorisista) ja ulkoisista (organisaatioiden välisistä) tekijöistä. Sisäisenä tekijänä voi vaikuttaa muun muassa organisaatiokulttuuri, jossa rikkomuksia hyväksytään tai niiden kitkemiseksi ei nähdä vai-  
vaa. Ulkoisena syynä voi olla esimerkiksi toimittajasuhteen pituus; pidemmissä toimittajasuhteissa osapuolille on kehittynyt samat näkemykset vastuullisuuden suhteen, jolloin eettisten toimintatapojen implementoiminen on helpompaa. (Carter 2000.)

Maineen menettämisen riskin pienentämiseksi yrityksen on tärkeä huolehtia siitä, että kansainväliset toimittajat noudattavat CoC:a eivätkä syyllisty sosiaalisiin tai ekologiin rikkomuksiin ja väärinkäytöksiin (Reuter ym. 2010). SCoC on läheisesti linkittynyt (vastuullisuus)riskien hallintaan ja sillä pyritäänkin pääsääntöisesti ehkäisemään maineen menettämistä (Oehmen ym. 2010). Yrityksellä on velvollisuus seurata toimittajiensa suorituskykyä ja nykyisin myös niiden vastuullisuutta, jolloin toimittajien hallinta on myös riskinhallintaa. Koska toimitusketjut ovat dynaamisia, vastuullisuutta mittaavien indikaattorien painoarvoja voidaan joutua toisinaan muuttamaan. Lisäksi on tärkeää kehittää ja lisätä uusia indikaattoreita arviointijärjestelmään. Täten myös toimittajien itsearviointia sekä toimittajien kehitysohjelmia tulee kehittää. (Foerstl ym. 2010.)

Yrityksille on tärkeää pystyä vaikuttamaan siihen, että toimittajien liiketoiminta olisi vastuullista. Plambeck ja Taylor (2016) ovat listanneet toimenpiteitä, joilla yritys voi vaikuttaa toimittajan vastuullisuuskäyttäytymiseen (taulukko 3). ”Takaisku-tilanteella” tarkoitetaan, että yleensä toimittajan vastuullisuutta parantavat tai heikentävät yrityksen tekemät toimenpiteet aiheuttavatkin toimittajassa vastakkaisia reaktioita.

**Taulukko 3 Toimenpiteet, jotka lisäävät tai vähentävät toimittajan vastuullisuuskäyttäytymistä (Plambeck & Taylor 2016, 21)**

Parantavat toimittajan vastuullisuutta		Vähentävät toimittajan vastuullisuutta	
Takaisku-tilanne	Aina	Joskus	Takaisku-tilanne
<ul style="list-style-type: none"> <li>vähennä auditointeja</li> <li>nosta toimittajien työntekijöiden palkkoja</li> <li>maksa vähemmän</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>rikkomuksista rankaiseminen (viranomaismaksu)</li> <li>piilottelusta rankaiseminen (maksu yritykselle)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>rikkomuksista rankaiseminen (maksu yritykselle)</li> <li>piilottelusta rankaiseminen (toimittajasuhteen lopetus)</li> <li>tee piilottelusta hankalampaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>lisää auditointeja</li> <li>auta toimittajan tuotantokustannuksissa</li> <li>maksa enemmän</li> <li>lainaa toimittajalle</li> <li>julkaise epäonnistuneen auditoinnin tulokset</li> </ul>

Kun toimittajan vastuullisuutta halutaan parantaa, sitä yleensä esimerkiksi auditoidaan enemmän. Takaisku-tilanteessa kuitenkin auditoinnin tehostaminen, toimittajan tuotantokulujen tukeminen ja korkeamman hinnan maksaminen toimittajalle ei saa välttämättä sitä toimimaan vastuullisemmin, vaan päinvastoin. Jos yritys maksaa toimittajalle vähemmän, nostaa toimittajan työntekijöiden palkkoja eikä painosta sitä auditoinnin suhteen yhtä paljon, se voi motivoida toimittajaa vastuullisuuden kehittämiseen. Vahingollisesta toiminnasta ja asioiden piilottelusta täytyy myös rangaista, mutta rangaistuksilla voi olla eri seuraamuksia. Jos toimittajan täytyy hoitaa sakkomaksu yritykselle, toimittajasuhde katkaistaan ja asioiden piilottelu tehdään toimittajalle hankalammaksi, toimenpiteet voivat lisätä toimittajan ”uhmakkuutta” vastuullisuuden edistämiseen. Jos toimittaja joutuisi suorittamaan rikkomuksista viranomaismaksun ja olisi toimiva mekanismi sakkomaksun tekemiseen yritykselle myös epäonnistuneen auditoinnin jälkeen, toimittajan vastuullisuus voisi kasvaa luotettavasti. (Plambeck & Taylor 2016.)

### 3.3 Eettisiin toimintaperiaatteisiin liittyvät haasteet

CoC:n tehokkuudesta on ollut keskustelua ja mittauksia, eikä täyttä yksimielisyyttä niiden toimivuudesta ole saavutettu (Bendixen & Abratt 2007; Erwin 2011; Perez-Batres ym. 2012; Schleper & Busse 2013). CoC:a kohdannut kritiikki on pääasiassa liittynyt siihen, että sille ei ole olemassa tarkkoja ohjeistuksia. CoC:lla on haluttu luoda hyvää imagoa ja mainetta ilman, että yritys joutuu tekemään sen eteen mitään toimenpiteitä. Yritykset ovat



saaneet kirjoittaa toimintaperiaatteet itse ja ne perustuvat vapaaehtoisuuteen, eikä virallisia täytäntöönpanomekanismeja ole. (Emmelhainz & Adams 1999; Kenny 2007.) CoC:n implementointi on myös hankalampaa valtioissa, joissa laki ei ole kovin ankara, kulttuurinen ja sosioekonominen kehitys on alhainen ja joissa on paljon korruptiota (Huq ym. 2014). CoC:t voivatkin toimia paremmin maissa, joissa lait ovat tiukempia (Locke ym. 2007), koska niiden toteumista seurataan tällöin tarkemmin.

Toisena ongelmana nähdään auditointien luotettavuus ja objektiivisuus, sillä tulokset voivat riippua siitä, suorittaako auditoinnin kolmas osapuoli vai yritys itse. Viranomais- tahoille ei ole aina merkitystä, vaikka auditoinneissa paljastuisi laiminlyöntejä, sillä heidät voidaan lahjoa antamaan haluttuja tuloksia. (Huq ym. 2014.) Esimerkiksi Egels-Zandénin (2007) tutkimuksessa, jossa tutkittiin yhdeksää eri kiinalaista lelutoimittajaa, nousi esiin asioita, miksi CoC ei ollut toteutunut lelutehtaissa. Yleisemmäksi tekijäksi osoittautui se, että tuloksia on helppo väärentää. Tavallisin auditointeja vääristävä keino oli ohjata tehtaan työntekijät sanomaan toivottuja asioita, mihin voidaan kannustaa palkinnoilla tai mahdollisesti rangaistusten uhalla. Koska tehtaissa yleisimmät esiintyvät sosiaaliset ongelmat liittyvät palkkaukseen ja työolosuhteisiin, myös palkka- ja työaikakortteja sekä työsopimuksia väärennettiin. Lapsityövoima on yksi merkittävimmistä sosiaalisista ongelmista ja sen käyttöä pyrittiin peittelemään piilottamalla lapsityöntekijöitä tarkastusten aikana.

Eräs kritiikin kohde on CoC:n moninaisuus. CoC:ja on paljon erilaisia ja auditointiprosessit eroavat toisistaan, sillä yritystenkin tavoitteet eroavat toisistaan. (Kenny 2007.) Ongelmana on siten se, että toimittajille kohdistuu sekä erilaisia vaatimuksia että CoC:ja eri yrityksiltä, jolloin niitä saattaa olla vaikeaa hallita päällekkäin. On siten arveluttavaa, ovatko toimintaperiaatteet aina todellisuudessa sitovia yrityksen ja toimittajan välillä, koska toimittajat eivät välttämättä pysty toimimaan usean eri CoC:n mukaan ja siten täyttämään jokaisen eri asiakasyritystensä vaatimuksia. Tärkein tekijä siinä, että toimittajat sisäistävät CoC:n, nähdään olevan saavutettavien etujen, kuten maineen paraneminen ja positiivisesti erottuminen kilpailijoista sekä suhde sen käyttöönoton kustannuksiin, kuten vaivaan ja aikaan (Schleper & Busse 2013). Ratkaisuna onkin ehdotettu yleistä toimialataseista CoC:a ja standardoitua SCoC:a. Yhteneväisillä ja standardoiduilla linjauksilla ja säännöillä risteävät asiakasyritysten vaatimukset voitaisiin ehkäistä (Schleper & Busse 2013; Huq ym. 2014).

Helin ja Sandström (2007) pohtivat tutkimuksessaan, miten CoC todellisuudessa toimii ja se on myös Babrin ym. (2019) mukaan vähiten keskusteltu kysymys, koska kirjallisuus on keskittynyt pääasiassa koodien sisältöön ja niiden tehokkuuteen; CoC koetaan tehokkaana tapana epäeettisen toiminnan kitkemisessä, mutta melko rajoitetusti. Esimerkiksi Withers ja Ebrahimpour (2013) vertailevat tutkimuksessaan suurten sekä pienten ja keskisuurien yritysten (pk-yritykset) CoC:n tehokkuutta. Tutkimuksen päätarkoituksena oli selvittää, onko CoC tehty, jaettu toimitusketjun osapuolille ja onko se vaikuttanut osapuolten käyttäytymiseen. Tulosten mukaan CoC:t ovat paljon yleisimpiä sekä virallisemmin viestitty suurissa kuin pk-yrityksissä. Toisaalta pk-yritykset eivät ole yhtä hierarkkisia, jolloin kommunikointi on helpompaa ja CoC:n virallinen viestiminen ei ole yhtä välttämätöntä. Hyvin viestitty CoC vaikuttaa yrityksen työntekijöiden sitouttamiseen, mutta toimittajiin sillä ei ole samanlaista vaikutusta. Jotta toimittajat noudattaisivat yrityksen CoC:a, tulisi toimittajan oman johdon tukea sitä. (Withers & Ebrahimpour 2013.)

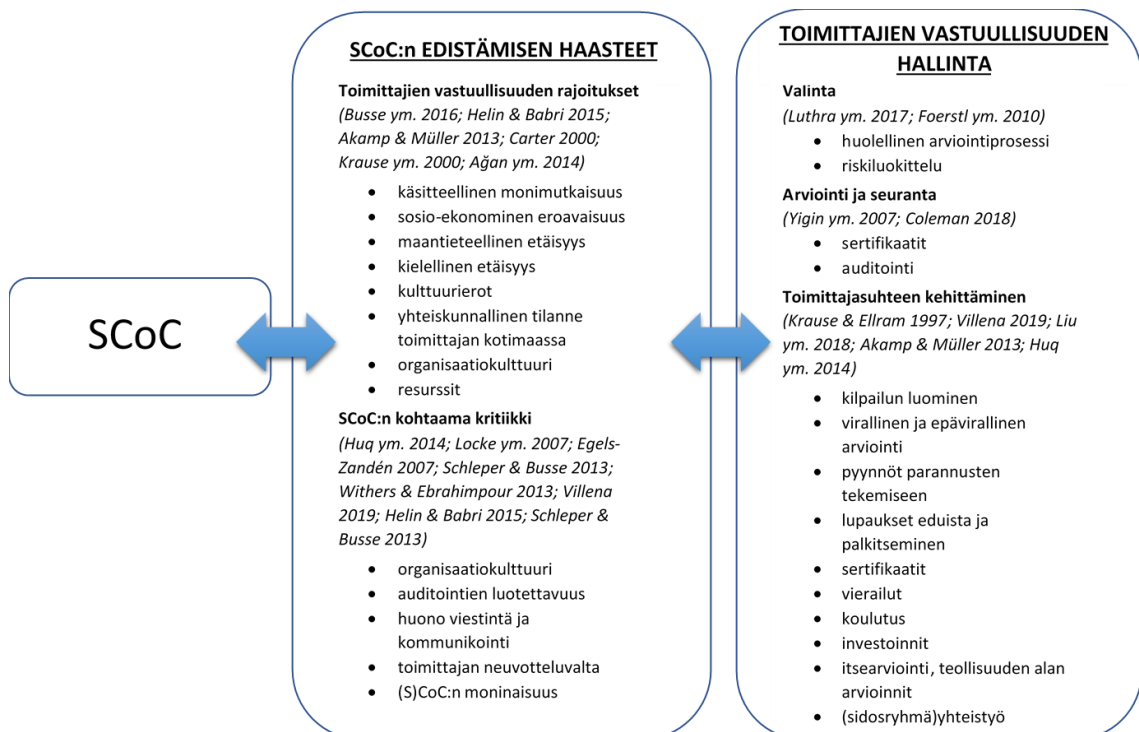
Myös vastuunjako on yksi haasteista, koska yritykset pyrkivät vierittämään vastuuta toimittajan harteille. Kun sopimukset koskien CoC:a on allekirjoitettu, on toimittajan vastuulla, miten ne päättävät toteuttaa vaatimukset. Jos toimittajalla on suuri neuvottelulta suhteessa yritykseen, eli yritys tarvitsee sitä mutta ei päinvastoin, toimittajat eivät huomioi vastuullisuutta tarpeeksi. (Helin & Babri 2015.) Koska yrityksen neuvottelulta on heikompi, yrityksen voi olla hankala painostaa toimittajiaan. Toimittaja voi olla yritykselle kriittinen, eli vaikka auditoinnissa paljastuisi, ettei se noudata CoC:a, yritys ei välttämättä voi poistaa sitä toimittajakannastaan. Yritysten nähdään usein kuitenkin olevan vastuussa toimittajistaan, jolloin on hyvin ristiriitaista ja vaikea sanoa, miten vastuunjako määräytyy. Ongelmaan voisikin auttaa esimerkiksi yhteistyö yrityksen ja toimittajan välillä; kun toimittajalla ei ole resursseja edistää vastuullisuutta, yritys voisi neuvoa, kouluttaa ja auttaa toimittajaa.

Toisaalta yhteistyö ja kommunikointi hankinta- ja muiden osastojen välillä on yksi ongelmista. Tieto saattaa tulla toimittajalle, mutta ei etene oikealle osastolle hankintaan. Lisäksi toimittajat eivät ole aina täysin tietoisia vastuullisuusvaatimuksista, koska niistä ei keskustella yhdessä. Ensimmäiset alihankkijat saattavat kamppailla omien vastuullisuuskriteeriensä kanssa, jolloin niillä ei ole aikaa jalkauttaa niitä eteenpäin seuraaville toimittajille. Huomioitavaa on myös hankintaosastolle asetetut paineet toimittajan valintaprosessissa. Hankinnassa painotetaan edelleen kustannustekijöitä, mikä tehdään sosiaalisen ja ekologisen vastuun huomioimisen kustannuksella, jolloin hankintatiimin ei ole välttämättä mahdollista tehdä täysin vastuullisia toimittajavalintoja (Villena 2019.)

### 3.4 Teoreettinen viitekehys

Se, että yrityksellä on CoC tai SCoC, ei suoraan takaa niiden täysimääräistä toteutumista. Keskeistä on se, miten niiden kanssa toimitaan eli millaisia toimenpiteitä, kuten ilmoitus- ja rangaistussysteemejä, yrityksillä on käytössä. (Carter 2000.) SCoC-ohjeistus ei sisällä tarkkaa tietoa sen implementoinnista, vaan se keskittyy pääasiassa toimittajille osoitettujen vaatimusten esittämiseen liittyen taloudelliseen, ekologiseen ja sosiaaliseen vastuuseen. Ristiriitaista myös on, että yritysten vastuullisuusraportit painottavat ekologista ja sosiaalista vastuuta, mutta auditoinneissa saatetaan Helinin ja Babrin (2015) mukaan edelleen korostaa kustannuksia.

Tutkimuksen teorialuvuissa on käsitelty sekä vastuullista toimittajien johtamista että eettisiä toimintaperiaatteita, Code of Conductia ja Supplier Code of Conductia. Teoriaosuudet ovat läheisesti linkittyneet toisiinsa, koska SCoC on osa toimittajien johtamista. Teorialukujen pohjalta on muodostettu kuviossa 8 esitetty viitekehys, joka yhdistää toimittajan vastuullisuuden hallinnan SCoC:iin. Tutkimuksen tarkoituksena on löytää, mitkä asiat elintarvikeyrityksissä vaikeuttavat SCoC:n jalkautusta toimittajan prosesseihin ja miten jalkautusta pyritään edistämään vastuullisella toimittajien hallinnalla.



**Kuvio 8 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys**

SCoC:n suurimpia ongelmia ovat sen puutteelliset täytäntöönpano-ohjeistukset (Schleper & Busse 2013). SCoC:n täytäntöönpanoa toimittajan prosesseihin voidaan olettaa vaikeuttavan toimittajan vastuullisuutta rajoittavat tekijät sekä SCoC:n heikkoudet, jotka on listattu SCoC:n edistämisen haasteisiin. Näitä rajoituksia Busse ym. (2016) nostavat käsitteellisenä monimutkaisuutena, sosio-ekonomisesta eroavaisuutena ja maantieteellisestä, kielellisestä ja kulttuurin eroina. Myös Huq ym. (2014) ja Locke ym. (2007) korostavat sosio-ekonomista ja kulttuurista eroavaisuutta, sillä maissa, joissa on heikko yhteiskunnallinen tilanne ja paljon korruptiota, lain noudattamista ja CoC:n toteutumista ei seurata yhtä tarkasti, mikä vaikuttaa toimittajan vastuullisuuskäyttäytymiseen. Lisäksi organisaatiokulttuurilla, jolla voidaan joko rohkaista tai hillitä epäeettistä käytöstä, on merkitystä toimittajan vastuullisuuden edistämässä (Kaptein & Wempe 1998; Carter 2000).

SCoC:n tehokkuuden haasteena on myös organisaatiokulttuuri, joka saattaa kannustaa epärehelliseen liiketoimintaan ja SCoC:n noudattamatta jättämiseen (Huq ym. 2014; Locke ym. 2017). Auditointien luotettavuus on Egels-Zandénin (2007) ja Huqin ym. (2014) mukaan ongelmallista, koska sen tuloksiin ei voida aina luottaa, jolloin parannuksia ei pystytä tekemään. CoC:n käytössä ja tehokkuudessa on eroja pienten ja suurten yritysten välillä (Withers ja Ebrahimpour 2013), mikä voi osaltaan vaikuttaa SCoC:n eteenpäin kommunikoimisen haasteeseen (Villena 2019). Jos toimittajalla on suuri neuvotteluvoima suhteessa yritykseen, sillä ei ole yhtä lailla paineita SCoC:n käyttöönottoon (Helin & Babri 2015). Lisäksi toimittajille asetetaan paljon erilaisia vaatimuksia eri yrityksiltä, mitä Schleper ja Busse (2013) pohtivat CoC:n heikkoutena.

Viitekehyksessä tarkastellaan myös vastuullista toimittajien johtamista, jonka päämääränä on valita, arvioida ja kehittää toimittajia sekä hallita toimittajien riskejä taloudellinen, ekologinen ja sosiaalinen vastuullisuus huomioiden. Näitä tavoitteita pyritään saavuttamaan teoriaosuudessa esiintyneillä konkreettisilla toimenpiteillä. Toimittajien valinnassa perusteellinen arviointi on tärkeää, koska silloin toimittajat voidaan riskiluokitella jo ennen niiden valintaa (Foerstl ym. 2010; Bai & Sarkis 2013; Luthra ym. 2017). Riskiluokituksen perusteella voidaan määritellä, minkälaisia toimenpiteitä korkean ja matalan riskin toimittajille on tarvittavaa jatkossa tehdä. Toimittajien seurannassa tärkeimmäksi työkaluksi kirjallisuudessa korostui auditointi sertifikaattien käytön lisäksi (mm. Yigin ym. 2007; Coleman 2008). Konkreettisia keinoja toimittajasuhteen kehittämiseen Krause ja Ellram (1997) ja Villena (2019) esittävät useita muun muassa erilaisten arvi-

ointien, koulutusten ja investointien muodossa, joiden lisäksi yhteistyön merkitystä (sidosryhmien kanssa) korostettiin paljon (mm. Akamp & Müller 2013; Huq ym. 2014; Liu ym. 2018).

Viitekehyksen vastuullisen toimittajien johtamisen keinoilla oletetaan olevan vaikutusta SCoC:n haasteiden, toimittajien vastuullisuuden edistämisen rajoitusten ja SCoC:iin liittyvän kritiikin, hallinnassa, mikä edistää SCoC:n implementointia. Tutkimuksen tavoitteena on löytää empiirisestä tutkimuksesta viitekehyksessä esitettyjä konkreettisia keinoja toimittajien seurantaan ja hallintaan ja täydentää niitä, jos haastatteluista ilmenee uusia keinoja.

## 4 METODOLOGIA

### 4.1 Menetelmälliset valinnat

Tämän tutkielman toteuttamistavaksi on valittu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullista tutkimusta käytetään, kun halutaan saada kokonaisvaltainen ymmärrys aiheesta (Eriksson & Kovalainen 2008, 5). Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tyypillisiä laadullisen tutkimuksen piirteitä ovat sen kokonaisvaltainen tiedon hankinta, ihminen tiedon keruun instrumenttina, induktiivisen analyysin käyttäminen, laadulliset metodit, tarkoituksenmukainen otosvalinta, tutkimussuunnitelman noudattaminen ja tapausten ainutlaatuisuus. (Hirsjärvi ym. 2007, 160.) Lisäksi tutkija on vuorovaikutuksessa tutkimuskohteen kanssa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 23). Tämän tutkimuksen tavoitteena on saada ymmärrystä ja yksityiskohtaisempaa ja syvällisempää tietoa toimittajien seurannasta ja SCoC:n implementoimisesta, josta ei juuri löydy yksityiskohtaista kirjallisuutta. Tavoitteen apuna toimii teoreettinen viitekehys, jonka pohjalta analysoidaan haastattelussa esiin nousseita keinoja toimittajien seurantaan ja hallintaan. Lisäksi SCoC:n implementoiminen ja toimittajien seuranta ovat todellisen elämän aiheita, jolloin laadullinen tutkimus on perusteltu valinta.

Tutkimusmetodiksi valittiin tapaustutkimus. Tapaustutkimusta käytetään, kun tutkitaan tosielämän ilmiöitä, ja kun halutaan tietoa yksilöstä, ryhmästä, organisatorisista, sosiaalisista, poliittisista ilmiöistä. Tapaustutkimuksessa pyritään vastaamaan kuvaileviin (miten) ja selittäviin (miksi) kysymyksiin (Yin 2009, 4, 9–10) ja sen tavoitteena on saavuttaa syvällistä ymmärrystä yksittäisestä tai useammasta tapauksesta niiden tosielämän kontekstissa (Yin 2012, 4–5).

Tapaustutkimus voidaan jakaa intensiiviseen tapaustutkimukseen ja laajaan tapaustutkimukseen. Intensiivinen tapaustutkimus tähtää uniikin, yksittäisen tapauksen ymmärtämiseen sisältä päin ja laaja tapaustutkimus tähtää uusien teorioiden generalisointiin ja yhtenäisyyksien löytämiseen useita tapauksia vertailemalla. (Eriksson & Kovalainen 2008, 118.) Tähän tutkielmaan on valittu viisi eri yritystä samalta toimialalta, jolloin kyseessä on laaja tapaustutkimus. Tavoitteena ei ole eritellä tai tutkia kohdeorganisaatioiden kehityskohteita tai ongelmia, vaan selittää, miten yritykset seuraavat toimittajiaan ja siten varmistavat SCoC:n noudattamisen.

Tutkimuksessa tarkastellaan myös kohdeorganisaatioiden SCoC-ohjeistuksia, joita analysoidaan sisällönanalyysilla. Sisällönanalyysi on aineiston analyysin muoto, jossa sanallisesti analysoidaan aineistoa systemaattisella ja objektiivisella otteella (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117). Luvussa 5 kohdeorganisaatioiden SCoC:n sisältö avataan sanallisesti ja niiden yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia vertaillaan.

## 4.2 Tutkimuskohteiden valinta ja esittely

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto on käytännössä loputon, ja siksi se on oleellista rajata hyvin. Tärkeä kysymys on, kuinka paljon aineistoa pitäisi olla, jotta saadaan edustavia ja yleistettäviä tuloksia. (Eskola & Suoranta 1998, 18–19, 64.) Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että aineisto on valittu tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotoksella (Hirsjärvi ym. 2007, 160), koska tavoitteena on kuvata ja ymmärtää ilmiötä tai tapahtumaa sen sijaan, että pyrittäisiin tilastollisiin yleistyksiin (Eskola & Suoranta 1998, 61–62; Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Tapaustutkimuksessa tutkimuskohde tai -kohteet tulisi valita niin, että ne havainnollistavat tutkimuskysymystä parhaiten (Yin 2009, 26). Aineiston riittävästä koosta ei ole yksimielisyyttä, mutta sitä voidaan perustella muun muassa kylääntymisellä eli saturaatiolla. Saturaatiolla tarkoitetaan sitä, että aineisto alkaa toistaa itseään eivätkä uudet tapaukset tuota enää uutta tietoa. (Eskola & Suoranta 1998, 62–63.)

Tämän tutkielman kohdeorganisaatioiksi valittiin Talouselämä 500 (2019) -listalta viisi suomalaista elintarvikealan yritystä, joilta löytyy SCoC joko erillisenä dokumenttina tai osana vastuullisuusraporttia. SCoC voi esiintyä yrityksissä myös muilla nimillä, kuten ”Toimittajien Code of Conduct” tai ”Toimittajien eettinen säännöstö”, mutta tässä tutkielmassa niihin kaikkiin viitataan termillä SCoC. Valitut yritykset ovat elintarvikejalostamoita ja valmisruokateollisuuden yrityksiä, jotka ensimmäisinä täyttivät nämä kriteerit ja jotka halusivat osallistua tutkimukseen. Kaikilla valituilla yrityksillä on toimintaa sekä Suomessa että jossain muussa maassa, jolloin yritykset ovat keskenään vertailukelpoisia.

Tutkielmaan valittujen yritysten määrä (5 kpl) perustuu oletettuun saturaatiopisteesseen. Kirjallisia SCoC:ja vertailemalla ja haastattelujen vastausten perusteella huomattiin, että ne ovat hyvin samankaltaisia, mikä kielii siitä, että saturaatiopiste pystyttiin saavuttamaan jo melko pienellä otoksella. Haastattelut alkoivat toistaa itseään eikä uutta tietoa tullut. Yrityksiä käsitellään anonymisti heidän pyynnöstään, joten tarkempia tietoja heidän liiketoiminnastaan ei esitellä tässä tutkimuksessa.

### 4.3 Aineiston keruu

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto usein kerätään ihmisten avulla (Hirsjärvi ym. 2007, 160). Aineisto kerätään pääasiassa haastattelulla, kyselyllä, havainnoinnilla ja dokumentteihin perustuvalla tiedolla, joiden käyttöä voidaan yhdistellä tai käyttää rinnakkain (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83). Tapaustutkimuksessa tärkeä menetelmä on haastattelu (Yin 2009, 106), jonka tärkeimpänä tavoitteena on saavuttaa mahdollisimman paljon syvällistä tietoa tutkittavasta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85).

Haastattelun merkittävimpänä etuna on sen joustavuus, koska sen aikana voidaan käydä keskustelua, esittää lisäkysymyksiä sekä oikaista ja selventää vastauksia (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34–35; Tuomi & Sarajärvi 2018, 85–86). Haastattelun haittoja ovat puolestaan resurssien kuluminen, koska se on kallis ja aikaa vievä aineistonkeruumuoto, sekä epärelevantin tiedon esiintyminen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86; Hirsjärvi & Hurme 2008, 35–36). Haastattelut eivät aina pysy aiheessa tai haastateltavat antavat sosiaalisesti suotavia vastauksia, mikä heikentää haastattelujen luotettavuutta (Hirsjärvi ym. 2007, 201). Jotta haastattelu onnistuisi mahdollisimman hyvin, Tuomi ja Sarajärvi (2018, 85–86) ehdottavat haastattelukysymysten lähettämistä haastateltaville etukäteen, jotta nämä ehtivät tutustua aiheeseen. Lisäksi on tärkeää valita haastatteluun yrityksen ja tutkittavan aiheen avainhenkilöt, joilla on kokemusta tai tietoa ilmiöstä (Yin 2009, 107; Tuomi & Sarajärvi 2018, 86).

Tässä tutkimuksessa ensisijaisena aineistonkeruumenetelmänä käytettiin haastattelua, koska tutkimuksen tavoitteena on saada yksityiskohtaisempaa ja syvällisempää tietoa konkreettisista keinoista SCoC:n implementoimiseen. Haastateltavina olivat aiheen avainhenkilöt eli yrityksen hankinta-, laatu- ja vastuullisuuspäälliköt, joilta saatiin arvokasta ja aiheeseen sopivaa tietoa. Tutkimuksessa oli yhteensä viisi haastattelua, joissa yhdessä niistä oli mukana kaksi henkilöä eri vastuualueilta (Yritys D). Haastattelurunko (Liite 1) lähetettiin haastateltaville etukäteen, jotta saataisiin syvällisempiä vastauksia kuin ilman kysymyksiin valmistautumista. Toteutuneet haastattelut on listattu taulukkoon 6, joka sisältää haastateltavan tittelin ja anonyymin yrityksen, päivämäärän sekä haastattelun kestoajan. Kaikki haastattelut toteutettiin etänä Microsoft Teams -sovelluksen välityksellä.



**Taulukko 4 Toteutuneet haastattelut**

<b>Titteli/Yritys</b>	<b>Päivämäärä</b>	<b>Haastattelun kesto</b>
Vastuullisuuspäällikkö/ Yritys A	27.11.2020	44 min
Hankintapäällikkö/ Yritys B	30.11.2020	42 min
Vastuullisuuspäällikkö/ Yritys C	8.12.2020	59 min
Hankintapäällikkö ja Vastuullisuuspäällikkö/ Yritys D	14.12.2020	38 min
Laatu-, vastuullisuus- ja laki- vastaava/ Yritys E	15.1.2021	48 min

Haastattelumuotoja on neljä eri tyyppiä (Eskola & Suoranta 1998, 86; Eriksson & Kovalainen 2008, 80–83):

- 1) strukturoitu haastattelu, jossa kysymysten muotoilu ja järjestys ovat samat kaikille ja siinä annetaan valmiit vastausvaihtoehdot
- 2) puolistrukturoitu haastattelu, jossa ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastattelija vastaa omin sanoin
- 3) teemahaastattelu, jossa teema-alueet on ennalta määrätty ja kysymysten asettelu voi vaihdella
- 4) avoin haastattelu, joka on määrättyyn aiheeseen liittyvä keskustelunomainen haastattelu, joka voi lähteä eri suuntiin.

Tutkielman haastattelumuodoksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu, koska SCoC:n seurannasta ja implementoinnista on melko vähän yksityiskohtaista tietoa ja aiheesta haluttiin saada mahdollisimman hyvä ymmärrys. Kysymyspatteristo oli kaikille haastateltaville sama ja kysymykset esitettiin samassa järjestyksessä, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman yhteneviä. Puolistrukturoidun haastattelun etuna on, että se on systemaattista, mutta varjopuolena on se, haastateltavat voivat vastata samoihin kysymyksiin hyvin eri tavoin. Täten haastattelijan on tärkeää huolehtia, että kaikki aihealueet käsitellään haastattelussa. (Eriksson & Kovalainen 2008, 82.)

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää myös valmiita aineistoja, eli sekundaariaineistoa (Eskola & Suoranta 1998, 117; Eriksson & Kovalainen 2008, 77–78). Valmiita

dokumentteja, kuten artikkeleita, kirjeitä ja raportteja, voidaan tutkia sisällönanalyysilla. Sisällönanalyysi systemaattinen ja objektiivinen analyysin muoto, jossa analysoidaan sanallisesti dokumentteja (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117.) Tässä tutkimuksessa sekundaarisena aineistona käytettiin yritysten verkkosivuja sekä siellä olevia SCoC-ohjeistuksia. SCoC:n sisältöä eriteltiin ja niiden yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia tarkasteltiin. Tutkimuksen painopiste on kuitenkin SCoC:n implementoimisen keinoissa, joten SCoC:n sisältö esitellään ja analysoidaan lyhyesti.

#### **4.4 Aineiston analysointi ja tulkinta**

Aineiston analyysi ja sen perusteella tehdyt johtopäätökset ovat tutkimuksen perustavoite. Laadullisen tutkimuksen analyysissa ei ole sääntöjä, mutta sitä suositellaan tehtävän jo tutkimusprosessin aikana, eikä vasta aineiston keräämisen jälkeen. (Hirsijärvi ym. 1997, 216–219.) Laadullisessa tutkimuksessa analyysistrategioita on perinteisesti kahdenlaisia; deduktiivinen ja induktiivinen logiikka. Deduktio (yleisestä yksittäiseen) tarkoittaa, että tiedon ensisijainen lähde on teoria, jonka perusteella syntyy tutkimus ja induktio (yksittäisestä yleiseen), että teoriaa syntyy empiirisestä tutkimuksesta (Eriksson & Kovalainen 2008, 21–23.) Tyypillisesti laadullisessa tutkimuksessa käytetään induktiivista analyysia, koska tarkoituksena ei ole testata teoriaa tai hypoteeseja vaan tarkastella aineistoa perusteellisesti (Hirsijärvi ym. 2007, 160). Tässä tutkimuksessa käytetään induktiivista logiikkaa, koska SCoC:n implementoimisen keinoista ei juuri ole teoriaa, jolloin uutta teoriaa on tarkoitus saada empiirisestä tutkimuksesta.

Laadullisessa tutkimuksessa on useita erilaisia analyysimenetelmiä, kuten kvantitatiiviset analyysitekniikat, teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskursiiviset analyysitavat, keskustelunanalyysi (Eskola & Suoranta 1998, 160; Hirsijärvi ym. 2007, 219). Eskolan ja Suorannan (1998, 174) mukaan laadullista aineistoa lähestytään usein teemoittelulla. Teemoittelu tarkoittaa, että tutkimuksen aineistoa ryhmitellään eri aiheiden mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105). Teemoittelussa aineistosta nostetaan tutkimuskysymyseen ja -ongelmaan liittyviä teemoja, joiden esiintymistä voidaan vertailla ja sitä suositellaan käytännöllisten ongelmien ratkaisemiseen (Eskola & Suoranta 1998, 174–178). Teemoittelu on luokittelun kaltaista, mutta siinä painotetaan, mitä kustakin teemasta on sanottu, kun taas luokittelussa määritellään eri luokkia ja lasketaan, kuinka monta kertaa luokkiin kuuluvia asioita esiintyy aineistossa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105–107).

Tässä tutkimuksessa SCoC:n implementointiin liittyviä keinoja etsittiin aineistosta teemoittelun avulla. Kyseessä on käytännöllinen ongelma, jolloin teemoittelu koettiin sopivaksi analyysimenetelmäksi. Aluksi haastattelut nauhoitettiin, johon pyydettiin etukäteen haastateltavilta lupa. Tämän jälkeen nauhoitetut haastattelut litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi. Litterointia voi tehdä eri tavoin valittuun analyysitekniikkaan soveltuena, kuten sanasta sanaan, teema-alueittain tai haastateltavien puhetaut ja äänenpainot huomioiden (Hirsjärvi ym. 2007, 217; Hirsjärvi & Hurme 2008, 138). Tässä tutkimuksessa litterointi tehtiin sanasta sanaan, mutta äänenpainoja tai pidempiä taukoja ei huomioitu. Litteroinnin jälkeen toimittajien hallintaan ja SCoC:in implementoimiseen liittyviä asioita eroteltiin ja jäsennettiin tekstistä eli koodattiin, minkä jälkeen ne teemoiteltiin.

Kun aineistoon on tutustuttu, se voidaan koodata, jolloin tutkija merkitsee tutkimuksen kannalta kiinnostavat asiat (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104–105). Koodauksessa aineistosta nousevat ominaispiirteet, tapaukset ja teemat luokitellaan ja nämä luokat nimeetään sitä kuvaavalla tavalla. Tapaustutkimuksessa koodausta käytetään usein silloin, kun olemassa olevaa teoriaa kehitetään tai testataan. (Eriksson & Kovalainen 2008, 128–129.) Koodit rakennetaan aineisto- tai teorialähtöisesti, jossa ensimmäisessä aineistosta esiin nousseista asioista luodaan koodit tai koodit pohjautuvat teoriaan. Koodausrunko kuitenkin kehittyy sen mukaan, mitä enemmän tutkija perehtyy aineistoon. (Eskola & Suoranta 1998, 151–157.) Tätä tutkimusta koodattiin aineistolähtöisesti. Usein toistuvia asioita kerättiin aluksi yhteen, minkä jälkeen niille annettiin oma koodi. Koodi nimettiin lyhyellä ja aihetta kuvaavalla termillä.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 107–113) esittelevät aineistolähtöisen, teoriaohjaavan ja teorialähtöisen analyysin. Aineistolähtöisessä analyysissä aikaisemmalla teorialla ilmiöstä ei ole merkitystä analyysin lopputulokseen ja analyysiyksiköt valitaan tutkimustavoitteen mukaan. Teoriaohjaavassa analyysissä teoria toimii aineiston analyysin apuna, mutta analyysi ei perustu teoriaan. Aikaisempi teoria ohjaa aineiston analyysiyksikköjen valintaa. Teorialähtöinen analyysi puolestaan pohjautuu teoriaan tai malliin, jonka perusteella määritetään tutkimuksen käsitteet. Tämä tutkimus on teoriaohjaava analyysi, koska aineiston analyysivaiheessa edettiin aineistolähtöisesti, mutta lopuksi analyysia ohjaa teorian pohjalta rakennettu viitekehys.

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä aineisto aluksi pelkistetään eli keskitytään vain relevantteihin asioihin. minkä jälkeen ne listataan ja ryhmitellään. Ryhmittelyssä aineistosta etsitään yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia, jotka luokitellaan. Lopuksi eri luokkia

yhdistellään ylä- ja pääluokiksi. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä aineistoa luokitellaan aikaisemman teorian tai mallin perusteella. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–127.) Tässä tutkielmassa aineistolähtöinen sisällönanalyysi on perusteltua, koska SCoC:n sisältöön ei ole olemassa virallista ohjeistusta, vaan se on yrityksen määriteltävissä, jolloin sitä ei ole mielekästä tutkia teorialähtöisesti. Aluksi kohdeorganisaatioiden SCoC:t luettiin läpi ja niiden sisältöä jaettiin eri osa-alueisiin. Tämän jälkeen tarkasteltiin, kuinka yksityiskohtaisesti yritykset olivat kirjanneet kyseisistä osa-alueista SCoC:iin ja näitä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia vertailtiin.

Tutkimuksessa tarkastellaan myös kohdeorganisaatioiden kirjallisia SCoC-ohjeistuksia. Sisällönanalyysissä analysoidaan dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti ja pyritään saamaan kuvaus ilmiöstä tiivistetyssä ja yleistetyssä muodossa. Sisällönanalyysi eroaa sisällön erittelystä siten, että dokumenttien sisältöä kuvataan sanallisesti, kun sisällön erittelyssä kuvataan määrällisesti dokumenttien sisältöä. Sisällönanalyysia kritisoidaan siitä, miten sen avulla ei pystytä tekemään mielekkäitä ja syvällisiä johtopäätöksiä, koska tuloksina esitellään vain usein uudelleen järjestetty aineisto (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117–119.)

#### **4.5 Tutkimuksen arviointi**

Laadullisen tutkimuksen tehtyjä ratkaisuja tulee pohtia koko projektin ajan ja siten samalla arvioida tutkimuksen luotettavuutta (Eskola & Suoranta 1998, 210–211; Eriksson & Kovalainen 2008, 290–292). Tutkimuksen laadun arviointi keskittyy siihen, onko se luotettavaa, objektiivista ja puolueetonta, koska tutkijan tulkintoihin voivat vaikuttaa muun muassa hänen henkilökohtaiset kokemuksensa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 158–160).

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan perinteisesti reliabiliteetilla ja validiteetilla. Reliabiliteetti kertoo, onko tutkimus toistettava ja sen tarkoituksena on minimoida virheet ja ennakoasenteet. Tarkoituksena on, että jos tutkimus toistetaan uudelleen samalla tavalla, on esimerkiksi toisen tutkijan mahdollista saada samat tulokset ja haastateltavat antavat samat vastaukset. Täten on tärkeää, että tutkimustoimenpiteet on dokumentoitu perusteellisesti. (Hirsjärvi ym. 2007, 226–228; Yin 2009, 40, 45; Hirsjärvi & Hurme 2008, 186.) Tässä tutkimuksessa reliabiliteettia on vahvistettu siten, että tutkimusprosessista on kirjoitettu mahdollisimman tarkasti. Kohdeyritysten valintakriteereistä, haastat-

teluiden toteutuksesta ja analysoinnista sekä SCoC-ohjeistusten analysoinnista dokumentoitiin yksityiskohtaisesti, jolloin tutkimus voidaan toteuttaa uudelleen samalla tavalla ja toisen tutkijan on mahdollista päätyä samoihin tuloksiin.

Validiteetti kertoo tutkimuksen pätevydestä eli onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä on luvattu ja antavatko tulokset riittävän kattavan kuvauksen tapahtumasta (Hirsjärvi ym. 2007, 226–227; Eriksson & Kovalainen 2008, 292; Tuomi & Sarajärvi 2018, 160). Validiteetti voidaan jakaa rakenne-, sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Rakennevaliditeettia voidaan vahvistaa käyttämällä useaa tietolähdettä, tarkalla tutkimusprosessin dokumentoinnilla ja antamalla haastateltavien tarkistaa tutkimusluonnos. Sisäistä validiteettia käytetään usein selittävässä tutkimuksissa, kun tutkijan tarkoituksena on selittää tapahtumien syy-seurauksia. Sisäisellä validiteetilla osoitetaan tutkijan tieteellinen ote, kun teoreettiset, käsitteelliset ja menetelmälliset ratkaisut ovat loogisesti perusteluja. Ulkoinen validiteetti vahvistaa tutkimustulosten yleistettävyyttä, kun tutkija pyrkii yleistämään tuloksia laajempaan teoriaan. (Eskola & Suoranta 1998, 213; Yin 2009, 40–43.) Validiteettia vahvistettiin tutkimuksessa käyttämällä useita tietolähteitä. Haastatteluja oli yhteensä viisi kappaletta ja niiden lisäksi tutkittiin yritysten kirjallisia SCoC-dokumentteja. Haastattelussa selvitettiin, miten vastuullisuus nähdään yrityksessä, jotta käsite olisi kaikille sama. Haastattelurungon rakentamisessa ja aineiston analysoinnissa käytettiin teorian pohjalta rakennettua viitekehystä, jolla pyrittiin yksityiskohtaisiin perusteluihin ja aiheen liittämiseen laajempaan teoriaan.

Validiteettia voidaan arvioida muun muassa triangulaatiolla, joka lisää tutkimuksen luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 166). Triangulaatio tarkoittaa prosessia, jossa käytetään useita näkökulmia havaintojen tarkentamiseksi ja selventämiseksi (Eriksson & Kovalainen 2008). Denzinin (ks. Tuomi & Sarajärvi 2018, 168) mukaan triangulaatiota on neljä eri tyyppiä:

- 1) aineisto
- 2) tutkija
- 3) teoria
- 4) menetelmä.

Aineistoon liittyvä triangulaatio tarkoittaa, että aineistoa kerätään usealta eri tiedonantajalta. Tutkijaan liittyvässä triangulaatiossa tutkimuksessa tutkijoita on useampi. Teoriaan liittyvässä triangulaatiossa puolestaan käytetään monia teorioita ilmiöiden selittämiseen. Menetelmiin liittyvä triangulaatio on useiden metodien käytön yhdistämistä tutkimuksessa. (Denzin 1978, Tuomi & Sarajärvi 2018, 168 mukaan.) Tässä tutkimuksessa

käytettiin useita eri tietolähteitä ja menetelmiä. Aineistoa kerättiin viidestä eri yrityksestä aiheen asiantuntijoilta ja menetelminä olivat haastattelut ja SCoC-ohjeistusten sisällyönanalyysi.

Tutkimuksessa voidaan arvioida myös sen eettisyyttä. Metodikirjallisuudessa suh-  
taudutaan eettisyyteen eri tavoin; eettisyys on tutkimuksen lähtökohta tai se koetaan tek-  
nisenä ongelmana (Tuomi & Sarajärvi 2018, 147–153). Hirsjärvi ym. (2007, 23–27) pai-  
nottavat yleisesti hyvän tieteellisen käytännön noudattamista, johon kuuluvat muun mu-  
assa rehellisyys, huolellisuus ja ihmisarvon kunnioittaminen. Tietojen käsittelyssä muun  
muassa luottamus ja anonymiteetti ovat tärkeitä. Arkaluontoisia ja yksityisiä tietoja käsi-  
tellessä tutkijan täytyy pohtia niiden välttämättömyyttä ja lisäarvoa sekä hänen huoleh-  
dittava anonymiteetin säilymisestä. Tutkijan ja tutkittavien välillä ei saa olla riippuvuus-  
suhdetta, joka olennaisesti vaikuttaa tietojen antamisen vapaaehtoisuuteen, kuten opet-  
taja-oppilas-suhteessa. Lisäksi tutkimukseen osallistuvilla täytyy antaa riittävät tiedot ja  
korostaa vapaaehtoisuutta. (Eskola & Suoranta 1998, 53–57.) Tässä tutkimuksessa koh-  
deyrityksiä ja haastateltavia henkilöitä käsitellään anonymisesti heidän toiveestaan. Haas-  
tattelussa myös korostettiin, että kysymyksiin ei tarvitse vastata tai osa vastauksista voi-  
daan jättää heidän pyynnöstään käyttämättä, jos ne käsittelevät liian arkaluontoisia ja yk-  
sityisiä asioita.

## 5 TULOKSET

Tässä luvussa esitetään empiirisen tutkimuksen tulokset. Yrityksiä käsitellään anonyymisti ja haastateltaviin viitataan ”Titteli/Yritys”. Aluksi luvussa kuvataan, minkälaisia asioita kohdeyritysten SCoC-ohjeistukset sisältävät, minkä jälkeen eritellään keinoja, joilla kohdeyritykset seuraavat toimittajiaan ja pyrkivät varmistamaan, että heidän toimittajansa noudattavat SCoC:a. Tulosten johtopäätökset ja niiden yhteys teoriaan esitellään luvussa 6.

### 5.1 Kohdeorganisaatioiden SCoC:n sisältö

Tutkielman painopiste ei ole kohdeorganisaatioiden SCoC:n sisällössä, mutta ne esitellään lyhyesti. Kaikkien yritysten SCoC-ohjeistukset ovat tarkoitettu niin tuotteiden kuin palveluiden toimittajille, jolloin ne toisiinsa verrattavissa olevia dokumentteja. Kohdeorganisaatioita käsitellään anonyymisti ja tämän säilyttämiseksi eri organisaatioiden SCoC:n osa-alueisiin viitataan samalla otsikolla. Suoria viittauksia tai hyvin yksityiskohtaista sisältöä ei esitellä, mutta SCoC:n sisältöjen laajuuden ja yksityiskohtaisuudet erot esitellään tiivistettynä luvussa 5.2. Tarkoituksena on käsitellä nimenomaan SCoC:a, eikä CoC:n sisältöä, jossa voi olla myös viitteitä toimittajien vaatimuksiin, jolloin yritysten CoC:a oteta tässä tutkimuksessa huomioon.

#### 5.1.1 Yritys A

Yritys A toimii elintarvikkeiden jalostuksessa ja sillä on tuore, vuonna 2020 päivitetty SCoC-ohjeistus. Yritys A:n SCoC ei ole osa vastuullisuusraporttia, vaan se on erillinen dokumentti yrityksen verkkosivuilla. Yritys A:n SCoC sisältää seuraavat osat:

- 1) Eettinen liiketoiminta
- 2) Ihmisoikeudet ja työntekijöiden oikeudet
- 3) Työterveys ja -turvallisuus
- 4) Ympäristö
- 5) Toimeenpano ja seuranta.

Eettisissä liiketoimintaperiaatteissa vaaditaan, että toimittajien on noudatettava kansallisia ja kansainvälisiä lakeja, huolehdittava tietojen luottamuksellisuudesta ja rehdistä liiketoiminnasta sekä ehkäistä korruptiota ja lahjuksia. Ihmisoikeudet ja työntekijöiden oikeudet sisältävät ihmisoikeuksien kunnioittamisen, pakko- ja lapsityövoiman ja syrjin-

nän kieltämisen sekä oikeanmukaisen työsuhteen ja palkkauksen, työntekijöiden yhdistymisvapauden sekä paikallisten yhteisöjen oikeuksien kunnioittamisen. Työterveys- ja turvallisuus käsittävät turvallisen ja vaaratilanteita ehkäisevän työympäristön ja työntekijöiden terveydestä huolehtimisen. Ympäristö koskee ympäristövaikutusten hallintaa ja ympäristölakien noudattamista. Toimeenpano ja seuranta tarkoittavat sitä, että toimittajan täytyy huolehtia, että nämä asetetut vaatimukset toteutuvat toiminnassa. SCoC:n toteutumisen seurannasta vastaa toimittaja itse kuin myös Yritys A. Toimittajien seuranta kerrotaan tehtävän itsearviointeilla ja tarkastuksilla. SCoC:ssa mainitaan, että SCoC:n rikkomuksesta seuraa korjaavien toimenpiteiden toteuttaminen ja mahdollisesti sopimuksen irtisanominen. Lisäksi SCoC:ssa ilmoitetaan, että Yritys A:lla on elinturvallisuusvaatimuksensa toimittajille erikseen.

Yritys A:n SCoC on hyvin yksityiskohtainen. Se sisältää paljon konkreettisia esimerkkejä vaatimuksista ja vain vähän ylimalkaisia ilmaisuja. Jokainen SCoC:n osa-alue sisältää alaotsikoita, jotka on avattu vähintään yhdellä virkkeellä.

### 5.1.2 Yritys B

Yritys B on elintarvikkeiden jalostusyritys ja sillä on käytössä emoyhtiönsä SCoC. Se on erillinen dokumentti, eli se ei ole osana yrityksen vastuullisuusraporttia. Yritys B:n SCoC sisältää myös viisi kohtaa:

- 1) Eettinen liiketoiminta
- 2) Ihmisoikeudet ja työntekijöiden oikeudet
- 3) Työterveys ja -turvallisuus
- 4) Ympäristö
- 5) Toimeenpano ja seuranta

Eettiset liiketoimintaperiaatteet tarkoittavat, että toimittajan on noudatettava rehellistä liiketoimintaa ja huolehdittava korruption ja lahjonnan estämisestä. Ihmisoikeudet ja työntekijöiden oikeudet käsittävät ihmisoikeuksien kunnioittamisen, pakko- ja lapsityövoiman ja syrjinnän kieltämisen, asianmukaisen työsuhteen ja palkkauksen sekä työntekijöiden yhdistymisvapauden. Työterveys ja -turvallisuus -osio sisältää turvallisen, vaaroja ehkäisevän ja siistin työympäristön tarjoamisen, mutta työterveyden järjestämisestä ei ole mainintaa. Ympäristö-osa-alue huomioi ympäristölakien noudattamisen ja päästöjen vähentämisen. Toimeenpanon ja seurannan mukaan toimittajan on varmistettava SCoC:n implementoiminen toimintaansa, jonka suorittamista Yritys B voi seurata joko



etukäteen sovitulla tai yllättäen tehtävillä tarkastuksilla. Jos SCoC:a ei noudateta, toimittajan tulee tehdä korjaavat toimenpiteet aikataulussa tai toimittajasuhde voidaan katkaista.

Yritys B:n SCoC on yleismalkaisempi kuin Yritys A:n dokumentti. Osa-alueet sisältävät alaotsikoita ja konkreettisia esimerkkejä, mutta niitä ei ole yhtä paljon tai niitä ei ole esitetty yhtä yksityiskohtaisesti. Yritys B:n SCoC-ohjeistus on toisaalta sama kuin sen emoyhtiön, mikä voi selittää sen, että SCoC on melko yleispiirteinen.

### 5.1.3 Yritys C

Yritys C on elintarvikkeiden jalostusyrittäjä, jonka SCoC on vuodelta 2019 ja se on erillään yrityksen vastuullisuusraportista. Yritys C:n SCoC sisältää muihin kohdeyrityksiin verrattuna vähemmän osa-alueita (4 kpl) jotka ovat

- 1) Eettiset liiketoimintaperiaatteet
- 2) Ihmisoikeudet ja työntekijöiden oikeudet
- 3) Ympäristö
- 4) Toimeenpano ja seuranta.

Eettiset liiketoimintaperiaatteet sisältävät rehellisen kilpailun, tietojen luottamuksellisen käsittelyn sekä korruption ja lahjonnan kieltämisen. Ihmisoikeudet ja työntekijöiden oikeudet tarkoittavat ihmisoikeuksien kunnioittamista, pakko- ja lapsityövoiman kieltämistä, asianmukaista työsuhdetta ja palkkausta sekä turvallisen, vaaratilanteita ehkäisevän ja siistin työympäristön takaamista. Muista yrityksistä poiketen työympäristö ja -turvallisuus eivät ole Yritys C:n SCoC:ssa omana osa-alueenaan. Ympäristö-osa-alue asettaa vaatimuksia päästöjen hillitsemiselle ja ympäristölakien noudattamiselle. Toimeenpanon ja seurannan osalta vaaditaan, että toimittajan tulee varmistaa SCoC:n noudattaminen, mutta SCoC:n noudattamatta jättämisen seurauksista ei ole lainkaan mainintaa. Myös sitä, miten Yritys C seuraa omia toimittajiaan, ei kerrota tässä dokumentissa. Yritys C:n SCoC sisältää kuitenkin konkreettisia esimerkkejä siitä, miten vaatimuksia voidaan toteuttaa sekä kielletyistä asioista.

#### 5.1.4 Yritys D

Yritys D on elintarvikkeiden jalostusyritys. Sen SCoC ei ole erillinen dokumentti tai osana vastuullisuusraporttia, vaan ohjeistus löytyy yrityksen verkkosivuilta vastuullisuusosioista. Yritys D:llä on kohdeyrityksistä eniten osa-alueita (7 kpl) SCoC-dokumentissaan. Nämä osa-alueet ovat:

- 1) Eettinen liiketoiminta
- 2) Ihmisoikeudet ja työntekijöiden oikeudet
- 3) Työterveys ja -turvallisuus
- 4) Ympäristö
- 5) Eturistiriidat
- 6) Toimeenpano ja seuranta
- 7) SCoC:n noudattamatta jättäminen

Eettinen liiketoiminta käsittää kansallisen ja kansainvälisten lakien noudattamisen, rehellisen liiketoiminnan, korruption ja lahjonnan kieltämisen, toiminnan läpinäkyvyyden ja luottamuksellisen tiedon hallinnan. Ihmisoikeudet ja työntekijöiden oikeudet kattavat ihmisoikeuksien noudattamisen, lapsi- ja pakkotyön kieltämisen, työntekijöiden oikeudenmukaisen kohtelun, työsuhteen ja palkkauksen. Työterveydellä ja turvallisuudella tarkoitetaan toimittajan vastuuta näiden lainmukaisesta hoitamisesta ja lisäksi toimittajan on pyrittävä vaaratilanteiden ehkäisemiseen. Ympäristö-osion mukaan toimittajan täytyy noudattaa mahdollisimman ympäristöystävällisiä toimintatapoja ja ympäristölakeja sekä pyrittävä päästöjen minimoimiseen ja energiatehokkuuteen. Eturistiriidoista tulee puolestaan aina ilmoittaa ja niitä tulee välttää. Toimenpanolla ja seurannalla viitataan, että toimittajan on varmistettava SCoC:n käyttöönotto ja noudattaminen, jota Yritys D:llä on oikeus valvoa. SCoC:n noudattamatta jättämisestä seuraa Yritys D:n asettamat korjaavat toimenpiteet sekä mahdollisesti yhteistyön lopettaminen.

Yritys D:n SCoC sisältää muista kohdeyrityksistä poiketen eturistiriidat ja SCoC:n noudattamatta jättämisestä aiheutuvat seurauksen erikseen, mutta muuten siinä on samat teemat. Osa-alueita ei ole kuitenkaan dokumentissa avattu kovinkaan yksityiskohtaisesti eikä SCoC sisällä kuin muutamia konkreettisia esimerkkejä. Lisäksi SCoC:ssa ei kerrota, millä tavoin Yritys D valvoo toimittajiaan.

### 5.1.5 Yritys E

Yritys E on valmisruokateollisuuden yritys. Sen SCoC ei ole erillinen dokumentti, vaan se on osana yrityksen CoC-ohjeistusta, joka on tehty vuonna 2019 ja pohjautuu Global Compactiin. SCoC:a käsittelevässä osiossa SCoC:a ei ole jaettu erillisiin osa-alueisiin, mutta se käsittelee seuraavat asiat:

- 1) Eettinen liiketoiminta
- 2) Ihmisoikeudet ja työntekijöiden oikeudet
- 3) Työterveys- ja turvallisuus
- 4) Ympäristö
- 5) Toimeenpano ja seuranta.

Eettisten liiketoimintaperiaatteiden mukaan toimittajan tulee noudattaa kansallisia ja kansainvälisiä lakeja kaikessa toiminnassaan ja noudattaa rehellistä liiketoimintaa korruptiota ja lahjontaa välttäen. Ihmisoikeudet ja työntekijöiden oikeudet kieltävät pakko- ja lapsityön sekä syrjinnän ja häirinnän ja lisäksi ne sisältävät asianmukaisen työsopimuksen ja palkkauksen sekä työntekijöiden yhdistymisvapauden. Työterveys ja -turvallisuus ottavat huomioon turvallisen työympäristön ja ympäristö-osa-alue ympäristölakien noudattamisen ja ympäristönsuojelun. Toimeenpanon ja seurannan osalta toimittajan tulee huolehtia SCoC:n käyttöönotosta, ja Yritys E tekee tarkastuksia, auditointeja ja voi tarvittaessa katkaista toimittajasopimuksen, jos toimittaja ei pysty tekemään korjaavia toimenpiteitä.

Itse SCoC:a koskevat vaatimukset ovat ylimalkaisia ja lyhyitä ohjeistuksia, eivätkä ne sisällä juurikaan konkreettisia esimerkkejä. Tämä selittyy sillä, että SCoC-ohjeistus on osana yksityiskohtaisempaa, Yritys E:n omaa liiketoimintaa koskevaa CoC:a. Toisaalta CoC sisältää Yritys E:n omia toimenpiteitään toimittajiaan kohtaan, kuten esimerkiksi, miten aidosti vastuullisuuteen sitoutuneita toimittajia suositaan, jolloin yleisemmän ja yksityiskohtaisemman CoC-ohjeistuksen voidaan olettaa viittaavan myös toimittajiin, jolloin Yritys E:n SCoC:n saattaa todellisuudessa olla kattavampi.

## 5.2 Yhteenveto kohdeorganisaatioiden SCoC:sta

Kaikkien viiden elintarvikeyrityksen SCoC:t ovat hyvin samanlaisia. Ne sisältävät pääasiassa yleisen eettisen liiketoiminnan, sosiaalisen ja ympäristövastuun sekä lyhyitä mainintoja SCoC:n implementoinnista, toimittajien seurannasta ja toimenpiteistä, jos SCoC:a

ei noudateta. Kohdeyritysten SCoC-ohjeistukset perustuvat pääasiassa YK:n Global Compactiin ja ILO:n ohjeistuksiin.

Kaikki SCoC:ssa olevat osa-alueet käsittelevät samoja aiheita, mutta erot ilmenevät ohjeistuksen laajuudessa ja tarkkuudessa. Taulukkoon 6 on summattu kohdeorganisaatioiden SCoC:n sisällöt ja kuinka tarkasti siitä on mainittu (taso 1–3). Tasolla 1 tarkoitetaan, että asiasta mainittiin hyvin lyhyesti, kuten ”toimittajan täytyy huolehtia ympäristölakien noudattamisesta”, mutta aihetta ei avata enempää. Taso 2 tarkoittaa, että asiasta kirjoitettiin hieman laajemmin ja viitattiin esimerkiksi noudattamaan ILO:n ohjeistuksia ja suosituksia ihmisoikeusasioissa. Taso 3 tarkoittaa, että asiasta kerrottiin erittäin yksityiskohtaisesti, kansainvälisiin ohjeistuksiin ja suosituksiin viitaten ja/tai avaten vaatimusta konkreettisella esimerkillä tai tavoitteella.

#### Taulukko 5 Yhteenveto kohdeorganisaatioiden SCoC-ohjeistusten sisällöstä

<i>Osa-alue/taso</i>	<i>Eettinen liiketoiminta</i>	<i>Sosiaalinen vastuu</i>	<i>Ympäristövastuu</i>	<i>Toimeenpano ja seuranta</i>
<i>Yritys</i>				
<i>Yritys A</i>	3	3	2	3
<i>Yritys B</i>	1	2	1	2
<i>Yritys C</i>	3	3	2	1
<i>Yritys D</i>	2	3	1	2
<i>Yritys E</i>	1	2	1	3

Taso 1 = ylimalkainen ilmaisu; Taso 2 = aiheeseen viitattu tarkemmin; Taso 3 = aihetta avattu yksityiskohtaisesti ja/tai konkreettisilla esimerkeillä

Kaikista kattavin ja yksityiskohtaisin SCoC on Yritys A:lla. Yritys A on kirjoittanut jokaisesta osa-alueesta viitaten usein kansainvälisiin standardeihin tai havainnollistanut vaatimuksiaan konkreettisilla esimerkeillä. Yritys C:llä ja Yritys D:llä on seuraavaksi tarkimmat SCoC:t, ja ne ovat kirjoittaneet vain ympäristövaatimuksista tai toimeenpanosta ja seurannasta lyhyesti. Yritys B:n ja Yritys E:n SCoC:t ovat muihin verrattuna rajoitetumpia erityisesti eettisen liiketoiminnan ja ympäristövastuun vaatimusten osalta, mutta Yritys E on kirjannut yksityiskohtaisemmin toimittajiensa seurannasta ja heihin kohdistuvista vaatimuksista.

Yleisesti ottaen tarkimmin SCoC:iin kirjataan sosiaalisen vastuun vaatimuksista sekä SCoC:n toimeenpanosta ja seurannasta. Itse toimeenpanosta eli implementoinnista mainitaan kuitenkin vain melko kapeasti, kuten esimerkiksi ”toimittajan tulee varmistaa

SCoC:n implementointi alihankkijoilleen” tai ”toimittajan tulee huolehtia, että SCoC:ta noudatetaan heidän toiminnassaan”, mutta osa-alueen alle kuuluvista konkreettisista keinoista on kirjattu esimerkkejä, kuten auditointi sekä SCoC:n noudattamatta jättämisestä aiheutuvat seuraukset. Myös eettisestä liiketoiminnasta kirjoitetaan suhteellisen yksityiskohtaisesti, mutta ympäristövastuun vaatimusten osalta kirjoitetaan melko ympäripyöreästi. Monet SCoC-ohjeistukset eivät sisällä tarkempaa ohjeistusta kuin ”päästöjen vähentäminen”, mutta osassa niissä on eritelty esimerkiksi veden ja energian käyttö tai viitattu johonkin kansainväliseen ohjeistukseen.

Elintarviketeollisuudessa on tärkeää huomioida vastuullisuuden ja kestävän kehityksen lisäksi myös elintarviketurvallisuus. Täten kohdeyritysten SCoC:ssa toimittajilta veloitetaan eettisen liiketoiminnan ja sosiaalisen ja ekologisen vastuun lisäksi raaka-aineiden ja tuotteiden korkeaa laatua. Yritys A kertoo ainoana kohdeyrityksenä SCoC-ohjeistuksessaan, että sillä on erilliset omat vaatimuksensa elintarviketurvallisuuden suhteen. Muiden kohdeyritysten SCoC:ssa asiasta ei ollut mainintaa.

SCoC:t sisältävät Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskuksen (2012) mukaisia elintarvikealan vastuullisuuden ulottuvuuksia, mutta eläinten hyvinvointiin liittyviä vaatimuksia niissä ei esiinny. Toisaalta SCoC on tarkoitettu kaikille toimittajille, jolloin siitä on haluttu tehdä mahdollisimman sopiva kaikille. Yritys A:lla kuitenkin on oma erillinen elintarvikkeisiin koskevan SCoC:n toimittajille, mikä varmasti paikkaa tätä aukkoa tämän yrityksen osalta.

### **5.3 Keinot toimittajien seurantaan ja SCoC:n implementointiin kohdeyrityksissä**

#### **5.3.1 Toimittajien sitouttaminen SCoC:iin**

Kaikki alkaa sopimuksen laadinnalla yrityksen ja toimittajan välillä. Toimittajat sitoutetaan SCoC:n noudattamiseen virallisella sopimuksella, joka voi olla joko erillinen dokumentti tai sopimusliite, joka toimittajien odotetaan allekirjoittavan. SCoC:n allekirjoittamista voidaan vaatia jo ennen sopimusneuvotteluita tai vasta tilauksen yhteydessä. Suurimmassa osassa yrityksiä SCoC:n tulee kuitenkin olla aina allekirjoitettuna, ennen kuin tilauksia tehdään. Se voi toimia myös yhtenä toimittajan valintakriteerinä, jolloin SCoC:n hyväksymätöntä toimittajaa ei edes harkita.

*”Sillon kun – – yhteistyösuhde, toimittajasuhde avataan se, niin se on ensimmäisiä juttuja siinä sopimuksen yhteydessä et se tavaran- tai*

*raaka-aineen toimittajan pitää sitoutua niihin meidän CoC:iin. -- Me ei lähetä käytännössä tekemään bisnestä ennen kuin se asia on kunnossa."*

*Laatu-, vastuullisuus- ja lakivastaava/Yritys E*

*"Nyt on esimerkiksi noihin palvelutuottajasopimuksiin ja tällöisiin jo tarjouspyyntövaiheessa sitte se siinä jo vaadittu. -- Sit se on homma selvä sitten jo tietyllä tavalla siinä vaiheessa, et nämä on meidän vaatimukset, ja jos ei niihin pysty sitoutumaan, niin sit ei taval-*

*laan ees lähetä käsittelemään sitä tarjousta."*

*Vastuullisuuspäällikkö/Yritys D*

Joissakin tapauksissa voi olla niin, että SCoC:n allekirjoitus on unohdettu pyytää, jolloin se lähetetään allekirjoitettavaksi toimittajalle jälkikäteen. Ne voivat olla tilanteita, joissa tilaus tehdään joltain muulta kuin tavaran- ja raaka-aineiden toimittajilta, esimerkiksi markkinointitarkoituksissa. Tätä kuitenkin tapahtuu harvoin ja henkilöstöä koulutetaan ja kehoitetaan olemaan tarkkana SCoC:n allekirjoituksen vaatimisen kanssa. Tavoitteena on, että SCoC olisi aina etukäteen allekirjoitettu. Toisaalta yleisten hyödykkeiden ja kaikkien palveluntuottajien tapauksessa SCoC ei ole yhtä välttämätön kuin raaka-aineiden kanssa, koska ne eivät vaaranna elintarviketurvallisuutta.

*"Kaikki hankinnathan ei oo hankintaosaston käsissä. Kaikki ne, jotka neuvottelee omien toimittajiensa kanssa näistä markkinointijutuista, investoinneista, kuljetuksista, niin muistais aina pyytää neuvotellessaan, että "Hei, meillä on tämä, et katsokaas tämä läpi ja tämä pitäis allekirjottaa". Jälkikäteen näitten pyyteleminen on aina vähän haasteellisempaa. Se olis sujuvampaa, jos se tehtäis siinä sopimusvaiheessa. Tavallaan, koska se on hankinnalle annettu tehtävä, niin muut ei koe sitä sillain itselleen tärkeäksi, et he ei vaan muista sitä."*

*Vastuullisuuspäällikkö/Yritys B*

Yleisimpänä haasteena SCoC:n allekirjoittamisessa ja siten sen implementoinnissa koetaan toimittajan oma CoC, joka löytyy ainakin isoilta yrityksiltä. Toimittajat haluavat pitää oman CoC:n sen sijaan, että ne ottaisivat käyttöön asiakasyrityksensä SCoC:n. Toi-

saalta nämä eri dokumentit sisältävät usein hyvin samankaltaisia vaatimuksia, jolloin kysymys on enemmänkin näiden sopimusten lakiteknisestä yhteenliittämisestä ja siitä, että molempien vaatimukset tulevat otetuksi käyttöön.

*” – – Jokainen meidän pitää lukea ja jokaiseen sitoutua ja jokainen toivoo, että heillä on muutamia spesiaali juttuja ja nämä pitää ottaa huomioon. Kyllähän se vaikeuttaa siellä, kun mekin ajatellaan sitä meidän toimittajaa ja koitetaan saada heille kuitenkin semmoseksi, että tää ei oo sellanen riippakivi tää asia. – – Suuret kv-yritykset, joilla on satoja tuhansia asiakkaita, niin he voi sanoa, että heillä on oma CoC, josta näkyy heidän periaatteet, joiden mukaan he menee. He ei pysty alkaa kaikkien asiakkaiden CoC:iin sitoutumaan. Mielestäni silloin yleensä teemme niin, että tarkastamme heidän oman CoC:n ja katsomme että se on vastaava ja ok.”*

*Vastuullisuuspäällikkö/Yritys A*

*”Sitten on yrityksiä, jotka – noh, ensinnäkin jotkut suuret voi sanoa – he ei allekirjoita tällasta, koska heillä on oma konsernin CoC. Sit vaan pyydetään, että laittakaa meille tuleen, niin verrataan. Joidenkin kanssa sitten vaan joudutaan neuvottelemaan, että ”Mikä kohta se tässä on, mitä te ette hyväksy?” Muutamalla se on ollut se unannounced audit, et he ei hyväksy tällasta että tultais (ilmoittamatta). Mutta sit ne on katottu, että ok, ehkä se ei näitten kohdalla edes ole tarpeellista tehdäkään sellasia. Kyl yleensä on sopimukseen päästy.”*

*Hankintapäällikkö/Yritys B*

Kaikkiin toimittajiin ei ole suoraa yhteyttä, vaan osa hankinnoista tehdään agenttien välityksellä. Tämä hankaloittaa SCoC:iin sitoutumista, koska yritysten täytyy luottaa, että agentti on tutustunut yrityksen vaatimuksiin ja tehnyt niihin perustuvan toimittajan arvioinnin. Usein kyseessä ovat kuitenkin isot toimijat, jolloin agentteihin pääsääntöisesti pystytään luottamaan.

*”Aatellaan toiselta puolelta haasteena, niin joillakin isoilla yrityksillä on omat ne CoC:t ja sit on tilanteita et he haluaa pohjata siihen eikä niinkään käyttää sitä meidän. Kylhän ne siis suurimmaks – vois sanoo*

*isos kuvassa – ne sisältää ne samat asiat, ettei se sinänsä. Mut semmosii keskusteluita me ollaan käyty, et he haluaa et tämä on heidän CoC ja sitä noudatetaan. Ja sitten tiettyjä toimittajia, joihin meillä ei oo suoraa suhdetta vaan osa tulee agenttien kautta. Niin se on sitten tietyl taval myös haaste, ettei oo sitä suoraa yhteyttä”*

*Hankintapäällikkö/Yritys D*

*”Sit meilläkin tietysti sellasii raaka-aineita, jotka aina vähän huolestuttaa. Tulee vaikka vähän eksoottisempaa hedelmää, niin ne tule traderin kautta ja me joudutaan luottaa siihen, et se traderi on hoitanu hommansa hyvin. Me annetan traderille mejän CoC ja he sitten sanoo, että joo kyllä nää heidän päämiehet täyttää nämä (vaatimukset). Me ollaan päästy vähän isompien rattaiden mukaan siinä mielessä, että me ei osteta miltään suoraan ”mies ja auto” -tyyppisiltä toimijoilta, vaan ne tulee ison eurooppalaisen traderin kautta, jolla on se iso verkosto ja resursseja tehä näille asioille jotain.”*

*Laatu-, vastuullisuus- ja lakivastaava/Yritys E*

Myös pienempien toimittajien kohdalla SCoC:n kirjoittaminen voi olla haasteellista. Suurille yrityksille CoC ja muut vastuullisuusasiat ovat tärkeää strategista työtä, ja ne ovat tehneet paljon töitä vastuullisuuden kanssa, mutta pienemmille toimittajille vastuullisuusasiat eivät ole liiketoiminnan tärkein prioriteetti. Ne eivät pysty yhtä lailla keskittämään resursseja vastuullisuustyöhön, koska muut toiminnot vievät jo aikaa. Pienemmät toimittajat eivät siten välttämättä pysty täyttämään jokaista vaatimusta, jolloin niiden kanssa voidaan neuvotella, ovatko niiden toiminnassa jo olemassa olevat toiminnot tarpeeksi riittäviä.

*”Sanoisin, että tää meidän SCoC alkaa olemaan tänä päivänä aika yleistä kauraa suurimmalle osalle. Ehkä ne pienemmät yritykset ja tälläset näin on sit sellasia. – Isommille yrityksille tää on aika päivittäistä tekemistä; nämä sisällöt on sen tyyppiset, ei ne oo mitään yllätyksiä, eikä mitään uutta. Että ne on aikalailta kaikilla toimijoilla ikään kuin standardi tehdä näitä perusasioita on sama – niinku eettisellä tasolla.”*

*Vastuullisuuspäällikkö/Yritys C*



*”Melkeen isoimpia haasteita on melkeen sit semmonen, jos on joku aika pieni suomalainen toimija, joka ei oo noissa kiinni. Heillä saattaa joskus olla sellasta, et ”Mitäs tää tarkoittaa? Meillä on tämmönen, et riittääks tää?” -tyyppinen.”*

*Laatu-, vastuullisuus- ja lakivastaava/Yritys E*

Suuren toimittajan koko ja siten mahdollisuudet tehdä yhteistyötä yrityksen kanssa nähdään SCoC:n toimeenpanemista edistävänä tekijänä. Tällaisella toimittajalla on niin resursseja osallistua vastuullisuushankkeisiin kuin yrityksen omia vastuullisuusstrategioita ja -tavoitteita. Muuten toimittajien investointeihin yritykset eivät juuri osallistu, ellei hankintoja toteuteta juuri yritystä varten.

*”Mut tietysti, kun on iso yhtiö ja sen liikevaihto on jotakin, niin yleensä heillä on myöskin resursseja tehdä tiettyjä asioita. Heillä on myöskin resursseja mahdollisesti tehdä yhteistyötä meidän... edistää erilaisia vastuullisuushankkeita sen oman kokonsa vuoksi. –– Mut kyllähän ne sovitaan tapauskohtaisesti. Jos jotakin asiaa tehdään pelkäämään meitä varten, niin tottakai me osallistutaan niihin kuluihin. Mut sit se on sellanen, et me yhdessä tehdään.”*

*Vastuullisuuspäällikkö/Yritys C*

Yleisesti ottaen yhteistyön ja toimivan kommunikaation merkitys koetaan tärkeänä, koska vastuullisuus koetaan erilaisena eri yrityksissä. Paremmalla viestinnällä SCoC:n vaatimuksia voidaan välittää eteenpäin paremmin, mikä helpottaa niiden ymmärrettävyyttä ja siten toimeenpanoa.

*”Ne on aika hankalia vaatimuksia kuitenkin, kun tosta lukee, ja sitten miettii, että joku kuitenkin normaali henkilö ne siellä (toimittajan puolella) vastaanottaa, kuka ei välttämättä sen asian kanssa ei päivittäin tee töitä, niin kyllä se ymmärryksen lisääntyminen ja näistä asioista puhuminen mun mielestä edistää tämmöstä.”*

*Vastuullisuuspäällikkö/Yritys A*

SCoC:n vaatimusten ymmärrettävyyden edistäminen on merkittävämpää pienempien toimittajien kohdalla. Suuremmat toimittajayritykset ovat päivittäisessä tekemisessä vastuullisuusasioiden kanssa muun muassa niiden oman CoC-ohjeistuksensa välityksellä, jolloin SCoC:ssa olevat asiat ovat niille pääosin tuttuja. Toisaalta toimittajan oma CoC

saattaa sisältää joitakin erilaisia vaatimuksia yrityksen SCoC:n vaatimuksiin verrattuna, ja siksi hyvä kommunikaatio on tärkeää kaikkien toimittajien kanssa toimiessa.

### 5.3.2 Toimittajien riskiluokittelu

Pääosa toimittajien seurantaan käytettävissä olevista toimenpiteistä pohjautuu toimittajien riskiluokitteluun. Toimittajien riskiluokittelu tehdään yrityksissä eri vaiheissa; potentiaalisten toimittajien arvioinnissa tai jo valittujen toimittajien arvioinnissa ja seurannassa, kuten vuosiarvioinnin yhteydessä. Potentiaalisten toimittajien arviointiprosessi sisältää monia eri vaiheita, mutta riskien huomioiminen ja niiden arviointi on tärkeä osa sitä. Riskiluokitteluiden perusteella yrityksissä määritellään, keitä toimittajia seurataan, mitä toimenpiteitä heihin käytetään ja kuinka usein näitä toimenpiteitä toteutetaan. Elin-  
tarvikeyrityksille tärkeät näkökulmat taloudellisen riskin lisäksi ovat elintarviketurvallisuusriski ja vastuullisuusriski.

*”Perusteena on sellainen toimittajien riskiluokittelu, eli mietitään vähän sitä näkökulmaa, että mikä on riski, minkä toimittaja tuo mukanaan siihen, meidän vaikka elintarviketurvallisuuteen tai sitten vastuullisuusnäkökulmasta. – Jos se on lastenruoka raaka-aineen toimittaja, niin se on automaattisesti korkean riskin toimittaja (elintarviketurvallisuusnäkökulmasta). – Eli riskiluokittelu on tosi tärkeä, koska sitten kun puhutaan siitä, et kun toimittajia on tuhansia, niin silloin pitää pystyä vähän miettimään sitä, kehen kohdistetaan ja minkälaisia toimenpiteitä.”*

*Vastuullisuuspäällikkö/Yritys A*

*”Kun ruoan kanssa toimitaan, niin tällästen tuotteiden toimittajien, jotka tuotteet tulee tänne meidän ruokatuotantoon, et kaikki raaka-aineet, pakkausmateriaalit, siivouspalvelut, niin ne on esimerkiksi tämmösiä, et me arvioidaan näitä ruokaturvallisuuteen liittyviä riskejä heidän kanssaan. Tietenkin, jos meille tulee joku IT-palvelu, niin ei siinä tarvitte.”*

*Vastuullisuuspäällikkö/Yritys C*

Riskiluokittelussa toimittajat jaetaan matalan ja korkean riskin toimittajiin. Eräs kohdeyritys esitteli haastattelussa yrityksen yksityiskohtaisen toimittajien riskinarviointiohjelman. Sen mukaan toimittajia voidaan arvioida koon, kotimaan, taloudellisen tilanteen, lainsäädännön mukaisuuden, maineen, toimittajan omistussuhteen, ruokaturvallisuuden, toimitusketjun läpinäkyvyyden, eettisten periaatteiden sitoutumisasteen ja aikaisemman suorituskyvyn ja toimittajasuhteen perusteella. Edellä mainitut asiat vaikuttavat toimittajan riskiin – niin vastuullisuusriskiin kuin muihin riskeihin – eri tavoin; suurella toimittajalla on paremmat resurssit muun muassa vastuullisuuden edistämiseen investointien ja yhteistyön tekemisen muodossa ja pienempi taloudellinen riski kuin pienellä toimittajalla. Toimittajan kotimaassa voi olla heikko yhteiskunnallinen tilanne ja pitkän toimitusketjun hallinta on haastavampaa. Lisäksi mitä sitoutuneempi toimittaja on kestävään kehitykseen ja eettisyyteen ja miten se näkyy heidän tavoitteissaan ja liiketoiminnassaan, sitä pienempi vastuullisuusriski, joka vaikuttaa myös mainerisktiin. Yritykset pyrkivät välttämään riskimaita mahdollisuuksien mukaan, mutta esimerkiksi eksoottiset raaka-aineet, kuten hedelmät, on pakko hankkia kauempaa. Lisäksi kotimaiset toimittajat koetaan luotettavimpina, koska normipohja on sama ja toimitusketju on tällöin lyhyempi ja helpompi hallita.

*”Tietysti me hyvin sinisilmäisesti uskotaan, luotetaan siihen, että meidän kotimaiset toimittajat on vähän eettisempiä ja korkeamoraalisempia kun muualla ja onhan se tietysti näin, että mitä lyhyempi se ketju on, niin sitä helpompi sitä on kontrolloida.”*

*Hankintapäällikkö/Yritys B*

*” – Se yks haaste on se, et se normipohja on eri maissa erilainen. Meillä nyt on se onni tässä, että me ollaan aika paljon tässä eurooppalaisessa ympäristössä, missä lainsäädännön taso on jo semmonen, että ei tarvii ihan nollasta alottaa.”*

*Laatu-, vastuullisuus- ja lakivastaava/Yritys E*

Laajaa, vain vastuullisuusriskien arviointiin keskittynyttä riskinarviointiohjelmia haastatteluissa ei tullut esiin. Vastuullisuus on vain yksi osa-alue toimittajien riskiluokittelussa, koska se on yksi riskiin vaikuttavista tekijöistä, eikä se ole siis suoraan täysin välttämätön toimittajan arviointikriteeri kohdeyrityksissä.

### 5.3.3 Sertifikaatit

Sertifikaatit toimivat vahvistuksena sille, että toimittajilla on laadukkaat prosessit. Esimerkiksi elintarvikesertifikaateilla voidaan vahvistaa, että toimittajalla on elintarviketurvallisuuspuoli kunnossa. Täten sertifikaattien olemassaolo vaikuttaa myös muihin toimenpiteisiin, kuten auditointitarpeeseen. Auditointi voidaan jättää välistä, jos toimittajalla on tarjota sertifioinnista jonkunlainen raportti tai todiste. Ei ole mielekäästä tuhjata kummankaan osapuolen aikaa tarkastuksiin, jos todisteita sertifikaattien olemassaolosta löytyy. Kohdeyrityksissä pyritään suosimaan toimittajia, joilla on sertifikaatteja, koska sen puitteissa pystytään varmistamaan toimittajan parempi sitoutuminen vastuullisuuteen.

*”Yks keino, millä me sitten myöskin suojaudutaan, on se, mitä me vaaditaan näitten sopimusten lisäksi meidän toimittajilta, niin on laatusertifikaatit. Et ne ei tietenkään takaa sitä, että he toimis eettisesti, mutta ne takaa sen tuotannon laadun, mikäli ne paikalliset auditoijat on asiansa osaavia ja puolueettomia ja niin edelleen. -- Ja täähän helpottaa meidän toimintaa siten, että meidän ei tarvi käydä niin paljon auditoimassa heidän sitä toiminnan laadukkuutta, jollon me periaatteessa voidaan keskittyä muihin asioihin.”*

*Hankintapäällikkö/Yritys B*

Sertifikaatteihin luotettavuudesta on vaihtelevia käsityksiä. Ne toimivat tietynlaisena varmenteena toiminnan laadusta, mutta on tärkeää myös huomioida, että sertifikaattiin ei voida 100 % luottaa. Täten auditointeja on myös pakko tehdä.

*“-- Pystyttäis keskittymään siihen, että jos siellä tulee jotain, mikä ei oo niinku ok, niin pystyttäis lähtee niihin paremmin jo tarttumaan siinä vaiheessa, mutta kyllä ne ihan hyvin toimii sinänsä. Varsinkin erityisesti elintarviketurvallisuusauditoinnit, missä päästään siis näkemään se itse paikka ja kokemaan se. Kyllä se on ensiarvoisen tärkeätä siinä, ettei nojata vaan johonkin sertifikaattiin, jonka aitoudesta ei edes olla välttämättä varmoja.”*

*Vastuullisuuspäällikkö/Yritys A*

Pääasiassa kaikilla, erityisesti raaka-aineiden toimittajilla, on sertifikaatit. Koska elintarviketurvallisuus on elintarvikeyritysten tärkein prioriteetti, sen laadukkuuden varmentaminen on hyvin tärkeää kohdeyrityksille. Toimittajat, joilla ei ole sertifikaattia, pyritään poistamaan toimittajakannasta mahdollisuuksien mukaan.

#### 5.3.4 Toimittajan itsearviointi

Toimittajat arvioivat myös omaa toimintaansa, jota toteutetaan itsearviointilomakkeilla. Itsearviointilomakkeet ovat yksityiskohtaisia ja sisältävät useita eri osa-alueita, kuten vastuullisuusosion, joka on myöhemmin tullut osaksi itsearviointia. Itsearviointi voi toimia sertifikaatin tavoin tietynlaisena varmenteena siitä, että toimittajalla on laadukas tuotanto, jolloin auditointia ei ole välttämätöntä tehdä. Itsearviointilomake voidaan lähettää uudelle toimittajalle heidän arviointi- ja valintavaiheessaan tai vuosiarviointien yhteydessä, kun pohditaan toimittajan auditointitarvetta.

*”Ensinnäkin, aina kun meille tulee uusi toimittaja, niin he täyttää semmosen itsearviointilomakkeen, missä on nyt myös vastuullisuusosio. Ja sen lisäksi, että se on uusille toimittajille, niin me lähetetään ja edellytetään vastausta joka kolmas vuosi kaikilta meidän toimittajilta. – – Siihen asti, kun on ne potentiaalisimmat tai potentiaalisin (toimittaja), niin sit lähetetään semmonen itsearviointilomake, joka kattaa hyvin vahvasti heidän tuotannolliset, taloudelliset, vastuulliset... ja ylipäättänsä kokonaisvaltaisesti, jonka pohjalta pystytään sit viel joko tekemään se auditointi tai kyselemään tarkemmin niistä asioista, mitkä ei mahdollisesti selvinnyt sitä kautta. Sit se menee tietyn hyväksyntäproceduurin kautta.”*

*Hankintapäällikkö/Yritys D*

*“Kyllä, eli aina ennen kun auditoidaan, niin me lähetetään heille se itsearviointi ensin. Ja siinä he vastaa niihin. Se on aika pitkä kyselylomake, et se ei oo sellanen mitä me ollaan haluttu mitenkään säännöllisesti kaikille lähettämään. – – Suurin piirtein kaikki on sen jossain vaiheessa sen täyttänyt. Mutta ei oo sellanen, että me säännöllisesti (lähetettäisi se).”*

*Vastuullisuuspäällikkö/Yritys C*

Itsearvioinnin laajuus vaihtelee yrityksittäin. Omien kyselyiden lisäksi käytössä on myös spesifejä arviointityökaluja, joiden avulla voidaan lähettää sama kysely useille eri toimittajille. Haittana kohdeyrityksissä nähdään kuitenkin se, että yleiset kyselyt eivät ole toimittajakohtaisia, jolloin se ei täytä yrityksen tarpeita kokonaan. Kyselylomakkeet lähetetään kaikille toimittajille, jolloin palvelutoimittajan on hankala vastata esimerkiksi tuotantoon liittyviin kysymyksiin. Lisäksi arviointityökalut ja -järjestelmät ovat kalliita ja tietojärjestelmien kehittäminen maksaa.

### 5.3.5 Vuosiarvioinnit

Riskien osalta on tärkeää arvioida ja seurata toimittajien suoritusta säännöllisesti niiden hyväksyntäprosessin jälkeen. Useissa kohdeyrityksissä toimittajien arviointia tehdään vuosittain, mutta lisäksi myös jokaisen tuote-erän yhteydessä laadun tarkkailuna.

*”Sitten meillä on suurin piirtein yhtenäinen tapa kuitenkin myös, ikään kuin se raami siellä taustalla, on myöskin sitten niitten toimittajien seuranta jatkossa. Eli vaikka sut on kerran hyväksytty ja arvioitu, niin sitten kaikkia toimittajia arvioidaan kerran vuodessa – tai vähintään kerran vuodessa. Tietysti jokaisen toimituksen yhteydessä, mutta sen lisäksi näin.”*

*Vastuullisuuspäällikkö/Yritys C*

*“-- Jokainen ostaja tekee omien vastualueidensa mukaisesti vuosiarvioinnit. Siel on mukana vastuullisuusosio -- niin siin on, esimerkiksi just se mikä on meidän CoC kattavuus... Mitä meil on näitä vastuullisuussertifioituja raaka-aineita -- ja riskimaat ja näin pois päin. Niin nää on semmosia asioita, mitä katotaan kokonaisuutena kerran vuodessa.”*

*Hankintapäällikkö/Yritys D*

Toimittajien jatkuvassa seurannassa hyväksynnän jälkeen seurataan muun muassa vaadittujen kriteerien täyttymistä, sertifikaattien umpeutumista ja sitä, kuinka moni toimittaja on jo sitoutunut CoC:n. Hankintakategoriasta riippuen toimittajia seurataan eri tavoin. Vuosiarvioinnin perusteella voidaan uudelleenarvioida toimittajien riskiluokitus ja minkälaisia toimenpiteitä niihin tämän perusteella kohdistetaan.

*”Me seurataan näitä tämmösiä hyväksyntäprosentteja, hyväksyntätilannetta... Et ku meillä on tietyt kriteerit, et miten se toimittaja on hyväksyntätilassa ja se voi vaikka päivittyä niin, et jos sillä joku sertifi-  
kaatti umpeutuu tai muuta. -- Myös Code of Conductin sitoutumisen tilannetta, et kuinka monta prosenttia kaikista toimittajista on siihen sitoutunut. Sit niitä seurataan eri tavoin – hankintakategorioittain.”*

*Vastuullisuuspäällikkö/Yritys A*

*”Se frekvenssi, kuinka usein niitä toimittajia tavataan, niin se liittyy siihen riskiluokitukseen -- niin oikeestaan sen arvioinnin perusteella ne laitetaan 3 luokkaan ne toimittajat. -- Ja sitte tosiaan tää vuosiarviointi, niin siinä sitte riippuen taas toimittajaryhmästä. -- Siinä vuosiarvioinnissa päätetään myös se, että tähän toimittajaan pitää tehdä auditointeja. Ja sen suunnitelman mukaisesti niitä toteutetaan ja sit myös toteutustapa, et tehäänkö ite vai laitetaanko sinne joku muu. Siinä tietenkin arvioidaan myöskin sitä, et jos heillä on ne sertifiointit ja näin, et tarviiko sinne nyt mennä.”*

*Vastuullisuuspäällikkö/Yritys C*

Vaikka toimittajia olisi ihanteellista arvioida vuosittain, se ei ole aina mahdollista resurssisyistä, koska niitä voi olla tuhansia. Tämän takia huolellinen toimittajien riskiarviointi on avainasemassa niin toimittajien valinta- kuin arviointivaiheessa, koska se määrittelee toimittajien seurantaan liittyvien toimenpiteiden toteuttamistarpeen, eli muun muassa sen, onko toimittajaa välttämätöntä arvioida joka vuosi uudelleen.

### 5.3.6 Auditoinnit

Yleisin ja tärkeimmäksi koettu toimittajien seurantaan käytetty keino on auditointi. Auditointi toteutetaan kohdeyrityksissä pääasiassa sisäisesti omin resurssein, mutta myös ulkoisia auditointiyrityksiä käytetään. Ulkoista auditointiyritystä käytetään tilanteissa, joissa yrityksellä ei ole maantieteellisesti pääsyä toimittajan tehtaalle tai sitä estävät muut tekijät, kuten vuonna 2020 koronapandemian myötä määrättyt liikkumisrajoitukset tai yritys kokee, että ulkopuolinen auditointiyritys tarjoaa paremman osaamisen esimerkiksi vastuullisuusasioissa.

Ulkopuolisen tai paikallisen auditointiyrityksen luotettavuudesta on vaihtelevia käsityksiä haastateltujen yritysten välillä; osa niistä luottaa enemmän ja osa vähemmän. Ulkopuolinen auditointi toimii erityisesti silloin, kun vaaditaan asiantuntijuutta toimittajan kotimaan lainsäädännöstä (mm. henkilöstöasiat) ja paikallisen kielen osaamista. Jos paikalle mennään itse esimerkiksi paikallisen tulkin kanssa, ei voida täysin luottaa, että tulkki kääntää kaiken oikein. Toimittaja voi myös itse lähettää kolmannen osapuolen tekemän auditointiraportin, jolloin yritys voi todeta, että paikan päälle ei tarvitse mennä. Toisaalta ulkopuolisen tekemissä vastuullisuusauditoinneissa saatetaan käyttää valmiiden kriteerien mukaan tehtyjä kokonaisuuksia, jolloin vaatimukset eivät ole suoraan yrityksen omia. Aina ei myös tiedetä, kuka todella käy tekemässä auditoinnit.

*“Elintarviketurvallisuusauditoinnit tehdään itse. Ne on sellasia, missä me koetaan että meillä on se paras asiantuntijuus ja usein niissä onkin myös mukana esimerkiksi henkilö sieltä ihan prosessista, mihin se raaka-aine on menossa sen auditoinnin mukana. – Vastuullisuusauditoinnit on sellaisia, mitä me ei tehdä itse. Eli tähän asti me ollaan hyödynnetty tämmösiä tavallaan toimittajan olemassa olevia erilaisia valmiita vastuullisuusvaatimuskokonaisuuksia -- mut nyt jatkossa me tullaan myös vaatimaan niitä tiettyjä auditointeja ja tarkemmin määrittään, minkä järjestelmän auditoinnit me hyväksytään. Saattaa olla, että minkä auditointiyrityksen tekemät auditoinnit me hyväksytään.”*

*Vastuullisuuspäällikkö/Yritys A*

*”Ne on tämmösiä auktorisoituja, joita me käytetään. Ei mitään yhden miehen putiikkeja, vaan sertifiointiin ja tän tyyppiin erikoistuneita firmoja. Löytyy globaaleja firmoja, joiden bisnes on tehdä sitä. Niitä löytyy sitten tarvittaessa. Se voi olla helpotuskin vastuuhenkilöillekin, että sieltä saa auktorisoidun dokumentin asiasta, eikä oo tarvinnut tosiaan käyttää itse sitä aikaa lennelläkseen toiselle puolelle maailmaa.”*

*Laatu-, vastuullisuus- ja lakivastaava/Yritys E*

Auditoinnit toteutetaan säännöllisesti 1–5 vuoden välein riippuen toimittajan riskiluokituksesta, yrityksen omasta strategiasta ja siitä, millaisia tuloksia aikaisemmilta au-



ditointivierailuilta on saatu. Korkean riskin toimittajille auditointeja saatetaan tehdä vuosittain ja matalamman riskin toimittajille esimerkiksi kolmen vuoden välein. Lisäksi auditointeja tehdään silloin, kun toimittajan toiminnassa esiintyy ongelmia ja tilanne täytyy tarkastaa. Paikalla on useimmissa tapauksissa kaksi henkilöä riippuen siitä, minkälaisia asioita auditoidaan ja minkälaisiin asioihin halutaan parannusta. Auditoinneista vastaavat vastuullisuus- ja hankintapäälliköt tai ostohenkilöt, joiden mukaan tuleva henkilö voi olla esimerkiksi laadusta tai tuotannosta.

Auditointien tehokkuus ja luotettavuus perustuvat siihen, että tehtaille tai toimittajan luokse päästään henkilökohtaisesti paikan päälle tarkastamaan ja varmistamaan, että toimittaja toimii sovitun mukaisesti sekä havainnoimaan mahdollisia kehityskohteita. Koronaviruksen myötä liikkuminen rajoittui, mikä vaikutti auditointien suorittamiseen. Vuonna 2020 osa auditoinneista jäi tekemättä ja osa tehtiin etä- tai videoyhteyden välityksellä. Koska videoyhteys takaa vain rajatun näkyvyyden, auditointi ei ole yhtä tehokas. Haastatteluissa videoauditoinnit koettiin poikkeuksellisenä aikana kuitenkin toimivaksi välineeksi auditoinnin toteuttamiseen.

*”Tietyl taval toimintatapoja, toimintaprosesseja sieltä pystyy sit etänä auditoimaan – vähän niinku semmosta. Mut toki itse sitä tuotantoa ja siellä sitä toimintatapaa tai muuta, niin semmostahan ei kyl sit oikeen pysty.”*

*Vastuullisuuspäällikkö/Yritys D*

Kohdeyrityksen näkökulmasta kriittisiä auditointikohteita ovat elintarviketurvallisuus ja vastuullisuus, jotka vaikuttavat toimittajien riskiluokitukseen. Esimerkiksi työhanskojen tai muiden vastaavien tuotteiden toimittajat eivät ole yhtä kriittisiä, jolloin heidän auditoimistansa ei koeta tarpeelliseksi.

*”Mutta, voi hyvinkin olla, että on joku toimittaja, joka nyt sit vaikka toimittaa meille jotain vaikka työhanskoja tai jotain muuta. Niin ei me sitä silleen varsinaisesti auditoida. Tavallaan just riippuu siitä luokasta ja mihin siinä keskitytään. Kyl se keskittyminen on sekä vastuullisuusnäkökulmassa että elintarviketurvallisuusnäkökulmassa. Että elintarviketurvallisuusnäkökulmassa, niin hyvin paljon (keskitytään)*

*tähän tuotteeseen ja sen ympärille tuleviin asioihin liittyviin toimittajiin.”*

*Vastuullisuuspäällikkö/Yritys A*

*”Jos on vaikka sellasta, mihin elintarviketurvallisuusnäkökulmasta liittyy allergeeniasioita... Tottakai niitä katotaan tarkemmin kuin vaikka jotakin hyvin bulkkitavaraa”*

*Laatu-, vastuullisuus ja lakivastaava/Yritys E*

Useimmat kohdeyritykset eivät ole laskeneet auditoinnin tai muiden käytössä olevien seurantakeinojen kustannuksia, koska ne ovat osa oman henkilöstön työtä ja sisäisiä kustannuksia. Satunnaisia kustannuksia voi tulla siitä, jos ostetaan ulkopuolinen auditointipalvelu tai matkustetaan toiselle puolelle maailmaa suorittamaan auditointi. Näissä tapauksissa käytetäänkin pääasiassa ulkopuolista auditointiyritystä, koska yhden toimittajavierailun takia ei ole mielekäästä matkustaa kauas.

*“Joo yritetään kyllä hoitaa (auditointi itse). Tottakai sitten, jos mennään tonne Kaukoitään taikka tonne, niin sitten ei resurssisyistä kyllä pystytä. Silloin kun Euroopan tasolla pysytään niin hoidetaan itse. – Se on omaa tekemistä, niin se on sillä lailla uponnut kustannus. Sit on satunnaisia joskus resurssien pulan takia, niin on ostettu auditointipalvelu jostakin ulkomailta esimerkiksi. Mut ne on sit aina kertaluontoisia ja katotaan, et okei, se maksaa ton verran, mut se tarvii tehdä. Mut puhutaan lähinnä tuhansista euroista. Ei siihen erillistä budjetia, määrärahaa ole. Tehdään silloin kun on pakko.”*

*Laatu-, vastuullisuus ja lakivastaava/Yritys E*

Huomioitavaa on myös, että kohdeyrityksissä ei olla tehty nimenomaan vain vastuullisuuden kohdistuvia auditointeja, vaan vastuullisuus tullut mukaan myöhemmin osaksi auditointia. Osa yrityksistä kuitenkin pohtii, tulisiko toimittajille järjestää vain vastuullisuuden tai sosiaaliseen vastuullisuuteen keskittyviä auditointeja tulevaisuudessa.

### 5.3.7 Seuraukset SCoC:n noudattamatta jättämisestä

Toimenpiteet, jotka seuraavat SCoC:n noudattamatta jättämisestä, jakautuvat kahteen:

- 1) korjaaviin toimenpiteisiin ja
- 2) toimittaja- tai yhteistyösuhteen katkaisemiseen.

Pääosin SCoC:n noudattamattomuuden taustalla on tietämättömyys sen sijaan, että vaatimuksia ei haluta tarkoituksella noudattaa. Lisäksi pienemmillä toimittajilla voi olla resurssipulaa niiden täytäntöönpanossa. Tällaisissa tapauksissa aloitetaan korjaavat toimenpiteet. Toimittajan kanssa keskustellaan, mitä he aikovat tehdä asialle ja millä aikataululla nämä toimenpiteet on toteutettava. Aikataulu voi olla esimerkiksi kolme kuukautta ja korjausten edistymistä seurataan säännöllisesti.

*”Yhteistyössä lähdettiin sen meidän toimittajan kanssa selvittämään ja valmistaja oli kans siinä mukana, et mikä tilanne on ja miten sitä pystytään lähteä korjaamaan. He teki toki hyvät korjaavat toimenpidesuunnitelmat ja itseasiassa edelleen seurataan niiden toteutumista ja sitä asian kehittymistä. Ne on hyvin pitkiä projekteja ja seurantoja. Sanoisin, että se oli hyvä esimerkki siitä, että valmistaja oli oikein hyvällä asenteella ja halus lähteä korjaamaan niitä. Taustalla oli enemmänkin ymmärryksen puute kuin tahallinen asioiden rikkominen.”*

*Vastuullisuuspäällikkö/Yritys A*

*“Käydään ensisijaisesti keskustelu toimittajan kanssa. Sovitaan korjaavista toimenpiteistä, jos on sellanen asia, jonka pystyy korjaavilla toimenpiteillä laittamaan kuntoon. Pahimmassa tapauksessa niin kyllähän se voi johtaa sopimuksen purkamiseen tai yhteistyön loppumiseen, jos olis niin radikaali asia, mitä me ei pystyittäis hyväksymään. Ensisijaisesti lähetään niin, että pystytään se tilanne korjaamaan, tai he pystyy sen korjaamaan.”*

*Hankintapäällikkö/Yritys D*

Elintarviketeollisuudessa elintarviketurvallisuus on ehdottoman tärkeää. Elintarviketurvallisuuden vaarantuessa, toimittaja- tai yhteistyösuhde voidaan katkaista välittömästi tai hyvin pian, koska elintarviketurvallisuuden paranemista ei voi odottaa. Myös vastuulisuuteen liittyvät ongelmat ovat vaarallisia elintarvikeyrityksille, jolloin toimittajasuhde voidaan katkaista heti. Se, tehdäänkö toimittajan kanssa korjaavia toimenpiteitä vai katkaistaanko yhteistyösuhde heti, riippuu asian vakavuudesta. Törkeitä tapauksia nähdään olevan ihmisoikeus- ja ympäristöririkokset, joihin ei korjaavilla toimenpiteillä uskota olevan vaikutusta eivätkä yritykset halua olla tällaisten toimittajien kanssa tekemisissä.

*”On tiettyjä asioita, missä on nollatoleranssi. Tietenkin tuoteturvallisuus on meille hyvin pyhä asia, että jos se ei toteudu, niin sitten se on förbi. – – Vaikka nää ihmisoikeudet, lapsityövoimat – mitä tahansa, mikä liittyy sellasiin – niin kyl se vähän on, että jos ne ei oo kunnossa, niin kyl me ruvetaan kattelemaan (uutta toimittajaa).”*

*Vastuullisuuspäällikkö/Yritys C*

*” – – Toki sit jos aattelee, esimerkiksi ihmisoikeuksiin liittyvii rikkomuksia, niin onhan sielläkin, jos on jotain todella räikeätä, mitkä jotenki ehkä katsotaan, että sitä ei pystyttäis ratkasemaan. Ja tietyl tavall siihen tilanteeseen vois aatella, et kaikkien osapuolten kannalta – myös sit ehkä niiden kenen oikeuksia on rikottu – niin on jopa parempi, että se sopimussuhde katkastaan kokonaan. Mut ne on toki sit hyvin haastavia asioita, jos jotain ihmisoikeuksien kanssa tulisi. Et ne on sit jotenki tosi semmosii, mihin ei oikeen etukäteen voi sanoa, et näin me toimitaan. Et ne on sit aina tosi erikoistapauksia.”*

*Vastuullisuuspäällikkö/Yritys D*

*“Joo no sehän riippuu ihan siitä vakavuusasteesta, et minkälainen se on. Jos ottaa vaikka esimerkkinä sen, että joku laatupoikkeama tulee, et on vaikka niitä havunneulasia marjoissa, niin silloin lähetään enemmän että ”Hei, mitä te teette, että saatte tän reklamaatioiden määrän alhasemmaks?” Jos tulee joku vakavampi – nyt vaikka kävis ilmi, että vaikka työsuojelurikos tai ympäristörikos tai eläinsuojelurikos – niin silloin lähetään heti miettimään sitä, jatketaanko me näiden kanssa yhteistyötä ollenkaan. Hirveen paljon riippuu siitä rikkomuksen vakavuusasteesta.”*

*Laatu-, vastuullisuus- ja lakivastaava/Yritys E*

Pääsääntönä yrityksissä pyritään kuitenkin siihen, että yhteistyön keskeyttäminen ei ole ensimmäinen ratkaisu SCoC:n noudattamatta jättämisestä. Huomionarvoista on se, että korjauksia on vaikea toteuttaa välittömästi; uuden toimittajan etsiminen ja valinta on pitkä prosessi ja se voi sisältää muun muassa tuotteen testausta. Tuotantokaan ei saisi keskeytyä, jolloin tulee ristiriita tuotannon jatkamisen ja vastuuttomasti toimivan toimittajan välillä.

Toimittajia ei kouluteta kohdeyrityksissä SCoC:n käyttöönottoon, vaan sen implementointi on toimittajan vastuulla. Yritykset haluavat kannustaa avoimeen ja aktiiviseen yhteydenpitoon ja uskovat, että toimittajat kysyvät neuvoa tarvittaessa ja kertovat, jos niiden toteuttamisessa on joitakin haasteita.

*”No mitään semmosta, et me oltais kaikille meidän toimittajille tehty mitään koulutusta, niin mitään semmosta meillä ei oo. Mut sit taas... Tottakai tuetaan sit meidän toimittajii, jos siihen on tarvetta. Ja esimerkiksi on nyt vähän aateltu sen meidän ton ilmastonmuutosprojektin kautta, et siitä etenkin, että nyt on lähetetty vähän enemmän siit infoo meidän toimittajille ja just kerrottu, et jos he tarvii jotain apua, vaikka tän laskennan kanssa tai muuta, sit me toki (autetaan) sen verran mitä meil on resursseja. Mut joka tapauksessa voidaan sitte tarvittaessa kyl auttaa semmosissa asioissa.”*

*Vastuullisuuspäällikkö/Yritys D*

*”Ei meillä sellasta oo. Ollaan tottakai FAQ:ta (frequently asked questions) joskus tehty, et ”mitä tämä kohta tarkoittaa”, mutta ne on aika suppeita. Meillä se CoC ei oo mikään 300-kohtainen kysely, ja sit kuitenkin aika moni näistä tekee näiden globaalien jättien kanssa yhteistyötä. Sanotaanko näin, että ne on varmaan jo joutunut sen myllyn niiden kanssa käymään läpi.”*

*Laatu-, vastuullisuus- ja lakivastaava/Yritys E*

Toimittajia autetaan tarvittaessa SCoC:n käyttöönoton haasteissa, mutta muuta yhteistyötä sen edistämiseksi toimittajan toimintaan ei juuri tehdä. Toisaalta toimittajat ovat pääasiassa suuria yrityksiä, jolloin niiden kouluttaminen ei ole yhtä oleellista kuin pienempien yritysten, koska ne ovat tottuneet työskentelemään vastuullisuusasioiden parissa.

## 6 KESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET

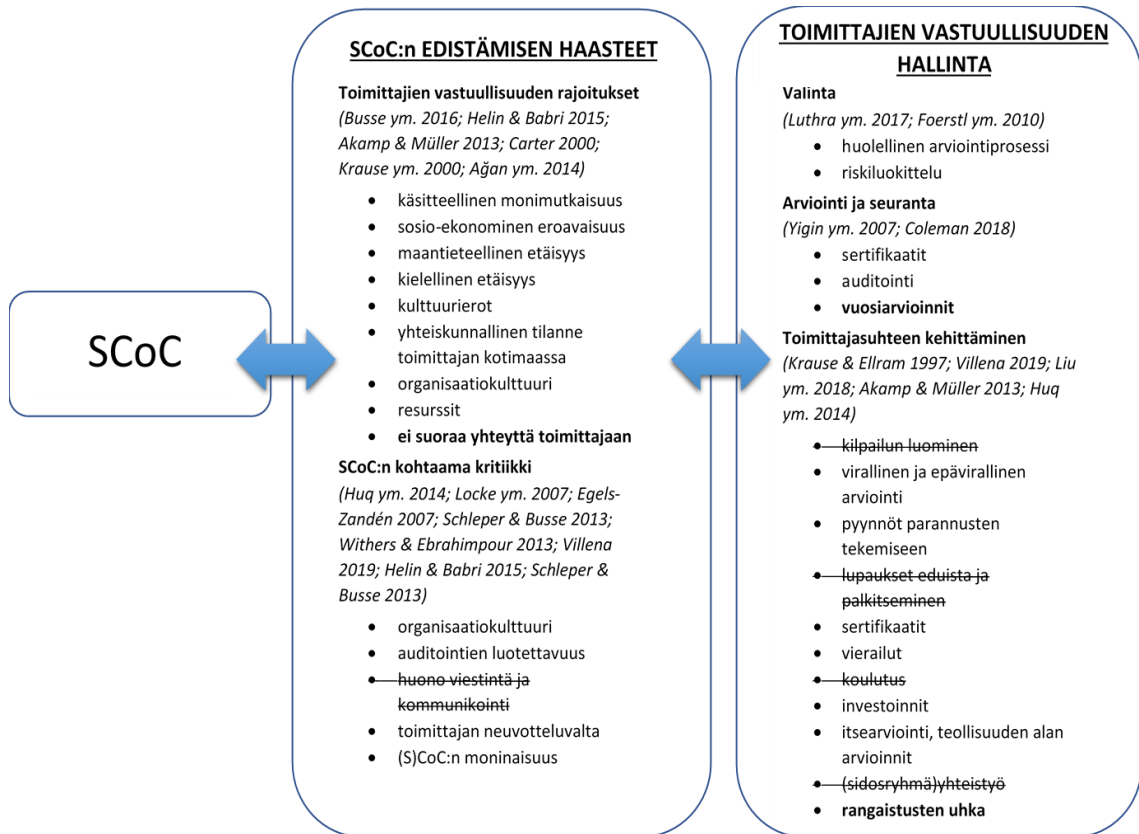
Tässä luvussa yhdistetään empiirisen aineiston tulokset, joita verrataan teoriaan. Lisäksi vastataan päätutkimuskysymykseen sekä käytännön ja teorian kontribuutioon. Lopuksi esitetään tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusaiheita.

### 6.1 Keskeiset johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisilla keinoilla suomalaiset elintarvikeyritykset varmistavat, että heidän toimittajansa menettelevät yrityksen laatiman SCoC-ohjeistuksen mukaisesti. Tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä oli:

*Miten suomalaiset elintarvikeyritykset seuraavat Supplier Code of  
Conduct:n toteutumista?*

Kysymykseen pyrittiin vastaamaan teoreettisen viitekehyksen pohjalta, johon syvennyttiin haastatteluin. Tutkielmaan haastateltiin viisi eri suomalaista elintarvikealan yrityksiä, joilla on oma SCoC-ohjeistus. Haastatteluaineistoa analysoidaan luvussa 3.4 esitetyllä viitekehyksellä, johon on korostettu empiirisestä tutkimuksesta ilmenneet uudet SCoC:n edistämiseen liittyvät haasteet ja keinot vastuulliseen toimittajien johtamiseen, jätetty alkuperäiseen muotoonsa ne tekijät, joita empiriassa esiintyi ja yliviivattu ne tekijät, joita empiirisessä tutkimuksessa ei esiintynyt (kuvio 9).



**Kuvio 9 SCoC:n implementoiminen kohdeyrityksissä**

Tutkimuskysymystä lähdettiin selvittämään tarkastelemalla ensin, mitä asioita kohdeyritysten SCoC-ohjeistukset sisältävät. CoC on alun perin kehitetty osoittamaan yrityksen vastuullisuutta sidosryhmille ja ne keskittyivät aluksi eettiseen liiketoimintatapaan (van Tulder & Kolk 2001; Kenny 2007). CoC:n pohjalta rakennettu SCoC keskittyy toimittajien vastuullisuuden hallintaan ja siten varmistamaan, että yritys tekee mahdollisimman paljon vastuullisuuden varmistamisen eteen toimitusketjussaan.

Kohdeyritysten kirjalliset SCoC ovat hyvin samankaltaisia. Ne sisältävät samat osa-alueet ja kriteerit, koskien eettistä liiketoimintaa, sosiaalista vastuuta, ympäristövastuuta sekä seurauksia SCoC:n noudattamatta jättämisestä, jolloin ne noudattelevat Oehmenin ym. (2014) tutkimusta SCoC:n sisällöstä ja Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskuksen (2012) esittämiä elintarvikealaan liittyviä vastuullisuusulottuvuuksia, pois lukien eläinten hyvinvointi. Kohdeyritysten SCoC on tarkoitettu niin palvelu- kuin tavarantoimittajille, mikä selittää eläinten hyvinvointia koskevien vaatimusten puuttumisen. Vaikka SCoC:t ovat melko yhteneviä, ne eroavat konkreettisten tavoitteiden ja esimerkkien myötä vaatimusten yksityiskohtaisuudessa. Nämä erot tiivistettiin taulukkoon 5. SCoC-ohjeistusten samankaltaisuus selittyy sillä, että kohdeyritykset ovat osaltaan toistensa

kilpailijoita, jolloin kilpailijoiden toimenpiteiden seuranta ja benchmarkkaaminen on yleistä.

Empiirinen tutkimus tukee toimittajan vastuullisuuden edistämisen haasteita, joita Bussen ym. (2016) tutkimus esittelee käsitteellisen monimutkaisuuden, sosio-ekonomisen, maantieteellisen, kielen ja kulttuurin eroavaisuudet muodossa. Käsitteellistä monimutkaisuutta tukee se, että yrityksen ja suurten toimittajien CoC- ja SCoC-ohjeistukset saattavat erota toisistaan, mutta toimittaja ei suostu allekirjoittamaan yrityksen SCoC-vaatimuksia, koska sillä on jo omansa. Yleensä näissä tapauksissa ohjeistukset ovat kuitenkin lähes identtisiä ja kyseessä voi olla vain muotoseikkoja. Pienempien toimittajien kohdalla asia on kuitenkin hieman erilainen; ne tiedustelevat usein, onko niiden toiminta jo riittävää, koska ne saattavat kokea vastuullisuuden eri tavalla, sillä se ei ole niiden prioriteettilistan kärjessä. Resurssit osaltaan vaikuttavat SCoC:n implementoimiseen pienempien toimittajien kohdalla. Niillä ei ole varaa keskittää resurssejaan vastuullisuuden edistämiseen yhtä lailla kuin suurilla toimittajilla. Resurssit voivat olla niin henkilöstö- kuin rahallisia resursseja, jotka pienemmillä toimittajilla kuluvat operatiiviseen toimintaan.

Sosio-ekonominen, maantieteellinen, kielellinen ja kulttuurin eroavaisuus liittyvät kaikki toimittajan arviointiin ja seurantaan. Sosio-ekonominen eroavaisuus viittaa esimerkiksi siihen, miten nuoret menevät normaalisti Aasiassa töihin, ja kulttuurierot työ- ja johtamistavoissa ovat maakohtaisia. Nämä asiat vaikeuttavat toimittajan kotimaan lainsäädännön ymmärtämistä. Maantieteellinen etäisyys sekä kielimuuri hankaloittavat muun muassa auditointien tekemistä, koska matkustaminen kauas on hankalaa eikä yhteistä kieltä kommunikoida aina ole. Näissä tilanteissa sertifikaatit ja ulkoiset auditointifirmat ovat yritysten tukena, koska sertifikaateilla saadaan varmistettua toiminnan raamit ja ulkoisilla auditointifirmoilla on tarvittava osaaminen esimerkiksi toimittajan kotimaan lainsäädännöstä, kulttuurista ja kielestä. Kohdeyritykset kokevat ulkoiset auditointifirmat luotettavina, mutta ne epäilevät myös, kuka auditoinnit todellisuudessa tekee. Täten auditointien luotettavuus nähdään osaltaan ongelmana.

Toimittajan kotimaan heikko yhteiskunnallinen tilanne sekä toimittajan organisaatiokulttuuri koettiin kohdeyrityksissä myös SCoC:n implementointia vaikeuttavina tekijöinä. Heikko yhteiskunnallinen tilanne nostaa toimittajan riskiä, koska näissä maissa asiat eivät aina toimi niin kuin pitäisi esimerkiksi korruption takia. Organisaatiokulttuuri vaikeuttaa SCoC:n implementointia siten, että vastuullisuusasiat eivät ole toimittajalle aina tuttuja. Kohdeyritysten haastatteluiden perusteella niillä on kuitenkin paljon suuria



toimittajia, joille vastuullisuuden parissa työskentely on arkipäivää, jolloin tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuurilla ei ole niin suurta merkitystä SCoC:n implementoinnin kannalta.

Yrityksillä ei ole suoraa yhteyttä toimittajaan, jos he tekevät hankintansa traderin välityksellä. Tämä näkökulma nostettiin empiirisen tutkimuksen perusteella viitekehyyseen SCoC:n edistämisen haasteisiin. Yritysten täytyy luottaa, että trader on tehnyt riittävän taustaselvityksen ja huomionut yrityksen SCoC:n vaatimukset ja toimittajan mahdollisuudet niiden täyttämiseen. Tämä epäsuoran yhteyden aiheuttama epävarmuus mietityttää kohdeyrityksiä, koska ne eivät ole silloin itse arvioineet toimittajiaan. Usein nämä hankinnat tehdään kuitenkin isojen yritysten kautta, jolloin pystytään pääsääntöisesti luottamaan, että toimittajat täyttävät vaatimukset.

SCoC:n viestintää ei ole koettu ongelmaksi, paitsi niin, että Yritys B:n mukaan kaikki osastot eivät koe sitä omakseen, vaan se nähdään hankinnan tehtävänä. SCoC on kuitenkin jokaisessa kohdeyrityksessä tarkoitettu niin tavarantoimittajille, jolloin on tärkeää, että se on viestitty sisäisesti yrityksessä hyvin. Tämä toisaalta on kohdeorganisaation sisäinen tekijä, eikä haastatteluista tullut tietoa siihen tai haastateltavat eivät osanneet nimetä haasteeksi, kuinka hyvin toimittajat viestivät SCoC:n omassa yrityksessään ja toimitusketjussaan eteenpäin. Kirjallisissa SCoC-ohjeistuksissakin vaatimusten implementoinnissa mainitaan yleispätevästi, miten toimittajan tulee varmistaa ja huolehtia SCoC:n noudattamisesta. Toisaalta kohdeyritykset kertoivat haasteeksi (S)CoC:n moninaisuuden, eli sen, miten toimittajille kohdistuu useita eri vaatimuksia useilta niiden asiakkailta. Tämä saattaa osaltaan vaikuttaa SCoC:n viestimiseen toimittajan näkökulmasta.

Toimittajien suuri neuvotteluvalta suhteessa yritykseen korostuu siinä, miten ne voivat kieltäytyä yrityksen SCoC:n allekirjoittamisesta oman CoC-ohjeistuksensa nojalla. Tämä pätee kuitenkin vain suurien toimittajien tapauksessa, koska niiden CoC:t ovat hyvin samankaltaisia kuin yritysten vaatimukset, jolloin SCoC:n allekirjoittamista ei koeta tarpeellisenä. Pienemmillä toimittajilla samanlaista neuvotteluvaltaa ei ole, mutta haasteena on SCoC:n vaatimusten täyttäminen niiden heikompien resurssien takia. Neuvotteluvallalla ei sopimuksen tekemisen jälkeen ole kuitenkaan merkitystä, sillä jos toimittaja toimii huolimattomasti ja epäeettisesti tai rikkoo törkeästi esimerkiksi ihmisoikeuksia eikä onnistu korjaavilla toimenpiteillä parantamaan prosessejaan, toimittajasuhde katkaistaan lähes aina.

Kohdeyrityksillä ei ole käytössä suunniteltua tai tarkkaa SCoC:n implementointiprosessia. Se, miten SCoC:n noudattaminen pyritään implementoimaan, pohjautuu perinteisiin toimittajan hallinnan ja seurannan toimenpiteisiin, joita esiintyi vastuullisen toimittajien johtamisen teoriaosuudessa. Osa toimenpiteistä on toimittajille näkyviä ja osa näkymättömiä. Haastatelluissa kohdeyrityksissä on käytössä pääasiassa samat toimenpiteet, mutta niiden toteuttamistapa ja määrä vaihtelevat yrityksen strategian ja toimittajien riskiluokituksen mukaan.

SCoC:n implementoiminen toimittajien liiketoimintaan ja prosesseihin perustuu ennen toimittajan valintaa sekä toimittajayhteistyön aikana tehtyihin toimenpiteisiin. Etukäteen tehtäviä keinoja ovat huolellinen ja perusteellinen toimittajien (riski)arviointi, jonka yhteydessä voidaan tarkastaa toimittajien sertifikaatit sekä suorittaa myös toimittajien itsearviointi. Toimittajayhteistyön aikana toimenpiteitä ovat SCoC:iin sitouttaminen allekirjoituksella, (uudelleen tehtävät) itsearvioinnit, vuosiarvioinnit, joihin voi kuulua myös sertifikaattien umpeutumisen tarkastaminen, auditoinnit sekä seuraukset SCoC:n noudattamatta jättämisestä, jotka ovat joko korjaavat toimenpiteet tai toimittajasuhteen katkaiseminen.

Perustana kaikille toimenpiteille toimii perusteellinen ja huolellinen toimittajien valinta, eli arviointi- ja riskiluokitteluprosessi ennen yhteistyön aloittamista, jota muun muassa Foerstl ym. (2019) ja Luthra ym. (2017) korostavat. Huolellisella selvityksellä voidaan tehostaa toimintaa ja välttää ylimääräisiä toimenpiteitä; esimerkiksi auditointeja voidaan tehdä harvemmin, koska toimittajien toimintaan pystytään luottamaan. Selvitykset lähtevät liikkeelle yrityksen liiketoiminnallisista tavoitteista ja myös vastuullisuuden huomioimisesta toimittajavalinnassa, jonka kriteerejä Zimmer ym. (2016) esittävät taulukossa 1. Vastuullisuusnäkökulma on kuitenkin vain yksi arviointikriteeri toimittajien riskiluokittelussa ja esimerkiksi elintarviketurvallisuus on kriittistä. Myös Oehmen ym. (2010) painottavat toimittajan arviointivaiheessa keskittymään sellaisiin asioihin, jotka tukevat SCoC:n toteutumista. Tällaisia asioita kohdeyritykset näkevät olevan esimerkiksi toimittajan sitoutuminen kestävään kehitykseen ja vastuullisuuteen liiketoiminnassaan ja prosesseissaan, eli toimittajan organisaatiokulttuurin arvioiminen. Kun tiedetään, että vastuullisuusasiat ovat toimittajalle jo tuttuja ja osapuolilla on yhteinen näkemys vastuullisuudesta, SCoC:iin liittyvät toimenpiteet ovat helpompi toteuttaa.

Toimittajien arvioinnissa ja seurannassa kohdeyritykset käyttävät sertifikaattien vaatimista, toimittajien itsearviointia ja valmiiden arviointipohjien käyttöä, vuosiarviointeja, auditointeja sekä investointeja silloin, jos toimittaja on hankkimassa jotain vain yritystä

varten. Sertifikaateilla ja itsearvioinneilla pystytään varmistamaan toiminnan raamit ja saamaan tietynlainen vakuus toimittajan prosesseista. Niistä saatuja tuloksia ja muita tarvittavia asioita kuitenkin tarkastetaan paikan päällä auditoinneilla säännöllisesti sekä tarvittaessa, jos yritys on saanut ilmoituksen toimittajan rikkomuksista.

Empiiristen tulosten mukaan toimittajien vuosiarviointit ovat keskeinen toimenpide toimittajien seurannassa, koska niiden yhteydessä toimittajat arvioidaan perusteellisesti. Osa kohdeyrityksistä arvioi toimittajiaan vuosittain ja osa harvemmin, koska toimittajia voi olla tuhansia. Tällöin arviointit suoritetaan toimittajan saaman riskiluokituksen perusteella, eli matalamman riskiluokan toimittajille arviointiväli on harvempi. Vuosiarvioinneissa seurataan säännöllisesti toimittajien suoritusta, kriteerien täyttymistä ja sertifikaattien umpeutumista ja niiden yhteydessä toimittajien riskiluokitus voidaan myös määrittää uudelleen. Uuden riskiluokituksen perusteella määritetään samalla, kuinka usein toimittajaa auditoidaan ja tullaan arvioimaan jatkossa.

Yritykset esittävät toimittajille pyyntöjä toiminnan parantamiseen laatueroissa ja tapauksissa, joissa toimittajat eivät ole suoriutuneet niille asetetuista vähimmäisvaatimuksista. Tapauksen vakavuuden mukaan parannusten tekemiseen annetaan vaihtelevia takarajoja. Empiirisen tutkimuksen tulosten perusteella toimittajia ei palkita suorituksista tai kouluteta SCoC:n käyttöönottoon tai siihen vaadittavien toimenpiteiden toteuttamiseen. Mahdollisiin kysymyksiin ja epäselvyyksiin vastataan, mutta erityistä koulutusta liittyen SCoC:iin toimittajille ei järjestetä. Kohdeyritykset kouluttavat tietysti omaa henkilöstöään, mikä auttaa sisäisesti toimittajien riskiarvioinnissa ja auditointien tekemisessä.

Yhteistyön merkitystä korostetaan paljon riskien hallinnassa ja toimittajien johtamisessa (mm. Hofmann ym. 2014; Liu ym. 2018), mutta empiirisessä tutkimuksessa se ei tullut juurikaan esiin. Yhteistyön merkitys SCoC:n edistämisessä mainittiin, kun yritykset pohtivat esimerkiksi, kuinka tuttua vastuullisuus toimittajille on, koska asiat on silloin helpompi kommunikoida niille. Lisäksi isommilla yrityksillä on resursseja edistää vastuullisuutta toiminnassaan tai osallistua yhteisiin vastuullisuustavoitteisiin, jolloin yhteistyöstä on hyötyä. Muun muassa Carterin (2000) mukaan pitkässä toimittajasuhteessa osapuolille on voinut kehittyä samanlaiset näkemykset vastuullisuuden suhteen. Myös korjaavia toimenpiteitä virheiden ja rikkomusten yhteydessä saatetaan pohtia yhdessä toimittajan kanssa, mutta pääsääntöisesti niiden tekeminen on toimittajan omalla vastuulla.

SCoC:n noudattamatta jättämisestä koituvat mahdolliset rangaistukset ovat myös osa SCoC:n implementointia, koska ne edistävät sen täytäntöönpanoa (Emmelhainz & Adams

1999) ja kehittävät samalla toimittajien prosesseja. Jos toimittaja jää kiinni rikkomuksista tai että se ei vastaa asetettuja vähimmäisvaatimuksia, se voi menettää asiakkaansa. Toisaalta Plambeckin ja Taylorin (2016) mukaan toimittajien rankaiseminen saattaa joskus laskea toimittajien motivaatiota vastuullisuuden edistämiseen.

Kohdeyritykset pitävät käytössä olevia keinoja toimivina, jolloin tutkimuksen tulokset antavat olettaa, että SCoC:a pystytään implementoimaan vakiintuneiden vastuullisen toimittajan hallinnan keinojen avulla ja siten varmistamaan, että toimittajat noudattavat sitä. Haastatteluaineistosta esiintyi paljon samoja keinoja kuin vastuullisen toimittajien johtamisen kirjallisuudessa niin arvioinnin, seurannan, toimittajasuhteen kehittämisen riskinhallinnan kuin SCoC:iin kohdistuvien haasteiden osalta, jolloin empiria tukee hyvin teoriaa. Täysin 100 % varmuutta siitä, noudattavatko toimittajat SCoC-ohjeistusta, ei näillä keinoilla pystytä kuitenkaan saavuttamaan; aina on mahdollisuus, että toimittaja pystyy piilottelemaan tietoja, vaikka toimittajien prosesseja arvioitaisiin hyvinkin yksityiskohtaisesti.

## **6.2 Teoreettinen ja käytännön kontribuutio**

Eettisiin toimintaperiaatteisiin, CoC:iin ja SCoC:iin, liittyvät tutkimukset ovat keskittyneet niiden rakentamiseen ja sisältöön (mm. Preuss 2009; Erwin 2011), mutta niiden soveltamisesta tai käytöstä tosielämän kontekstissa ei ole juuri tietoa. Tässä tutkimuksessa ongelmaa lähestyttiin vastuullisella toimittajien johtamisen kirjallisuudella, koska SCoC on yksi tapa hallita toimittajia.

Tutkimuksen mukaan suomalaisten elintarvealan yritysten kirjalliset SCoC-ohjeistukset ovat melko yhteneviä. Taloudellisen, sosiaalisen ja ekologisen vastuun aspektien lisäksi niissä mainitaan mahdollisista seuraamuksista toimittajaa kohtaan, jos rikkomuksia esiintyy. Implementoinnista on kirjallisesti mainittu lyhyesti (esim. allekirjoitetaan sopimukset, toimittaja on itse vastuussa SCoC:n implementoinnista), mutta SCoC:t eivät juuri sisällä tarkkoja mainintoja tai SCoC:n implementointiprosessin kuvausta. Tätä implementointia lähdettiin tutkimuksessa selvittämään ja kävikin ilmi, että virallista prosessia SCoC:n läpiviemiseksi ei ole, vaan se yhdistyy toimittajien hallinnan ja seurannan kanssa.

Aluksi tutkimuksessa tarkasteltiin vastuullista toimittajien johtamista ja miten vastuullisuuden osa-alueet, ekologinen ja sosiaalinen vastuu, ovat nousseet huomionarvoisiksi asioiksi siinä taloudellisen vastuun rinnalle. Tutkimus tukee sitä, miten vastuullisuus huomioidaan toimittajien johtamisessa, ja sitä, miten erityisesti toimittajavalinta on tärkeä

ja monimutkainen prosessi ja se kestää kauan. Toimittajavaihdokset eivät käy käden käänteessä, mikä aiheuttaa riskin, että korvaavaa toimittajaa ei ehditä arvioimaan yhtä perusteellisesti, mitä muun muassa Villena (2019) painottaa. Tutkimuksen perusteella saatiin vahvistusta myös arviointien ja monitoroinnin säännöllisyyden tärkeydelle, mikä perustuu toimittajien arvioinnista ja riskiluokittelusta saatuihin tuloksiin. Kohdeyrityksissä säännöllisyydellä tarkoitetaan 1–5 vuoden aikaväliä, jonka sisällä toimittajia arvioidaan ja auditoidaan tarkemmin kuin jokaisen tuote-erän yhteydessä tehtävissä laadun tarkkailuissa. Myös toimittajien kehittäminen linkittyy SCoC:iin; auditoinneilla, palautteen annolla ja mahdollisilla rangaistuksilla tutkimuksen kohdeyritykset pyrkivät varmistamaan, että kaikki toimii odotetulla tavalla ja toimittajan prosesseista voidaan etsiä kehityskohteita. Näitä asioita Oehmen ym. (2010) painottavat kustomoidun SCoC:n rakentamis- ja implementointiprosessissa.

Viitekehyksessä lähdettiin liikkeelle tarkastelemalla haasteita, jotka vaikuttavat SCoC:n käyttöönottoon. Empiiristen tulosten mukaan resurssit eivät ole haaste kohdeyrityksille. Vastuullisuusasioita ei ole kohdeyrityksissä budjetoitu, vaan ne kuuluvat eri henkilöiden työtehtäviin. Kohdeyrityksissä on vastuullisuuspäälliköt, mutta muuten vastuullisuuden liittyviä asioita tekevät usein oston henkilöt. Omaa henkilöstöä koulutetaan jatkuvasti heidän tietotaitonsa edistämiseksi, jolloin he osaavat löytää ja arvioida oikeat toimittajat paremmin. Kohdeorganisaatiot ovat toisaalta suuria yrityksiä, jolloin pienemmillä yrityksillä resurssit voivat olla haaste ja muutaman tuhannen euron ylimääräinen kulu voi olla tällaisille suuri. Toimittajanäkökulmasta resurssit ovat kuitenkin erityisesti pienemmille toimittajille haaste, koska heillä ei ole samalla tavalla varaa operatiivisen toiminnan ohella panostaa kehitykseen ja innovaatioihin.

Vastuullinen toimittajien johtaminen käsittelee pääasiassa riskinhallintaa, johon ekologinen ja sosiaalinen vastuu ovat lisänneet monimutkaisuutta. Sidosryhmien merkitys riskinhallinnassa on vahvasti esillä kirjallisuudessa, mutta haastatteluissa kohdeyritykset eivät kuitenkaan tuoneet sidosryhmien merkitystä juurikaan esille. Kohdeyritykset voivat käyttää kansainvälisiä vastuullisuusraporttipohjia, mutta muuten riskiarviointi ja auditoinnit tehdään sisäisesti itse ilman sidosryhmien apua. Toimittajien kanssa tehdään kuitenkin jossakin määrin yhteistyötä, kun esimerkiksi parannuskohteita niiden toimintaan etsitään tai uusia investointeja yritystä varten tehdään.

Yritykset käyttävät samanlaisia menetelmiä toimittajien hallintaan ja SCoC:n implementoimiseen. Näitä menetelmiä ovat:

- 1) toimittajien huolellinen arviointi ja riskiluokittelu
- 2) SCoC:iin sitouttaminen allekirjoituksella
- 3) sertifiointien käyttö
- 4) itsearviointit
- 5) vuosiarviointit
- 6) auditoinnit ja
- 7) seuraukset SCoC:n noudattamatta jättämisestä.

Uusina tekijöinä toimittajien hallintaan ja viitekehykseen nostettiin toimittajien vuosiarviointit sekä seuraukset SCoC:n noudattamatta jättämisestä. Vuosiarviointit ovat yrityksille keskeinen toimittajien hallintatapa, koska niissä toimittajia arvioidaan perusteellisemmin kuin jatkuvasti toteutettavassa laadunvalvonnassa. Toimittajia on kuitenkin hyvin paljon, jolloin niistä jokaista on hankala arvioida vuosittain, ja siksi huolellinen riskiarviointi toimii pohjana vuosiarviointien tekemisen välttämättömyydelle. Vuosiarviointeissa toimittajat voidaan toki asettaa uuteen riskiluokkaan, minkä myötä tarve vuosiarvioinnin tekemiselle lisääntyy tai vähenee.

Seuraukset SCoC:n noudattamatta jättämisestä (korjaavat toimenpiteet ja toimittajasuhteen katkaisu) toimivat niin rikkomuksia ennaltaehkäisevänä keinona kuin rangaistuksina epäeettisestä toiminnasta. Korjaavat toimenpiteet eivät sinällään ole rangaistuksia, mutta ne vaativat resursseja toimittajilta, kun yritys vaatii toimittajilta muutoksia toimintatapoihin. Pyynnöt korjaavien toimenpiteiden tekemiseen tulevat pääasiassa yritykseltä, mutta kehityskohteita voidaan etsiä myös yhdessä. Vastuu korjaavien toimenpiteiden toteuttamisesta jää kuitenkin toimittajalle. Muutoin kohdeyritysten haastatteluissa ei esiintynyt uusia keinoja toimittajien seurantaan ja siten SCoC:n noudattamisen varmistamiseen, eikä uusia tapoja käyttää näitä perinteisiä keinoja. Tutkimuksessa huomattiin, että samat menetelmät toistuvat lähes kaikissa kohdeorganisaatioissa, jolloin teoriakirjallisuuden pohjalta rakennettu viitekehys tukee empiirisiä tuloksia.

Viitekehyksessä oli myös asioita, joita kohdeorganisaatioissa ei ole käytössä, kuten toimittajan palkitseminen ja koulutukset. Investoinnit puolestaan vaihtelevat tilanteen mukaan; jos yritystä varten tehdään uusia toimenpiteitä, sitä voidaan tukea. Perusteellinen ja huolellinen toimittajien riskinarviointi huomioiden taloudellisen riskin lisäksi elintarviketurvallisuus ja vastuullisuus ennen toimittajan hyväksyntää puolestaan korostuvat, koska sen perusteella määritellään, kuinka usein ja kuinka tarkasti kutakin toimittajaa täytyy yhteistyösuhteen aloittamisen jälkeen seurata. Tutkimus ei tuonut täten lisätietoa

vastuulliseen toimittajien hallintaan, mutta se vahvasti aiempaa teoriaa. SCoC:n implementoimisen suhteen empiria tukee Emmelhainzin ja Adamsin (1999) väitettä, jonka mukaan tehokas SCoC on hyvin viestitty, sitä voidaan seurata (mm. auditoinnit) ja sen toteutumista täytyy pystyä varmentamaan (mm. rangaistusten uhka).

Haastatteluista saatujen tulosten perusteella keinot toimittajien hallintaan ja SCoC:n toteutumisen seurantaan ovat toimineet kohdeyrityksissä hyvin. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että tutkimus auttaa muita yrityksiä kehittämään tai muokkaamaan omaa toimittajien hallintaprosessiaan tämän tutkimuksen tulosten mukaan; perinteisiä ja yleisesti tunnettuja vastuullisen toimittajan hallinnan keinoja voidaan käyttää SCoC:n implementoimisessa.

Käytännön suosituksena yrityksille on huolellisen taustatyön tekeminen toimittajien arvioinnissa, koska se on proaktiivista riskien hallintaa ja toimii perustana muille toimittajan hallinta- ja seurantatavoille. Arviointiprosessi vaatii kuitenkin paljon ja se on pitkä tehtävä, mutta se säästää myöhemmin kustannuksia esimerkiksi harvemmin tarvittavan jatkuvan seurannan muodossa. Lisäksi huolellisella ja vastuullisella toimittajavalinnalla pystytään valitsemaan paras tai parhaat toimittajat, jolloin korjaavia toimenpiteitä ei välttämättä tarvita, koska toimittajan prosessien tiedetään toimivan asianmukaisesti.

Toimittajien palkitseminen ja koulutus saattavat myös auttaa SCoC:n implementoimisessa. Kohdeyrityksissä toimittajien palkitsemista tai koulutusta ei ole käytössä, mutta ne saattaisivat motivoida ja auttaa toimittajaa vastuullisuuden edistämässä toimintaansa. Suuremmille toimittajille nämä motivaattorit ei ole yhtä välttämätöntä, koska vastuullisuus on osa niiden päivittäistä toimintaa, mutta pienemmille toimittajille ne saattavat toimia. Esimerkiksi Villenan (2019) tutkimuksessa yritykset tarjosivat palkintoja ja pitkäaikaisia sopimuksia auttaakseen toimittajiaan vastuullisuuden edistämässä. Lisäksi Villenan (2019) mukaan yrityksen tarjoama tuki koulutuksiin auttaa niitä toimittajia, joilla ei ole tietotaitoa ja joilla on rajalliset resurssit koskien vastuullisuutta. Myös Gimenezin ja Sierran (2013) ja Sanchan (2015a) tutkimusten mukaan suora yhteistyö toimittajan kanssa, kuten toimittajalle tarjottavat koulutukset, auttavat ekologisen ja sosiaalisen suorituskyvyn parantamisessa.

Tutkimuksen tarkoituksena ei ole esitellä kehitystoimenpiteitä. Yritykset voivat kuitenkin pohtia, miten koronapandemian aikana lisääntyneitä etäauditointeja voisi kehittää luotettavammiksi ja tulevatko ne jatkossa osaksi auditointeja. Lisäksi yritysten on oleellista keskittää omat vastuullisuuspanoksensa sellaisiin asioihin, joita ne pystyvät omalla

toiminnallaan edistämään. Jos esimerkiksi hankitaan suomalaisilta toimittajilta, on hedelmätöntä keskittyä sosiaalisen vastuun aspekteihin (esim. pakko- ja lapsityö), koska Suomessa nämä asiat ovat varmasti kunnossa.

Huomionarvoista ovat myös tosielämän realiteetit. Yrityksillä on satoja toimittajia, jolloin jokaista on vaativaa arvioida vuosittain, jolloin riskiluokittelu on avainasemassa. Toisinaan myös uusi toimittaja tarvitaan heti, jotta tuotanto ei seiso paikallaan, jolloin toimittajaa ei ole mahdollista arvioida yhtä perusteellisesti ja SCoC:a ei välttämättä pystytä etukäteen allekirjoittamaan.

### **6.3 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimus**

Tutkimusmuotona oli tapaustutkimus, jossa haastateltiin vain pieni määrä yrityksiä, viisi kappaletta yhdeltä toimialalta. Koska haastattelut alkoivat nopeasti toistaa itseään eli saturaatiopiste saavutettiin nopeasti, kyseinen määrä yrityksiä oli sopiva. Tutkimus keskittyi vain SCoC:n implementoimiseen ja siihen, miten sen toteutumista seurataan, eikä yritysten vastuullisuusraportteja tai yrityksen yleistä CoC-ohjeistusta olla tarkasteltu. Tutkimuksessa ei olla myös tutkittu tarkemmin, miten yritykset määrittelevät ekologisen ja sosiaalisen vastuun liiketoiminnassaan, vaan sitä on tarkasteltu vain SCoC:n sisällön mukaan.

Valitut elintarvikeyritykset ovat suuria yrityksiä, jolloin niillä on myös suurempi vastuu ja sidosryhmät odottavat niiltä enemmän. Tutkimuksessa ei olla tutkittu pienempien elintarvikeyritysten vastuullisuusraportteja tai löytyykö niiltä CoC tai SCoC ja millaisia resursseja niillä on käytössä. Suurilla elintarvikeyrityksillä on vaadittavat resurssit vastuullisuustyöhön ja mittavaan toimittajien hallintaan, jolloin tutkimusta voisi laajentaa pienempiin elintarvikeyrityksiin tai toiseen toimialaan.

Tutkimukseen haastateltiin ainoastaan yrityksen edustajia, eikä toimittajien näkökulmaa otettu empiriassa juuri huomioon. Stigzeliuksen ja Mark-Hebertin (2009) mukaan CoC:n implementoinnista toimittajien näkökulmasta ei ole paljon tietoa, jolloin jatkotutkimuksissa voitaisiin keskittyä toimittajanäkökulmaan enemmän. Tässä tutkimuksessa käsiteltiin haasteita vastuullisuuden edistämiseen toimittajanäkökulmasta Bussen ym. (2016) teoriaa hyödyntäen, mutta toimittajia tässä tutkimuksessa ei haastateltu. Kirjallisuudessa on ollut ehdotuksia toimialakohtaisesta SCoC:n rakentamisesta (mm. Schleper & Busse 2013; Huq ym. 2014), jolloin tulevaisuudessa voidaan pohtia, onko se tarpeellinen tai oikea ratkaisu SCoC:n parempaan implementoimiseen ja siihen, että samaan SCoC:iin pystyisivät niin yritykset kuin pienet ja suuret toimittajat sitoutumaan.



Koronapandemian myötä liikkuminen rajoittui ja paikan päällä tehtävät auditoinnit peruuntuivat. On mielenkiintoista nähdä, muuttuvatko auditoinnit tai tulevatko etäauditoinnit osaksi toimittajien seurantaan. Etäauditoinnit vaativat kuitenkin vielä mittavaa kehitystyötä, jotta voidaan saada täysi varmuus, että niiden välityksellä pystytään hankkimaan kaikki tarvittavat tiedot.

## LÄHTEET

- Ağan, Y. – Kuzey C. - Acar, M. F. – Açıkgöz, A. (2014) The relationships between corporate social responsibility, environmental supplier development, and firm performance. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 112 (3), 1872–1881.
- Akamp, M. – Müller, M. (2013) Supplier management in developing countries. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 56, 54–62.
- Asiantuntijahaastattelu, vastuullisuuspäällikkö, Yritys A, 27.11.2020.
- Asiantuntijahaastattelu, hankintapäällikkö, Yritys B, 30.11.2020.
- Asiantuntijahaastattelu, vastuullisuuspäällikkö, Yritys C, 8.12.2020.
- Asiantuntijahaastattelu, hankinta- ja vastuullisuuspäälliköt, Yritys D, 14.12.2020.
- Asiantuntijahaastattelu, laatu-, vastuullisuus- ja lakivastaava, Yritys E, 15.1.2021.
- Bai, C. – Sarkis, J. (2010) Integrating sustainability into supplier selection with grey system and rough set methodologies. *International Journal of Production Economics*, Vol. 124 (1), 252–264.
- Bai, C. – Sarkis, J. (2018) Integrating sustainability into supplier selection: a grey-based TOPSIS analysis. *Technological and Economic Development of Economy*, Vol. 24 (6), 2202–2204.
- Babri, M. – Davidson, B. – Helin, S. (2019) An updated inquiry into the study of corporate codes of ethics: 2005–2016. *Journal of Business Ethics*, Vol. 168, 71–108.
- Bendixen, M. – Abratt, R. (2007) Corporate identity, ethics and reputation in supplier–buyer relationships. *Journal of Business Ethics*, Vol. 76, 69–82.
- Busse, C. – Schleper, M. C. – Niu, M. – Wagner, S. M. (2016) Supplier development for sustainability: contextual barriers in global supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics*, Vol. 46 (5), 442–468.
- Carter, C. R. (2000) Precursors of unethical behavior in global supplier management. *The Journal of Supply Chain*, Vol. 36 (4), 45–56.
- Coleman Sr, L. B. (2018) The connection between supplier audits and organizational risk. *The Journal for Quality and Participation*, Vol. 41 (2), 33–38.
- Egels-Zandén, N. (2007) Suppliers' compliance with MNCs' codes of conduct: behind the scenes at Chinese toy suppliers. *Journal of Business Ethics*, Vol. 75 (1), 45–62.
- Egels-Zandén, N. (2014) Revisiting Supplier Compliance with MNC Codes of Conduct: recoupling Policy and Practice at Chinese Toy Suppliers. *Journal of Business Ethics*, Vol. 119 (1), 59–75.

- Elintarviketeollisuus (2020) Vastuullisuus. <<https://www.etl.fi/elintarviketeollisuus/vastuullisuus.html>>, haettu 19.11.2020.
- Elkington (1998) Partnerships from cannibals with forks: the triple bottom line of 21st-Century Business. *Environmental Quality Management*, Vol. 8 (1), 37–51.
- Emmelhainz, M. A. – Adams, R. J. (1999) The apparel industry response to “sweatshop” concerns: a review and analysis of codes of conduct. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 35 (2), 51–57.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. Sage Publications, London.
- Erkul, M. – Kaynak, H. (2015) Supplier relations and sustainable operations: the roles of codes of conduct and human resource development. *International Journal of Integrated Supply Management*, Vol. 9 (3), 225–249.
- Erwin (2011) Corporate codes of conduct: the effects of code content and quality on ethical performance. *Journal of Business Ethics*, Vol. 99 (4), 535–548.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Euroopan komissio (2011) Komission tiedonanto Euroopan parlamentille, neuvostolle, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle sekä alueiden komitealle. Yrityksen yhteiskuntavastuuta koskeva uudistettu EU:n strategia vuosiksi 2011–2014.
- Ferri, L. M. – Pedrini, M. (2018) Socially and environmentally responsible purchasing: comparing the impacts on buying firm's financial performance, competitiveness and risk. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 174, 880–888.
- Finnwatch (2013) Halvalla on hintansa. Kaupan omien merkkien tuotteiden vastuullisuus. 1/2013. <[https://finnwatch.org/images/pdf/finnwatch\\_private\\_label\\_web\\_2\\_rev.pdf](https://finnwatch.org/images/pdf/finnwatch_private_label_web_2_rev.pdf)>, haettu 6.3.2021.
- Finnwatch (2014) Ojasta allikkoon. Seurantatutkimus Halvalla on hintansa -raportin vaikutuksista. 2/2014. <[https://finnwatch.org/images/pdf/finnwatch\\_private\\_label\\_followup\\_web.pdf](https://finnwatch.org/images/pdf/finnwatch_private_label_followup_web.pdf)>, haettu 24.2.2021.
- Finnwatch (2016) Vain muruja kahvipöydällä. Suomessa myytävän kahvin sosiaalinen vastuullisuus. 4/2016. <[https://finnwatch.org/images/pdf/FW\\_Kahviraportti\\_18102016.pdf](https://finnwatch.org/images/pdf/FW_Kahviraportti_18102016.pdf)>, haettu 24.2.2021.
- Finnwatch (2019) Teetä ilman sympatiaa. Suomessa kulutettavan teen sosiaalinen vastuullisuus. 6/2019. <[https://finnwatch.org/images/pdf/Teeta\\_ilman\\_sympatiaa\\_final.pdf](https://finnwatch.org/images/pdf/Teeta_ilman_sympatiaa_final.pdf)>, haettu 6.3.2021.

- Foerstl, K. – Reuter, C. – Hartmann, E. – Blome, C. (2010). Managing supplier sustainability risks in a dynamically changing environment – Sustainable supplier management in the chemical industry. *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 16 (2), 118–130.
- Gimenez, C. – Sierra, V. (2013) Sustainable Supply Chains: governance Mechanisms to Greening Suppliers. *Journal of Business Ethics*, Vol. 116 (1), 189–203.
- Global Compact Network Finland, Kymmenen periaatetta (2020) <<https://www.globalcompact.fi/kymmenen-periaatetta>>, haettu 25.11.2020.
- Hajmohammad, S. – Vachin, W. (2016) Mitigation, avoidance, or acceptance? Managing supplier sustainability risk. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 52 (2), 48–65.
- Handfield, R. – Walton, S. V. – Sroufe, R. – Melnyk, S. A. (2002) Applying environmental criteria to supplier assessment: a study in the application of the analytical hierarchy process. *European Journal of Operational Research*, Vol. 141 (1), 70–87.
- Hahn, C. K. – Watts, C. A. – Kim, K. Y. (1990) The supplier development program: a conceptual model. *Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 26 (2), 2–7.
- Helin, S. – Babri, M. (2015) Travelling with a code of ethics: a contextual study of a Swedish MNC auditing a Chinese supplier. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 107, 41–53.
- Henkle, D. (2005) Gap Inc. sees supplier ownership of compliance with workplace standards as an essential element of socially responsible sourcing. *Journal of Organizational Excellence*, Vol. 25 (1), 17–25.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2007) *Tutki ja kirjoita*. 13. osin uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2008) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.
- Hofmann, H. – Busse, C. – Bode, C. – Henke, M. (2014) Sustainability-related supply chain risks: conceptualization and management. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 23 (3), 160–172.
- Huang, S. H. – Keskar, H. (2007) Comprehensive and configurable metrics for supplier selection. *International Journal of Production Economics*, Vol. 105 (2), 510–523.

- Huq, F. A. – Stevenson, M. – Zorzini, M. (2014) Social sustainability in developing country suppliers: an exploratory study in the ready made garments industry of Bangladesh. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 34 (5), 610–638.
- ISO (2020) ISO 19011:2011(en) Guidelines for auditing management systems. <<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:19011:ed-2:v1:en>>, haettu 25.11.2020.
- ISO (2020a) Certification. <<https://www.iso.org/certification.html>>, haettu 25.2.2021.
- ISO (2020b) ISO 31000:2018(en) Risk management – Guidelines. <<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>>, haettu 25.11.2020.
- ISO (2020c) ISO 14001:2015 Environmental management systems – Requirements with guidance. <<https://www.iso.org/standard/60857.html>>, haettu 26.4.2020.
- ILO (2020) About the ILO. <<https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/lang--en/index.htm>>, haettu 25.11.2020.
- Jedynak, M. (2018) Systematic review of the literature on supplier code of conduct. *International Journal of Contemporary Management*, Vol. 17 (3), 153–171.
- Kaptein, M. – Wempe, J. (1998) Twelve gordian knots when developing an organizational code of ethics. *Journal of Business Ethics*, Vol. 17 (8), 853–869.
- Kaptein, M. (2004) Business codes of multinational firms: what do they say? *Journal of Business Ethics*, Vol. 50 (1), 13–31
- Kenny, K. E. (2007) Code or contract: whether Wal-Mart's code of conduct creates a contractual obligation between Wal-Mart and the employees of its foreign suppliers. *Northwestern Journal of International Law & Business*, Vol. 27 (2), 453–474.
- Krause, D. R. – Ellram, L. M. (1997) Success factors in supplier development. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 27 (1), 39–52.
- Krause, D. R. – Scannell, T. V. – Calantone, R. J. (2000) A structural analysis of the effectiveness of buying firms' strategies to improve supplier performance. *Decision Sciences*, Vol. 31 (1), 33–55.
- Kortelainen, K. (2008) Global supply chains and social requirements: case studies of labour condition auditing in the people's republic of China. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 17 (7), 431–443.
- Liu, L. – Zhang, M – Hendry, L. C. – Bu, M. – Wang, S. (2018) Supplier development practices for sustainability: a multi-stakeholder perspective. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 27 (1), 100–116.

- Lawson, B. – Krause, D. – Potter, A. (2015) Improving supplier new product development performance: the role of supplier development. *The Journal of product innovation management*, Vol. 32 (5), 777–792.
- Locke, R. – Kochan, T. – Romis, M. – Qin, F. (2007) Beyond corporate codes of conduct: work organization and labour standards at Nike's suppliers. *International Labour Review*, Vol. 146 (1–2), 21–40.
- Locke, R. – Amengual, M. – Mangla, A. (2009) Virtue out of necessity? Compliance, commitment, and the improvement of labor conditions in global supply chains. *Politics and Society*, Vol. 37 (3), 319–351.
- Lozano, R. (2013) A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 22 (1), 32–44.
- Luthra, S. – Govindan, K. – Kannan, D. – Mangla, S. K. (2017) An integrated framework for sustainable supplier selection and evaluation in supply chains. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 140 (3), 1686–1698.
- Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus (2012) Vastuullisuus ruokaketjussa. Eväitä johtamiseen, mittaamiseen ja viestintään. <<http://www.mtt.fi/julkaisut/vastuullisuusruokaketjussa.pdf>>, haettu 27.2.2021.
- Matook, S. – Lasch, R. – Tamaschke, R. (2009) Supplier development with benchmarking as a part of a comprehensive supplier risk management framework. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 29 (3), 241–267.
- Oehmen, J. – De Nardo, M. – Schönsleben, P. – Boutellier, R. (2010) Supplier code of conduct-state-of-the-art and customisation in the electronics industry. *Production Planning & Control*, Vol. 21 (7), 664–679.
- Payne, A. – Christopher, M. – Clark, M. – Peck, H. (1994) Relationship Marketing and the Relationship Management Chain. *Asia-Australia Marketing Journal*, Vol. 2 (1), 81–91.
- Perez-Batres, L. A. – Doh, J. P. – Miller, V.V. – Pisani, M. J. (2012) Stakeholder pressures as determinants of CSR strategic choice: why do firms choose symbolic versus substantive self-regulatory codes of conduct? *Journal of Business Ethics*, Vol. 110 (2), 157–172.
- Preuss (2009) Addressing sustainable development through public procurement: the case of local government. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 14 (3), 213–223.

- Preuss (2010) Codes of Conduct in organisational context: From cascade to lattice-work of codes, *Journal of Ethics*. Vol. 94, 471–487.
- Plambeck, E. L. – Taylor, T. A. (2016) Supplier evasion of a buyer's audit: implications for motivating supplier social and environmental responsibility. *Manufacturing and Service Operations Management*, Vol. 18 (2), 184–197.
- Rajashekharaiyah, J. (2012) CSR, Clean and Green Operations – Suppliers' code of conduct revisited. *Journal of Supply Chain Management Systems*, Vol. 1 (4), 30–36.
- Rashidi, K. – Saen, R. F. (2018) Incorporating dynamic concept into gradual efficiency: improving suppliers in sustainable supplier development. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 202, 226–243.
- 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*, Vol. 46 (2), 45–63.
- Roberts, S. (2003) Supply chain specific? Understanding the patchy success of ethical sourcing initiatives. *Journal of Business Ethics*, 44 (2/3), 159–170.
- SAI (2020) SA8000 Standard, <<http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&PageID=1689>>, haettu 1.4.2020.
- Sancha, C. – Longoni, A. Giménez, C. (2015) Sustainable supplier development practices: Drivers and enablers in a global context. *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 21 (2), 95–102.
- Sancha, C. – Gimenez, C. – Sierra, V. – Kazeminia, A. (2015a) Does implementing social supplier development practices pay off? *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 20 (4), 389–403.
- Sarkar, S. – Searcy, C. (2016) Zeitgeist or chameleon? A quantitative analysis of CSR definitions. *Journal on Cleaner Production*, Vol. 135, 1423–1435.
- Sarkis, j. – Talluri, S. (2002) A model for strategic supplier selection. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 38 (4), 18–28.
- Seuring, S. – Müller, M. (2008) From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 16 (15), 1699–1710.
- Schleper, M. C. – Busse, C. (2013) Toward a standardized supplier code of ethics: development of a design concept based of diffusion of innovation theory. *Logistics Research*, Vol. 6 (4), 187–216.

- Schwartz, M. (2001) The nature of the relationship between corporate codes of ethics and behaviour. *Journal of Business Ethics*, Vol. 32 (3), 247–262.
- Shrivastava, P. (1995) The role of corporations in achieving ecological sustainability. *Academy of Management Review*, Vol. 20 (4), 936–960.
- Stigzelius, I. – Mark-Hebert, C. (2009) Tailoring corporate responsibility to suppliers: managing SA8000 in Indian garment manufacturing. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 25 (1), 46–56.
- Talouselämä 500 (2019) Tässä ovat Talouselämä 500 -yritykset: Suomen suurimmat yritykset ja niiden tunnusluvut taulukossa. <<https://www.talouselama.fi/uutiset/tassa-ovat-talouselama-500-yritykset-suomen-suurimmat-yritykset-ja-niiden-tunnusluvut-taulukossa/b741e899-0458-40d1-9153-8e4f3952e35d>>, haettu 21.2.2020.
- Trapp, A. C. – Sarkis, J. (2016) Identifying robust portfolios of suppliers: a sustainability selection and development perspective. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 112 (3), 2088–2100.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki. Print.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2016) Elintarviketeollisuus. TEM:n ja ELY-keskusten julkaisu. <<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79832/Elintarviketeollisuus2016.pdf?sequence=1>>, haettu 24.2.2021.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2019) 365 ruoan päivää. Elintarviketeollisuuden toimialaraportti. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019:61. <[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161910/TEM\\_2019\\_61.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161910/TEM_2019_61.pdf)>, haettu 24.2.2021.
- Villena, V. H. (2019) The missing link? The strategic role of procurement in building sustainable supply networks. *Production and Operations Management*, Vol. 28 (5), 1149–1172.
- van Tulder, R. – Kolk, A. (2001) Multinationality and corporate ethics: codes of conduct in the sporting goods industry. *Journal of International Business Studies*, Vol. 32 (2), 267–283.
- Watts, C. A. – Hahn, C. K. (1993) Supplier development programs: an empirical analysis. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 29 (1), 10–17.



- Withers, B. – Ebrahimipour, M. (2013) The effects of codes of ethics on the supply chain: a comparison of LEs and SMEs. *The Journal of business and economic studies*, Vol. 19 (1), 24–40.
- Yigin, H. – Taşkin, H. – Cedîmoglu, I. H. – Topal, B. (2007) Supplier selection: an expert system approach. *Production Planning and Control*, Vol. 18 (1), 16–24.
- Yin, R. K. (2009) *Case Study Research: Design and Methods*. 4<sup>th</sup> ed. Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- Yin, R. K. (2012) *Applications of Case Study Research*. 3<sup>rd</sup> ed. Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- Zhang, D. W. – Abdul Hamid, A. B. – Thoo, A. C. (2014) Sustainable supplier selection: an international comparative literature review for future investigation. *Applied Mechanics and Materials*, Vol. 525, 787–790.
- Zimmer, K. – Fröhling, M. – Schultmann F. (2016) Sustainable supplier management – a review of models supporting sustainable supplier selection, monitoring and development. *International Journal of Production Research*, Vol. 54 (5) 1412–1442.
- Lisäksi kohdeyrittysten verkkosivut.

## LIITTEET

### Liite 1. Haastattelurunko

#### *Haastattelurunko*

1. Mikä on vastuualueesi?
2. Millaisia vastuullisuustavoitteita yrityksessänne on?
3. Mitä yrityksenne Supplier Code of Conduct (SCoC) sisältää?
  - a. Millaisia taloudellisia, sosiaalisia ja ympäristökriteerejä vaaditte toimittajiltanne?
  - b. Miten kriteerejä painotetaan suhteessa toisiinsa?
  - c. Millä mittareilla toimittajien vastuullisuutta arvioidaan?
4. Miten yrityksessänne seurataan SCoC:n noudattamista?
  - a. Millaisia toimenpiteitä on käytössä toimittajien hallintaan?
  - b. Kuinka usein näitä toimenpiteitä toteutetaan?
  - c. Mitä seuraa SCoC:n noudattamatta jättämisestä?
  - d. Ovatko toimenpiteet toimineet odotetulla tavalla?
5. Mitkä tekijät edistävät ja mitkä vaikeuttavat SCoC:n implementointia? Onko SCoC:n implementoinnissa tai toimittajien seurannassa jotain kehitettävää?
6. Millaisia resursseja ja kustannuksia toimittajien hallinnan toimenpiteiden toteuttaminen/toimittajien seuranta on vaatinut?
7. Muita asioita, joita haluaisit nostaa esille?