

Kansainvälisen toimittajayhteistyön rooli vastuullisessa epäsuorassa hankinnassa

Kansainvälisen liiketoiminnan
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Bettina Ekholm

Ohjaajat:
KTT Elina Pelto
KTT Riikka Harikkala-Laihin

5.6.2022
Turku

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

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Kansainvälinen liiketoiminta

Tekijä(t): Bettina Ekholm

Otsikko: Kansainvälisen toimittajayhteistyön rooli vastuullisessa epäsuorassa hankinnassa

Ohjaaja(t): KTT Elina Pelto ja KTT Riikka Harikkala-Laihinen

Sivumäärä: 164 sivua + liitteet 10 sivua

Päivämäärä: 5.6.2022

Vastuullisuus on noussut viime vuosien aikana merkittäväksi tekijäksi myös yritysmailmassa. Yritys ei voi enää toimia uskottavasti ilman selkeää panostusta vastuullisuustyöhön. Vastuullisuuden tulee näkyä yritysten vuosikertomusten tarinoiden lisäksi konkreettisina vastuullisuustekoina, mikä ei välttämättä ole aina niin helppoa. Vastuullisuusasiat tulisi ottaa huomioon suoran hankinnan lisäksi epäsuorassa hankinnassa, jotta voidaan taata koko yrityksen toimitusketjun vastuullisuus. Tässä tutkielmassa keskitytään tarkastelemaan epäsuoraa hankintaa yrityksissä yleisesti käytetyn sosiaalisen, taloudellisen ja ympäristövastuun näkökulmien kautta. Koska yritys ei voi tehdä vastuullisuustyötään yksin omassa pienessä kuplassaan, niin tässä tutkielmassa analysoitiin toimittajayhteistyön roolia epäsuorassa vastuullisessa hankinnassa.

Tämä tutkielma toteutettiin teemahaastatteluiden avulla elintarviketeollisuudessa keskittyen epäsuoran hankinnan yhteen kategoriaan, kiinteistöhallintaan. Tutkielman tavoitteena oli tarkastella kansainvälisen toimittajayhteistyön suhdetta vastuulliseen epäsuoraan hankintaan. Teemahaastatteluiden avulla pyrittiin löytämään erilaisia teemoja liittyen tähän vähän tutkittuun ilmiöön eli vastuulliseen epäsuoraan hankintaan sekä ymmärtää toimittajayhteistyön roolia ilmiön yhtenä mahdollistajana. Teemahaastatteluita analysoitiin löydettyjen teemojen kautta ja haastatteluista tuotiin esille yhteneväisyyksiä kuin eriäviäkin mielipiteitä haastateltavien kesken.

Tutkielmassa havaittiin, että vastuullisuuden ollessa koko organisaation mutta myös koko hankintaketjun asia, niin epäsuoralla hankinnalla on tässä merkittävä rooli. Elintarviketeollisuudessa epäsuorassa hankinnassa, etenkin kiinteistöhallinnan kategoriassa, palvelut ovat monesti kriittisiä lopputuotteen turvallisuuden ja vastuullisuuden kannalta. Toimittajayhteistyön kautta epäsuoraa hankintaa oli mahdollisuus kehittää myös vastuullisuuden näkökulmasta. Tiiviillä toimittajayhteistyöllä tai jopa kumppanuudella oli mahdollista edistää ja tehostaa kummankin osapuolen vastuullisuustyötä ja luoda sitä kautta osapuolille merkittävää lisäarvoa. Tutkimalla lisää epäsuoran hankinnan vastuullisuutta ja toimittajayhteistyötä voitaisiin auttaa yrityksiä ottamaan seuraavia askelia kohti vastuullisempaa liiketoimintaa.

Avainsanat: epäsuora hankinta, toimittajayhteistyö, yhteistyö, vastuullisuus, yritysvastuu, teemahaastattelu

ALKUSANAT

Pro gradun aloittaminen monien työvuosien jälkeen on ollut hyvin erilaista kuin mitä se oli ennen työuraa. Motivaatiota oli enää turha odotella, vaan kirjoittaa piti silloin, kun Rasmus-poika antoi siihen mahdollisuuden tai lastenhoitoapu oli varattuna. Kun kirjoittamiselle oli varattu vain tietyt ajankohdat, niin se tehosti gradun tekoa ja mahdollisti sen, että tällä kertaa gradu tuli valmiiksi.

Motivaation tähän työhön loi erityisesti oma kokemus epäsuorasta hankinnasta ja toimittajayhteistyöstä sekä halu oppia lisää. Oli mielenkiintoista opiskella hankinnan teoriaa ja kuulla myös muiden yritysten näkemyksiä tutkielman aiheista. Vastuullisuus oli asia, josta halusin oppia lisää, sillä tämä on merkityksellinen aihe ja varmasti paljon esillä tulevissa työtehtävissäni ja myös henkilökohtaisessa elämässäni. Gradun myöstä sain paljon lisätietoa etenkin vastuullisuusasioista ja voin todeta, että vastuullisuustyö ei ole koskaan valmista.

Haluan kiittää vanhempiani ja anoppiani todella tarpeeseen tulleesta lastenhoitoavusta sekä puolisoani Ramia tuestasi ja kaikesta avustasi, kun päätin saattaa kesken jääneet opintoni loppuun. Kiitos kuuluu myös kaikille haastateltaville ja ohjaajilleni ajastanne ja ajatuksistanne. Ilman teitä, mutta etenkin äitini, anoppini ja Ramin korvaamatonta apua, tämä lopputyö ei olisi koskaan nähnyt päivänvaloa.

Raisiossa, 5.6.2022

Bettina Ekholm

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	9
1.1	Epäsuoran hankinnan, toimittajayhteistyön ja vastuullisuuden taustaa	9
1.2	Tutkielman tavoite	14
2	EPÄSUORIEN HANKINTOJEN TOIMITTAJAYHTEISTYÖ	16
2.1	Epäsuoran hankinnan sisältö	16
2.1.1	Epäsuoran hankinnan erityispiirteet	16
2.1.2	Epäsuorien palvelujen hankinta	20
2.1.3	Epäsuorien hankintojen kategorisointi	22
2.1.4	Epäsuorien hankintojen hankintamallit	25
2.2	Toimittajayhteistyön sisältö	29
2.2.1	Toimittajayhteistyön määrittely ja motiivit	29
2.2.2	Luokittelukriteerit toimittajayhteistyössä	32
2.2.3	Luokittelumallit toimittajayhteistyössä	34
2.2.4	Toimittajayhteistyöllä kohti proaktiivista epäsuoraa hankintaa	39
2.3	Epäsuoran hankinnan toimittajayhteistyön kehittäminen	41
2.3.1	Toimittajayhteistyön kehittäminen kohti mahdollista kumppanuutta	41
2.3.2	Kumppanuuden määritelmä	46
2.3.3	Kumppanuuden hyödyt ja haasteet	49
3	VASTUULLISUUS KANSAINVÄLISESSÄ EPÄSUORASSA TOIMITTAJAYHTEISTYÖSSÄ	54
3.1	Vastuullisuuden historiaa	54
3.2	Triple Bottom Line -teoria	59
3.2.1	Triple Bottom Line -teorian sisältö	59
3.2.2	Sosiaalinen vastuu	62
3.2.3	Ympäristövastuu	65
3.2.4	Taloudellinen vastuu	68
3.3	Mahdollistavat ja rajoittavat tekijät vastuullisen epäsuoran hankinnan toteutumiseen	69
3.4	Vastuullisuuden arviointi toimittajayhteistyössä	73
3.5	Tutkielman synteesi – toimittajayhteistyön osapuolten toiminnan vaikutukset epäsuoran hankinnan vastuullisuuteen	75
4	TUTKIELMAN TOTEUTUS JA TUTKIMUSMENETELMÄT	79

4.1	Laadullinen kenttätutkimus teemahaastatteluilla	79
4.2	Haastateltavien valinta ja teemahaastatteluiden toteutus	82
4.3	Teemahaastatteluiden aineiston analysointi	88
4.4	Tutkielman luotettavuus	90
5	TEEMAHAASTATTELUIDEN HAVAINNOT JA NIIDEN ARVIOINTI	94
5.1	Epäsuorien hankintojen organisointi ja toimittajayhteistyön osapuolien luokittelu	94
5.1.1	Epäsuoran hankinnan organisointi	94
5.1.2	Toimittajayhteistyön osapuolten luokittelu	96
5.1.3	Toimittajayhteistyön osapuolien motivaatio	101
5.2	Vastuullisuus toimittajayhteistyössä	105
5.2.1	Vastuullisuustyön perusta ja teemat	105
5.2.2	Palveluhankintojen vastuullisuus	109
5.2.3	Vastuullisuuden osa-alueet ja konkreettiset vastuullisuusteot	114
5.2.4	Vastuullisuustyön motiivit	119
5.2.5	Vastuullisuustyön mahdollistajat ja rajoittajat	126
5.2.6	Vastuullisuustyön arviointi	128
5.3	Kansainvälisen toimittajayhteistyön kehittäminen kohti mahdollista kumppanuutta	131
5.3.1	Kansainvälisyyden vaikutus toimittajayhteistyöhön	131
5.3.2	Toimittajayhteistyön kehitys	132
5.3.3	Kumppanuus	135
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	140
6.1	Pohdinta	140
6.2	Kontribuutio	143
6.3	Tutkielman rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset	145
7	YHTEENVETO	148
	Lähteet	150
	Liitteet	165
	Liite 1. Vastuullisuuden osa-alueet	165
	Liite 2. GDPR-rekisterin tiedot	166
	Liite 2. Teemahaastattelun runko hankintaosuuskunnan henkilölle	169

Liite 3. Teemahaastattelun runko hankinnan henkilöille	171
Liite 4. Teemahaastattelun runko toimittajille	173

KUVIOLUETTELO

KUVIO 1. EPÄSUORAN HANKINNAN HANKINTAMALLIT	27
KUVIO 2. TOIMITTAJAYHTEISTYÖN PORTFOLIOMALLI	35
KUVIO 3. TOIMITTAJAYHTEISTYÖN HIERARKIA	43
KUVIO 4. ERI KUMPPANUUKSIEN TASOT	49
KUVIO 5. YRITYSMAAILMAA KOSKEVIEN VASTUULLISUUSTEORIOIDEN KEHITYS	56
KUVIO 6. TOIMITTAJAYHTEISTYÖN OSAPUOLIEN TOIMINNAN VAIKUTUKSET EPÄSUORAN HANKINNAN VASTUULLISUUTEEN	76
KUVIO 7. ASIAKKAIDEN LUOKITTELU KIINTEISTÖHALLINNAN KATEGORIASSA	98
KUVIO 8. TOIMITTAJAYHTEISTYÖN TASOT	99
KUVIO 9. TOIMITTAJAYHTEISTYÖN TAVOITTEET	102
KUVIO 10. TÄRKEIMMIKSI KOETUT VASTUULLISUUDEN OSA-ALUEET	115
KUVIO 11. KUMPPANUUDEN MUODOSTUMISEN TÄRKEIMMÄT TEKIJÄT	138

TAULUKKOLUETTELO

TAULUKKO 1. EROT SUORAN JA EPÄSUORAN HANKINTOJEN JA OSTOJEN VÄLILLÄ	16
TAULUKKO 2. EPÄSUORAN HANKINNAN KEHITYKSEN STRATEGISET TASOT	19
TAULUKKO 3. EPÄSUORIEN HANKINTOJEN KATEGORIAT	24
TAULUKKO 4. TOIMITTAJASUHTIEN LAATU JA YHTEISTYÖN PAINOPISTEET	38
TAULUKKO 5. REAKTIIVISEN JA PROAKTIIVISEN EPÄSUORAN HANKINNAN EROT	40
TAULUKKO 6. PERINTEISEN JA KUMPPANUUTEEN PERUSTUVAN EPÄSUORAN HANKINNAN EROT	48
TAULUKKO 7. UN GLOBAL COMPACT -PERIAATTEET JA YK:N AGENDA 2030 -TAVOITTEET	55
TAULUKKO 8. VASTUULLISUUDEN MAHDOLLISTAJAT	70
TAULUKKO 9. VASTUULLISUUDEN RAJOITTAJAT	72
TAULUKKO 10. TEEMAHAASTATTELUJEN OPERATIONALISOINTITÄULUKKO	81
TAULUKKO 11. HAASTATELTAVIEN PERUSTIEDOT	84
TAULUKKO 12. TOIMITTAJAYHTEISTYÖ JA VASTUULLISUUS EPÄSUORASSA HANKINNASSA	113
TAULUKKO 13. HANKINTA- JA TOIMITTAJAPUOLEN KONKREETTISET VASTUULLISUUSTEOT	118
TAULUKKO 14. VASTUULLISUUDEN SISÄISET JA ULKOISET MOTIIVIT	121
TAULUKKO 15. VASTUULLISUUDEN MAHDOLLISTAJAT JA RAJOITTAJAT	126

1 JOHDANTO

1.1 Epäsuoran hankinnan, toimittajayhteistyön ja vastuullisuuden taustaa

Niin kauan kuin ihminen on tehnyt vaihtokauppaa, niin jonkinlaista toimitusketjun johtamista ("Supply Chain Management", SCM) on harjoitettu. Toimitusketjun johtamista on kaikkien yrityksen toimintojen, informaation, tietotaidon ja taloudellisten resurssien johtaminen, jotka liittyvät tuotteiden ja palveluiden virtaan ja muuttumiseen raaka-aine-, komponentti- tai muilta toimittajilta tavalla, jolla yrityksen loppukäyttäjän odotukset saavutetaan tai ylitetään (Weele 2018, 391). Kaupankäynnin alkuvaiheessa keskityttiin perusaiheisiin eikä monimutkaisia toimitussopimuksia ollut tarpeen tehdä jomelko yksinkertaisen ja paikallisen toimintaympäristönkin vuoksi. Toimitusketjun hallinta on kehittynyt yrityksissä merkittävästi globalisaation myötä (Ross 2011, 3), mutta aiempi teollistumisen aikakausi muovasi toimitusketjun hallinnan eri osa-alueita jopa globalisaatiota enemmän (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 33–35). Globalisaatioksi määritellään koko maailman laajuisesti tapahtunut integraatio, jossa tieto, tuotteet, ihmiset ja pääoma siirtyvät maasta toiseen nopeammin, helpommin ja edullisemmin kuin aiemmin (Korkman 2017).

Toimitusketjun johtamisen on toisinaan nähty alkavan vasta siitä, kun ostettu tuote saapuu yrityksen varastoon (Weele 2018, 251). Tässä tutkielmassa tuetaan näkökulmaa, jossa hankinta on tärkeä osa toimitusketjua. Toimitusketjuksi määritellään koko prosessi hankintalähteestä siihen, kun tuote tai palvelu saapuu asiakkaalle. Koska hankinnan onnistumiseen vaikuttavat myös muut sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät, niin on perusteltua määrittellä hankinta osaksi toimitusketjua eikä vain yhdeksi erilliseksi prosessiksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 31–41.) Hankinta määritellään yrityksen ulkoisten resurssien hallinnaksi tavalla, jossa yrityksen ensisijaisten tai toissijaisten toimintojen käynnissä pysyminen, ylläpito, johtaminen varmistetaan tarvittavien tuotteiden, palvelujen, kapasiteettien ja tietotaidon hankinnan kautta mahdollisimman suotuisilla ehdoilla (Weele 2018, 2).

Hankinta on yksinkertaistettuna prosessi, jonka avulla hankitaan yritykseen tuotteita ja palveluja (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 58). Termejä hankinta ja osto käytetään toisinaan toistensa synonyymeina, mutta tässä tutkielmassa nämä termit erotetaan

selkeästi toimistaan. Ostoja voi yrityksessä hoitaa joko osto-organisaation ammattilaiset tai jonkin toisen alan asiantuntijat. Hankintaa on kuvattu aiemmissa tutkimuksissa monilla eri termeillä, joten on syytä selventää tässä tutkielmassa käytetty termistö. Weele (2018, 7) kuvaa hankinnan olevan yrityksen ulkoisten voimavarojen johtamista tavalla, jolla varmistetaan tarjolla olevien ja yrityksen toimintaa tukevien tuotteiden, palveluiden, kapasiteetin ja osaamisen saatavuus parhailla mahdollisilla ehdoilla. Näitä tuotteita ja palveluita sekä muita resursseja tarvitaan yrityksen tehokkaaseen toimintaan ja toiminnan ylläpitoon, kehitykseen ja johtamiseen. Hankinta on ammattilaisen tekemään ja yritykselle lisäarvoa tuottavaa toimintaa. Hankinnan painoarvoa kuvaa hyvin sitaatti ”Ostaa osaa jokainen, mutta hankkimiseen tarvitaan ammattilainen” (Ritvanen & Koivisto 2007, 107).

Hankinta jaetaan kolmeen luokkaan eli suoraan ja epäsuoraan hankintaan sekä investointeihin. Suoran hankinnan määritellään olevan hankintaa, joka liittyy suoraan yrityksen valmistamaan tuotteeseen, joita ovat raaka-aineet ja pakkausmateriaalit sekä puolivalmisteet ja komponentit. Suora hankinta on luonteeltaan jatkuvaa ja toistuvaa sekä tästä voidaan käyttää myös nimitystä tuotannolliset hankinnat (englanniksi direct procurement, product related). (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 137; Weele 2018, 6.) Epäsuoraa hankintaa on kaikki muu kuin lopputuotteeseen suorana liittyvä yrityksen hankinta eli muun muassa yrityksen hankkimat toimintaa tukevat palvelut ja ei suoranaisesti tuotteeseen liittyvät tuotteet, pois lukien investoinnit (Gebauer & Seveg 2000, 109; Pandit & Marmanis 2008, 86). Epäsuorasta hankinnasta käytetään usein myös termiä NPR (englanniksi non product related tai indirect procurement) (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 137; Weele 2018, 6). Epäsuorassa hankinnassa suuressa roolissa olevat palvelut on määritelty toiminnaksi tai hyödyksi, jonka toinen osapuoli voi tarjota toiselle ja jotka ovat aineettomia eivätkä johda mihinkään omistajuuteen. Palveluille ominaista on, että ne ovat aineettomuus, erottamattomuus sen tuottajasta, muuttuvaisuus riippuen kuka tai missä se tuotetaan sekä pilaantuvuus eli sitä ei voi varastoida. (Kotler & Bloom 1984, 147–148.)

Hankinnan tärkeää roolia nykyisessä globaalissa yritysmaailmassa ei voida kiistää, koska hankinnan saavuttamat tavoitteet ovat yhteydessä yrityksen kilpailukykyyn ja siten menestymiseen kiristyvässä markkinassa (Hofmann ym.2014, 1). Mikäli yrityksessä osataan arvostaa hankinnan potentiaalia, myöskään epäsuoran hankinnan roolia merkittävänä osana yrityksen strategian toteuttajana ei enää ohiteta. Vanha käsitys

hankinnasta pelkästään hintojen tinkijänä ei ole enää nykyaikainen, vaan hankinnalla nähdään olevan hyvin monia tehtäviä, joista muun muassa yhteistyöverkoston luonti ja kehittäminen on yksi tehtävä (Presutti 2003, 220; Ritvanen & Koivisto 2007, 114; Weele 2018, 7). Hankinnalla on avainrooli vastuullisuusajattelussa, sillä vastuullisuus ei rajoitu vain hankkivan organisaation sisälle, vaan koko toimitusketjun pitää toimia vastuullisesti (Meehan & Bryde 2011, 94). Epäsuora hankinta nähdään usein tukitoimintona, vaikka sen osuus voi olla yrityksen hankinnoista suuri (Weele 2018, 4–6).

Yrityksissä on huomattu epäsuoran hankinnan arvo laajemmin vasta 2000-luvun aikana (Gebauer & Seveg 2000, 109–110). Tämän voi huomata jo pelkästään epäsuoran hankinnan kirjallisuuden määrästä ennen 2000-lukua, jolloin kirjallisuus oli pääasiassa case-tutkimuksia epäsuoran hankinnan osalta. Nykyisin yritykset keskittyvät ydinosaamiseensa ja tätä kautta epäsuoran hankinnan strateginen merkitys kasvaa, kun muut palvelut hankintaan yrityksen ulkopuolelta (Ritvanen & Koivisto 2007, 140). Monet suuremmat yritykset ovat jo varsin pitkällä epäsuoran hankinnan kategorisoinnissa ja näissä yrityksissä on ymmärretty tämän osa-alueen vaikutus yrityksen kilpailukykyyn (Gebauer & Seveg 2000, 109). Epäsuoran hankinnan pirstaleisuuden vuoksi on kuitenkin vielä paljon yrityksiä, joissa epäsuoran selkeyttämisestä saatavaa hyötyä ei ole ymmärretty. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 370–371.) Yrityksen ulkopuolelta ostettujen palvelujen arvo ja monimuotoisuus on kasvanut koko ajan teollistumisen aikakaudesta lähtien (Iloranta 2016, 11), joten etenkin palveluhankinnoissa toimittajayhteistyön merkitys on kasvussa.

”Buyer-supplier relationship”, ”Supply Chain Collaboration” ja ”Supplier Relationship” on tässä tutkielmassa kuvattu sanalla toimittajayhteistyö. Toimittajayhteistyölle löytyy kirjallisuudessa monia määritelmiä. Toimittajayhteistyö nähdään yritysten välisessä kaupankäynnissä tärkeäksi ja tätä on tutkittu monestakin näkökulmasta, kuten esimerkiksi toimittajayhteistyön vaikutuksesta yksilöön tai toimittajayhteistyö kansainvälistymisen välineenä (Backmaan ym. 2016; Wang & Li 2017). Osa keskittyy toimittajayhteistyön määritelmässään asiakkaan tehostamisnäkökulmaan ja riskinhallintaan (Cannon & Perreault Jr. 1999; Kannan & Tan 2006; O’Brien 2018) kun taas toiset muistuttavat, että ilman kummankin osapuolen muutosvalmiutta ei voida saavuttaa todellista yhteistyötä (Kalwani & Narayandas 1995; Easton ym. 2014). Monissa tutkimuksissa otetaan myös koko toimitusketjun näkökulma mukaan, mutta tässä tutkielmassa keskitytään vain epäsuorien toimittajien ja asiakkaiden väliseen pitkäaikaiseen tai strategiseen

yhteistyöhön. Keskeisin merkitys toimittajayhteistyöllä on kuitenkin se, että se tuottaa kummallekin osapuolelle hyötyä (McLaren ym. 2002; Simatupang & Sridharan 2002; Min ym. 2005; Lau 2011).

Japanilainen autoteollisuus on luonut pohjan modernille toimittajayhteistyölle sekä sen korkeimmalle tasolle eli kumppanuudelle, vaikka tieteelliseen keskusteluun toimittajayhteistyön toi Emery ja Trist (1965). Erityisesti japanilaisten Toyotan ajatusmallien myötä epäsuora hankinta ja sen myötä tehtävä toimittajayhteistyö on nostanut arvoaan toimitusketjussa, sillä Toyota kehitti merkittävästi toimittajayhteistyötä ja loi syvän toimittajayhteistyön eli kumppanuusajattelun pohjan (Lamming 1993; Steele & Court 1996; Liker & Choi 2004). Tässä tutkielmassa toimittajayhteistyö määritellään asiakkaan ja toimittajan väliseksi pitkäaikaiseksi ja luottamukseen perustuvaksi yhteistyöksi, jonka tarkoitus on luoda arvoa kummallekin osapuolelle niin lyhyellä kuin pitkällä tähtäimellä tehokkuutta unohtamatta. Arvoa voidaan luoda muun muassa yhteisen vastuullisuustyön kautta. (Simatupang & Sridharan 2002, 19; Barratt 2004, 32; Min ym. 2005, 237; Faisal ym. 2006, 545; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 314–315; Gimenez ym. 2012, 541.)

Vastuullisuudelle on olemassa monia termejä, joista osia käytetään toisensa synonyymeinä. Vastuullisuudesta yritysmaailmassa käytetään myös termiä yritysvastuu, joka tässä tutkielmassa nähdään synonyyminä vastuullisuudelle. Vastuullisuutta voidaan myös siis määritellä monella tavalla (Chang ym. 2017, 49). Tunnetuimpia yritys vastuun teorioita on Elkingtonin Triple Bottom Line -teoria, jossa yritys vastuu jaetaan sosiaaliseen, taloudelliseen ja ympäristövastuuseen (Elkington 1997). Vastuullisuus yritysmaailmassa määritellään tässä tutkielmassa seuraavasti: Vastuullisuus on yrityksen kykyä varmistaa toimintansa tavoitteet huomioiden sosiaaliset, taloudelliset ja ympäristövastuunsa sekä toimia niin, että tulevat sukupolvet saavat samanlaisen mahdollisuuden saavuttaa omat tavoitteensa (WCED 1987; Elkington 1997, 74–75, 79–80, 85; Dyllick & Hockert 2002, 133–134; Steurer ym. 2005, 270; Corbett 2009, 17; Nieminen 2016).

Vastuullisuus-terminä ei ole uusi asia, sillä vastuullisuusteorioita on luotu jo ennen maailmansotia. Toki näkemykset ovat laajentuneet Berle ja Meansin (1932) osakkeen omistajien ensisijaisuusteoriasta ympäristö- ja sosiaalisiin teemoihin, mutta edelleen vastuullisuudessa painotetaan myös taloudellista näkökulmaa. Vastuullisuus voi

tarkoittaa yrityksissä eri painotuksilla olevia asioita. Elinkeinoelämän keskusliitto (2022) jopa painottaa tavoitteissaan, että jokainen yritys voi valita omat tapansa toimia vastuullisesti. Elinkeinoelämä keskusliitto määrittelee vastuullisuuden seuraavasti: ”Vastuullisuus elinkeinoelämässä tarkoittaa tulevaisuudelle hyvää bisnestä. Vastuulliset yritykset toimivat mahdollisimman kestäväällä tavalla ja huomioivat sidosryhmien edut ja odotukset tähdäten samalla kannattavaan liiketoimintaan. Parhaimmillaan vastuullisuus on yrityksen kilpailuetu ja strategian ytimessä.” (Elinkeinoelämän keskusliitto 2022.) Tämä määritelmä keskittyy vastuullisuuden välittömiin vaikutuksiin ja unohtaa, että yrityksen vastuullisuustekoja on hyvä pohtia myös niiden välillisten vaikutusten kautta.

Vastuullisuuden kehityksestä on nähtävissä, että lainsäädännöllä on ratkaistu länsimaissa tiettyjä yritysten vastuullisuusasioita ja vastuullisuudessa painottuvat nykyisin vihreät arvot ja kestävä kehitys. Kestävä kehitys on kehitystä, joka tavoittaa nykyiset tarpeet ilman vaarantamatta tulevien sukupolvien kykyä saavuttaa omat tarpeensa (WCED 1987). Vastuullisuus on mielenkiintoinen tutkimuskohde, sillä se muuttuu koko ajan aikakautensa näköiseksi. Vastuullisuus on laaja käsite jo pelkästään yrityksen sisällä ja kun siihen lisätään ulkoiset sidosryhmät, niin asia monimutkaistuu entisestään. Vastuullisuusasiat vievät aikaa ja resursseja eivätkä nykyvalossa vastuullisemmatkaan yritykset ole aina olleet sitä (Zadek 2004, 159).

Hankintaa on tutkittu paljon eri vastuullisuusnäkökulmista pohjautuen monesti TBL-teorian vastuullisuusjakoon. Sosiaalisesta vastuullisuusnäkökulmasta hankintaa on tutkittu muun muassa työntekijöiden oikeuksien ja tehtaiden työturvallisuuden (Huq ym. 2014), ihmisoikeuksien kuten lapsityövoiman (Winstanley ym. 2002) ja eettisten periaatteiden (Mamic 2005) kautta. Hankinnan vastuullisuutta on tutkittu myös paljon ympäristönäkökulmista, kuten kierrätyksen ja luonnonvarojen käytön kautta (Min & Galle 1997; Carter & Carter 1998; Chang ym. 2017). Vastuullisuutta epäsuorassa hankinnassa on tutkittu vähän ja yleensä tutkimus on kohdistunut koko toimitusketjun vastuullisuuteen (Keating ym. 2008; Cathy 2011; Meehan & Bryde 2011; Tay ym. 2015; Paulraj ym. 2017). Tässä tutkielmassa epäsuoran hankinnan vastuullisuutta lähestytään eri vastuullisuusteorioiden kautta, mutta keskitytään Triple Bottom Line -teorian tarjoamaan jakoon sosiaalisesta, taloudellisesta ja ympäristövastuusta.

Vastuullisuus on ollut, etenkin elintarviketeollisuudessa, esillä viimeisten vuosien aikana. Vastuullisuusajattelu elintarvikkeiden osalta on helpompi mieltää kuuluvaksi suoraan

hankintaan, mutta vastuullisuutta on aika miettiä tarkemmin myös epäsuorissa hankinnoissa, joiden palvelut vaikuttavat lopputuotteen turvallisuuteen. Yrityksien yhteiskuntavastuussa ei sinällään ole mitään uutta, mutta aiemmin vastuullisuusajattelun on nähty olevan yrityksen sisäinen asia (Carroll 1991, 39). Kun yhdistetään kaksi aihetta vastuullisuus ja toimittajayhteistyö, joita on tutkittu paljon monista näkökulmista (Freeman 1984; Elkington 1997, Anthony 2000; McLaren ym. 2002; Barratt 2004; Min ym. 2005; Bowen 2013; Chang ym. 2017), vähän tutkitun epäsuoran hankinnan kanssa (Gebauer & Segev 2000; Cox ym. 2005; Jayaram & Curkovic 2018), niin voidaan löytää mielenkiintoisia uusia näkökulmia.

1.2 Tutkielman tavoite

Tämän tutkielman päätavoitteena on: **Tarkastella kansainvälisen toimittajayhteistyön suhdetta vastuulliseen epäsuoraan hankintaan.** Osatavoitteet tutkielmassa ovat seuraavat:

- Arvioida epäsuorien hankintojen organisoinnin ja toimittajayhteistyön osapuolien luokittelun vaikutuksia toimittajayhteistyöhön.
- Analysoida vastuullisuuden eri osa-alueiden ilmenemistä toimittajayhteistyössä.
- Pohtia kansainvälisen toimittajayhteistyön kehittämistä kohti kumppanuutta vastuullisuuden näkökulmasta.

Näillä tavoitteilla pyritään selvittämään vastuullisuusilmiötä epäsuorassa hankinnassa ja toimittajayhteistyön roolia siinä. Teorian tarkoituksena on selventää kolme pääasiaa eli epäsuorien hankintojen pääpiirteet ja organisointi, toimittajayhteistyön mallit ja kehittämisen muodot sekä vastuullisuuden määritelmät, motiivit sekä mahdollistavat ja rajoittavat tekijät. Kansainvälisyys tutkielmaan tulee empiriaan valikoitujen kansainvälisten yritysten kautta, joiden henkilöiden mielipiteitä selvitetään laadullisella haastattelututkimuksella. Epäsuora hankinta on hyvin laaja alue, joten tutkielman kontekstiksi on valikoitunut elintarviketeollisuus ja yksi sen epäsuoran hankinnan kategoria, kiinteistönhallinta, jota käytetään myös lyhennettä FM (Facility Management). Tämä kategoria sisältää pääasiassa teollisia palveluita, joissa palvelut tapahtuvat asiakkaan tiloissa ja toimittajayhteistyötä tehdään paljon sekä vastuullisuusasioita voidaan käsitellä moninaisesti. Tämä kategoria on yksi suurimmista epäsuoran hankinnan

kategorioista teollisuudessa, mutta tähän tutkielmaan on haluttu valita vain elintarviketeollisuuden alalta henkilöitä, joissa tämä kategoria on normaalisti melko samansisältöinen. Keskittymällä tähän yhteen palvelukeskeiseen kategoriaan, toivotaan saavutettavan yksityiskohtaisempia näkemyksiä ja johtopäätöksiä tutkielman aiheista.

2 EPÄSUORIEN HANKINTOJEN TOIMITTAJAYHTEISTYÖ

2.1 Epäsuoran hankinnan sisältö

2.1.1 Epäsuoran hankinnan erityispiirteet

Tämä tutkielma keskittyy epäsuoran hankinnan käsittelyyn, mutta ensin on hyvä selventää mitä se oikein on. Epäsuoran hankinnan ja suoran hankinnan erojen käsittely on tämän tutkielman kannalta mielekästä, koska nämä hankinnat eroavat toisistaan merkittävästi (Weele 2018, 4–6). Epäsuoran hankinnan toimittajamäärä ja ostovolyymi voi olla huonosti löydettävissä yrityksen järjestelmistä sen moninaisuuden vuoksi (Gebauer & Segev 2000, 109). Taulukkoon 1 on kerätty suoran ja epäsuoran hankinnan keskeisimmät erot.

Taulukko 1. Erot suoran ja epäsuoran hankintojen ja ostojen välillä (muokattu, Gebauer & Segev 2000; Weele 2018, 4–6)

Näkökulma	Suora hankinta	Epäsuora hankinta
toimittajien lukumäärä	rajattu, läpinäkyvä	erittäin laaja, ei-läpinäkyvä
oston arvo / toimittaja	erittäin suuri, huomattava	paljon pieniä ostoja; usein vain pieni osa suuremman euromäärän toimittajia
tuotevalikoima	rajattu tai laaja	erittäin laaja; muuttuva; ongelmana ohjastot; sisältää paljon palveluita
tilausten määrä	merkittävä	erittäin suuri; moninkertainen verrattuna suoraan
keskimääräisen oston euromäärä	suuri	pieni
ohjaus/valvonta	riippuu tuotannosuunnittelun mallista	rajattu, ennuste- tai projektipohjainen; monet tarpeet tulevat yllättäen
päättöksentekoyksikkö	tuotannon henkilöt dominoivat, lisäksi tekniikka ja laatu	pirstaleinen, eroaa projekteittain tai palveluittain

Suoran hankinnan toimittajalukumäärä, ostojen arvo, tuotevalikoima ja tilausten määrä on yleensä paremmin yrityksellä tiedossa, koska näille tuotteille on olemassa tuotenimet ja -numerot yrityksen järjestelmässä ja näille tehdään ostotilaukset. Hankintaa on siis lähes mahdoton tehdä hyväksymättömiltä ei-sopimustoimittajilta. Näin harvemmin on epäsuoran hankinnan osalta. Kuten taulukosta 1 nähdään, niin vaikka epäsuoran hankinnan arvo voi olla kokonaisuudessaan suuri, niin se on jakautunut usein monelle toimittajalle. Tämä vaikuttaa myös näiden eri hankintojen toimittajayhteistyöhön, sillä

epäsuorassa hankinnassa ei välttämättä tunneta kaikkia toimittajia eikä yhteistyötä voida silloin aloittaa ja kehittää. (Weele 2018, 5–11.) Epäsuora hankinta sisältää myös paljon monimutkaisia palveluita, joiden sisältö pitäisi kuvata tarkasti esimerkiksi palvelukuvaukseen, jotta tiedetään mistä oikeasti maksetaan. (Ritvanen & Koivisto 2007, 180–182.) Moni yritys pyrkii epäsuorassa hankinnassa vähentämään aluksi toimittajamäärää, jotta jäljelle jäävien toimittajien kanssa voidaan parantaa toimittajayhteistyötä, saada ostovolyymien keskittämällä kustannussäästöjä sekä parantaa palvelujen laatua. Parempi dokumentointi ja sitä kautta myös parempi ymmärrys helpottavat kilpailutuksia ja mahdollisia toimittajavaihtoksia. (Gebauer & Segev 2000, 110.)

Yksi epäsuoran hankinnan ongelmista on ohioistot. Maverick-hankinnalla (engl. Maverick buying) tarkoitetaan tuotteen tai palvelun ohioistoa, joka tapahtuu ohi valitun sopimustoimittajan (Karjalainen ym. 2009, 248). Syitä näihin ohioistoihin on monia. Kulp ym. (2006, 214) mainitsee viisi syytä: tilaaja haluaa säilyttää suhteensa toiseen ei-hyväksytyyn, yleensä paikalliseen toimittajaan (muutosvastarinta); tilaajalla ei ole tietoa sopimuksesta; hankittava tuote/palvelu ei sovellu käyttöön (hankintaprosessissa spesifikaatio on ollut puutteellinen); ad hoc -tilanne, jossa yleensä tuote tarvitaan nopeasti; informaation puute, jolloin ei esimerkiksi osata toimia sopimuksen mukaisesti. Lisäksi hankintaosaston ja tilaajaosaston välinen kitka tai se, että tilaaja tuntee kärsivänsä hankinnan keskittämisestä voivat lisätä ohioistoja, koska halutaan kapinoida tehtyä sopimusta vastaan (Lonsdale & Watson 2005, 168). Tilaaja voi myös olla epätietoinen riskeistä, joita ohioisto liiketoiminnalle aiheuttaa, koska hänellä ei ole osaamista hankinnasta (Cox ym. 2005, 45). Maverick-hankinta vaikeuttaa yrityksen neuvotteluasemaa ja toimittajayhteistyötä, kun luvattuja ostovolyymeja ei saavuteta, nostaa kokonaiskustannuksia sekä lisää monenlaisia riskejä, kun ostettua tuotetta tai palvelua ei ole tarkemmin määritelty tai takuuehtoja ei ole läpikäyty (Karjalainen ym. 2009, 246).

Koska epäsuorassa hankinnassa on paljon eri kategorioita, nämä vaativat epäsuoralta hankinnalta myös asiantuntemusta. Toki tärkeää on toimia yhdessä sisäisten sidosryhmien kanssa ja oppia heiltä sekä toimittajilta (Dorn 2012, 248–249). Epäsuora hankinta toimii tietynlaisena linkkinä sisäisten sidosryhmien ja toimittajien välillä (Galić ym. 2021, 746). Mikäli hankintaa ei pidetä mukana jossakin kategoriassa, niin on tärkeää muistaa tästä kategoriasta vastaavan hankintakoulutus ja luoda selkeät hankintaraamit,

jossa epäsuoran hankintaprosessin vaiheet käydään läpi ja toteutetaan. (Reck & Long 1988, 4–6).

Kokonaisuudessaan epäsuora hankinta on monelle yrityksen johtohenkilölle vieras alue - etenkin pienemmissä yrityksissä. Jayaram & Curkovic (2018, 15) löysivät kolme avainasiaa siihen miksi epäsuora hankinta jää vähälle huomiolle. Epäsuoraa hankintaa toteutetaan organisaatiossa usein monen eri osaston voimin, epäsuoran hankinnan prosesseja ei ole selvästi kuvattu ja epäsuoralle hankinnalle ei ole standardeja eikä ohjenuoria. Kun verrataan suoraa ja epäsuoraa hankintaa keskenään, niin nähdään selvästi epäsuoran hankinnan ongelmat eikä tarvitse ihmetellä miksi johtohenkilötkään eivät aina tunnista epäsuoran hankinnan mahdollisuuksia tai ymmärrä miksi yhteisellä hankintastrategialla saavutettaisiin hedelmällisempää toimittajayhteistyötä.

Epäsuoraa hankintaa ei myöskään tulisi nähdä muista erillisenä toimintona, sillä tässä hankinnan lajissa korostuu eri toimintojen asiantuntemus ja näiden mukana oleminen jo hankintaprosessista lähtien on olennaista (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 31–41). Miksi sitten yrityksen johdossa ei aina ymmärretä epäsuoran hankinnan merkitystä? Tätä voidaan selittää monella tavalla, mutta Levinthalin ja Marchin (1993) kuvaama oppimisen likinäköisyys selittää osaltaan hankinnan jäämistä taka-alalle yrityksen johtohenkilöiden silmissä. Oppimisen ongelmat voidaan jakaa kolmeen osaan: pitkän aikavälin tavoitteiden puuttumiseen, ison kuvan puuttumiseen ja epäonnistumisten välttelyyn. (Levinthal & March 1993, 101.) Tämä oppimisen likinäköisyys näkyy yrityksen johtohenkilöiden näkemyksissä epäsuorasta hankinnasta siinä, ettei onnistuneesta hankinnasta saatuja hyötyjä osata nähdä tai laskea yrityksen lyhyen aikavälin katsantokannan vuoksi, hankinta itsessään ei ole kovinkaan tuttu alue sekä halutaan päästä helpolla ja toimitaan kuten ennenkin.

Reckin ja Longin (1988, 4) luoma taulukko 2 hankinnan strategisista kehitystasoista on edelleen ajankohtainen ja kertoo selvästi hankinnan strategisen roolin kehityksestä yrityksessä. Hankkivan yrityksen toimiala sekä hankittavat tuotteet vaikuttavat valittuun hankinnan kehityksen tasoon, joten yrityksessä voi olla käytössä montakin eri tasoa hankinnoille (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 81).

Taulukko 2. Epäsuoran hankinnan kehityksen strategiset tasot (muokattu, Reck & Long 1988, 4–6)

Kehityksen taso	Määritelmä	Ominaisuudet
I taso Passiivinen hankinta	Hankinnalla ei ole strategista suuntaa, vaan se mukautuu muiden toimintojen tarpeisiin.	Hankinnan työaika kuluu rutiinitehtäviin ja tulipalojen sammuttamiseen. Mittaaminen perustuu vain tehokkuuteen, jos mittaamista edes tehdään. Heikon näkyvyyden takia toimintojen välinen kommunikointi on vähäistä.
II taso Itsenäinen hankinta	Hankinta omaksuu uusimpia hankinnan tekniikoita ja menetelmiä, mutta strateginen suunta ei ole yhteydessä yrityksen strategiaan. Hankinta seuraa yrityksen kilpailijoiden toimintaa ja pyrkii minimoimaan kilpailijoiden etumatkaa.	Hankinnan ja teknisten alojen välille muodostetaan yhteistyölinkkejä. Ylin johto ymmärtää ammatillisen kehityksen tärkeyden. Ylin johto ymmärtää hankinnan vaikutuksen kannattavuuteen.
III taso Tukea antava hankinta	Hankinta tukee yrityksen strategiaa omaksumalla hankinnan tekniikoita ja menetelmiä, jotka vahvistavat yrityksen kilpailuasemaa.	Hankinta osallistuu myyntitiimin toimintaan ja selvittää tulevia trendejä. Hankinta on resurssi, jonka henkilöt ovat kokeneita ja motivoituneita. Markkinoita ja tuotteita/palveluja analysoidaan ja mitataan.
IV taso Integroitu hankinta	Hankintastrategia on täysin integroitu yrityksen strategiaan ja tukee omalta osaltaan strategian tavoitteiden toteutumista.	Hankinnan ammattilaiset saavat koulutusta koskien myös muita toimintoja ja hankinnan avulla ylläpidetään yrityksen kilpailukykyä. Hankinnalla ja muilla toiminnoilla on pysyvät kommunikointikanavat ja hankinta osallistuu aktiivisesti kaikkeen epäsuoraan hankintaan. Ammatillinen kehitys keskittyy strategisiin elementteihin. Hankinnan suoritusta mitataan suhteessa yrityksen menestykseen ja sen tukemiseen.

Epäsuora hankinta voi kehittyä hankinnan kehityksen mukana tuotekeskeisestä hankinnasta, prosessikeskeisen ja yhteistyösuhdekeskeisen hankinnan kautta kohti suorituskykykeskeistä hankintaa (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 73). Tämä hankinnan kehitys kuvaa myös sitä miten epäsuora hankinta kehittyy siinä mukana. Tässä samassa epäsuora hankinta kehittyy passiivisen hankinnan tasolta kohti integroitua hankintaa, jossa hankintastrategia on integroitu yrityksen strategian kanssa. Tämä on korkein epäsuoran hankinnan kehityksen taso, jossa epäsuoran hankinnan tulokset näkyvät suoraan yrityksen tuloksessa ja hankintoihin osallistuvien henkilöiden osallistaminen hankintoihin tulee yritysstrategian kautta. (Reck & Long 1988, 4). Taulukko 2 kuvaa hyvin sitä miten hankintaa kehittämällä koko yrityksen sisäinenkin yhteistyö kehittyy. Tätä kautta kommunikointi eri sidosryhmien välillä paranee ja epäsuoraan hankintaan jokainen osallistuja tuo mukanaan oman osaamisensa. Hankintahenkilöiden osaamisen kehittyessä, muut sidosryhmät ymmärtävät hankinnan arvon ja aseman erilaisissa epäsuoran hankintaprojekteissa. (Reck & Long 1988, 4–6.)

2.1.2 Epäsuorien palvelujen hankinta

Epäsuora hankinta sisältää suurimmalta osaltaan ulkoistettuja palveluja, jotka ovat yleensä toimintoja, jotka yritys on ennen tehnyt itse (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 205). Keskimäärin valmistava yritys voi käyttää yli puolet liikevaihdostaan tuotteiden ja palvelujen hankintaan (Presutti 2003, 219). Nykyään ulkoisia resursseja ovat kaikista resursseista jopa 80 prosenttia – riippuen yrityksen koosta ja toimialasta (Iloranta 2016, 12). Niemisen (2016, 10) näkemys, jossa hankinta on yrityksen tukitoiminto, on varsin passiivinen ja vanhahtava käsitys. Porterin (1985) luomassa arvoketjumallissa käsitellään yrityksen toimintoja kustannustehokkuusnäkökulmasta, joka on edesauttanut monia yrityksiä kehittämään toimintojaan. Tämä malli näkee hankinnan kuitenkin vain yhtenä tukitoimintona, joten tämän vuoksi hankinnan merkitys on saattanut jäädä monessa yrityksessä vähälle huomiolle (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 41; vrt. Porter 1985, 55–60).

Palvelu määritellään toiminnaksi tai eduksi, jonka toinen yritys tarjoaa toiselle ja joka on aineeton eikä johda minkään asian omistajuuteen (Kotler & Bloom 1984, 147). Palvelun tarve voi olla jatkuvaa, tarve voi esiintyä jaksoissa tai olla satunnaista (Ritvanen & Koivisto 2007, 173). Palvelun tuottaminen voi tai voi olla olematta sidoksissa fyysiseen tuotteeseen. (Kotler & Bloom 1984, 147). Ritvanen ja Koivisto (2007, 163, 168) toteavat, etteivät kaikki palvelut ole täysin aineettomia, sillä niihin liittyy fyysisiä osia, kuten siivouspalvelun jälkeinen puhdas lattia. Palvelun tuottamiseen voidaan myös lisätä asiakaskohtaisia muotoiltuja osia. Palvelut voidaan luokitella kolmeen eri ryhmään: palvelut ilman tavaroita; palvelut, joiden tuottamisessa on mukana tavaroita tai tavaroiden välityksellä tuotetaan palveluita; ja palvelut, jotka sisältyvät tavaroihin.

Palveluiden yksi pääpiirteistä on vaihtelevuus. Vaihtelevuus voi johtua joko palvelun tuottajasta tai asiakkaasta. Palvelu voi vaihdella johtuen palveluntuottajan suorituksesta. Tämä tapahtuu usein siksi, että ihminen tuottaa palvelun, jolloin palvelun laatu vaihtelee henkilöittäin. Palveluntuottajan ongelmana on tietenkin se, miten varmistaa, ettei palvelun laatu kärsi henkilövaihdoksien yhteydessä. Vaihtelevuus voi johtua myös asiakkaaseen liittyvistä tekijöistä. Vaikka toimittajan suoritus olisi samanlainen, niin kaksi asiakasta voivat nähdä palvelun eritavalla, koska muun muassa heidän odotuksensa, tietonsa ja tuttuus ovat eri tasolla. (Söderlund & Julander 2003, 291–292.) Siksi palvelun laadun ylläpitäminen on vaikeampaa kuin tuotteen laadun. Laatukokemukseen

vaikuttavat odotettu, tekninen ja toiminnallinen laatu. Palvelun merkitys voi siis vaihdella eri tilanteissa ja palvelu voi olla henkilökohtainen tai sisältää tuotteen. Palvelu on siis kovin haavoittuvaista, koska se konkretisoituu asiakkaalle palvelua suorittavan henkilön kautta. (Ritvanen & Koivisto 2007, 163–164.)

Palveluja ulkoistetaan enenevässä määrin ulkopuolisille toimittajille. Siksi palvelujen koko ja monimutkaisuus ovat kasvaneet vuosien mittaan. (Ritvanen & Koivisto 2007, 161). Tämän vuoksi suurin osa palveluita tuottavista yrityksistä ovat monipalveluyrityksiä ja osa myös kansainvälisiä. Palveluita voi olla monia yhden palvelulinjan sisällä tai yrityksellä voi olla monta eri palvelulinjaa, joiden palvelut voivat linkittyvät toisiinsa. (Kotler & Bloom 1984, 150.) Palveluita tuottavat yritykset voidaan jakaa pehmeiden ja kovien palveluiden yrityksiin. Pehmeät palveluita kuvaa se, että niissä on erittäin vaikeaa tai jopa mahdotonta erottaa tuotanto ja kulutus. Tällaisia ovat esimerkiksi johdon konsultointi tai terveydenhoitopalvelut. Kovissa palveluissa tuotanto ja kulutus puolestaan ovat erillään. Näitä palveluita ovat esimerkiksi arkkitehtipalvelut tai monet ICT-palvelut. (Taylor ym. 2021, 517.)

Palvelut voidaan jakaa myös teollisiin palveluihin ja tieto-intensiivisiin palveluihin. Tässä tutkielmassa keskitytään teollisiin palveluihin, sillä FM-kategorian palvelut elintarviketeollisuudessa ovat näitä palveluita. Teolliset palvelut ovat niin sanotusti siirrettäviä palveluita, koska nämä yleensä tuotetaan asiakkaan toimitiloissa. Ne ovat suunnattu enemmän asioihin (fyysisiin järjestelmiin) kuin ihmisiin. Teolliset palvelut vaativat yleensä kalliita laitteistoja ja spesiaalia ammattitaitoista osaamista. Tällaisia palveluja ovat teollisuudessa esimerkiksi siivous-, jätehuolto- ja tuholaiistorjuntapalvelut. Ne sisältävät tarkkoja vaatimuksia asiakkaalta ja hankintaprosessi keskittyy saamaan asiakkaalle vahvistuksen toimittajan kyvystä tuottaa palvelut. Teolliset palvelut vaativat usein pitkää toimittajayhteistyötä ja toimintatavat ovat usein melko stabiileja ja ennalta-arvattavia. Teollisilla palveluilla on monia ominaisuuksia. Ne ovat tukipalveluita, joiden avulla pidetään asiakkaan tuotanto käynnissä. Teollisten palveluiden pitää sopia asiakkaan ydintoimintojen prosesseihin, mutta ne eivät eroa kilpailijoiden tarjoamista palveluista. Moni näistä teollisista palveluista oli ennen tuotettu asiakkaan omasta toimesta, mutta nämä on nyt monesti ulkoistettu tietyille toimittajalle. (Heikkilä ym. 2013, 131.)

Palvelujen ostamisen hallinta ja sitä kautta epäsuora hankinta on noussut keskeisemmäksi tekijäksi yrityksissä, sillä yrityksissä ja yhteiskunnassa tapahtuneiden rakennemuutosten myötä kriittiset menestystekijät yrityksissä ovat osittain vaihtuneet (Ritvanen & Koivisto 2007, 161). Palveluja tuottavat yritykset ovat myös kansainvälistyneet, koska he ovat huomanneet oman asiakaskuntansa kansainvälistymisen ja halunneet palvella heitä myös ulkomailla. Lisäksi palveluntuottajat ovat ymmärtäneet, että kansainvälisyys maksimoi palvelukirjon uusille asiakkaille eli mahdollisesti helpottaa asiakashankintaa ja tuoneet lisää liikevaihtoa (Taylor ym. 2021, 526.)

Epäsuorassa hankinnassa palveluhankinnan perusteena voi olla esimerkiksi tarjousten hankintatapa, palveluhankinnan sisältö, toimittajan laatu, toimittajasuhteen kesto tai maksuperuste. Epäsuorien hankintojen palvelujen osalta pitää tietää tarkemmin mitä hankitaan, joten tarkka palvelukuvaus on ennen kilpailutusta enemmän kuin tarpeellinen. Palvelukuvauksen luontiin tarvitaan myös yrityksen sisältä osaamista, jotta saadaan mahdollisimman hyvä kuvaus tahtotilasta. Asiakkaalla ja toimittajalla voi tosin siltikin olla eriävä näkemys palvelun sisällöstä – etenkin jos asiakkaalla ei ole substanssiosaamista hankittavasta palvelusta. Toimittaja ei puolestaan välttämättä ymmärrä tarpeeksi asiakkaan liiketoimintaa ja muita asiakkaan hankintaan liittyviä tekijöitä. (Ritvanen & Koivisto 2007, 167, 180–182.) Palveluhankinnoissa on siis tärkeää osata jakaa asioita tarkasti ja kuunnella toista osapuolta. Jotta palveluntuottajayritys voi tarjota palveluidensa kautta lisäarvoa asiakkaalleen, on heidän ymmärrettävä asiakkaan liiketoiminta, strategia ja tavoitteet. Palvelun onnistumisen kannalta on siis tärkeää, että palveluntuottaja ja asiakas kommunikoivat tiiviisti keskenään, jolloin epäsuoran hankinnan rooli yhteistyön ylläpitäjänä korostuu (Ritvanen & Koivisto 2007, 164–165). ”Onnistunut hankinta edellyttää tiivistä yhteistyötä sekä oman organisaation sisällä että erilaisten ulkoisten toimijoiden kanssa” (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 69).

2.1.3 Epäsuorien hankintojen kategorisointi

Epäsuoran hankinnan toimittajia kategorisoidaan yrityksissä monestakin syystä, mutta suurin niistä on varmastikin säästöpotentiaalın ymmärtäminen kategorioittain, jolloin on helpompi määritellä vastuut ja toimenpiteet kuhunkin kategoriaan sekä luoda kategoriakohtaiset hankintastrategiat. Kirjallisuus lähtee yleensä myös tästä säästöpotentiaalınäkemyksestä, kun luodaan erilaisia kategorisointimalleja – osa yksinkertaisempia, toimittajan alaan liittyviä ja osa moninaisempia, joissa huomioidaan

myös hankittavan euromäärän lisäksi säästöpotentiaalin toteuttamiskelpoisuus lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. (Weele 2018, 212–214.) Kategorisointi vaihtelee jonkin verran yrityksittäin eikä yhtenäistä kategoriamallia tulekaan luoda, koska yrityksen on hyvä pohtia omaa malliaan myös omien resurssiensa kautta. Mikäli jokin kategoria on kooltaan suuri, niin silloin myös yrityksessä tulee olla resurssia tätä hoitamaan. Kategorisointi myös selventää epäsuoran hankinnan kokoa ja toimii hyvänä pohjatietona, kun epäsuoraa hankintaa aletaan kehittämään prosessimaisempaan ja selkeämpään suuntaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 393.) Taulukossa 3 on esimerkkejä eri epäsuoran hankinnan kategorioiden sisällöistä, jotka vaihtelevat eri alojen tarpeiden mukaan.

Taulukko 3. Epäsuorien hankintojen kategoriat (muokattu, Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 366–367; Weele 2018, 212–214; Pandit & Marmanis 2008, 86; Jayaram & Curkovic 2018, 17)

kategorian nimi	esimerkkejä sisällöstä
Kiinteistönhallinta (FM, Facility Management)	siivous sekä pesuvälineet ja -aineet, työvaatteet, mattopalvelut, jätehuolto, tutkimus-/laboratoriolaitteet ja -palvelut, tuholaiсторjunta, turvallisuuspalvelut, työturvallisuusjärjestelmät, catering/työpaikkaruokailu, ympäristö- ja viherpalvelut, muuttopalvelut, nosto-ovet, energia, kaasut, rakennukset ja niiden tekniset järjestelmät sekä huolto- ja korjauspalvelut
MRO (Maintenance, Repair, Operations)	kunnossapidon koneet ja varaosat, työkalut, LVI, kemikaalit, laakerit ja tehonsiirto, putket ja teräkset, automaatio, polttoaineet ja -öljyt, henkilösuojaimet, trukkit, konevuokraukset, tarkastuspalvelut
IT	IT koneet ja laitteet, tietokoneet, ohjelmistolisenssit, puhelinjärjestelmät ja -laitteet, monitoimilaitteet ja tulostimet, toiminnanohjaus- ja IT-järjestelmät, tiedonsiirtoverkot, konesalipalvelut, tukipalvelut, informaatiopalvelut
Toimisto	toimistotarvikkeet, toimistokalusteet ja sisustus, toimistopalvelut, tulostuspaperit, muut kuin lopputuotteen pakkausmateriaalit, lehti- ja kirjatilaukset, ruoka-automaatit, pehmopaperit, parkkipalvelut
Matkustaminen	majoituspalvelut, vuokra-autot, taksipalvelut, lento- ja junapalvelut, viisumipalvelut
HR (Human Resources)	terveydenhuolto, palkanlaskenta, työvuorosunnittelujärjestelmät, henkilöstöetuudet ja -lahjat, vuokratyö ja rekrytointi, autokanta
Markkinointi, media ja viestintä	esitteet ja muu markkinointimateriaali, markkinatutkimukset, maistatukset, viestintä ja PR-palvelut, markkinointi- ja myyninedistämispalvelut, media, tapahtumapalvelut, käännöspalvelut, liikelahjat, kuvauspalvelut, messupalvelut, sponsorointi
Hallinto	vakuutukset, talous-, laki ja rahoituspalvelut, muut hallinnolliset palvelut
Logistiikka	rekka-, juna- ja lentorahtiliikenne, kuriiripalvelut, ulkoiset varastointipalvelut, postituspalvelut
Muut palvelut	koulutukset, auditoinnit, konsulttipalvelut (nämä kohdistuvat yleensä johonkin yllä olevista kategorioista, mutta hankinnan näkökulmasta nämä tulisi hallinnoida yhtenäisesti)

Epäsuoran hankinnan kategorisointia voidaan tehdä monella tavalla, mutta tyypillisin on selkeä kategorisointi toimialoittain (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 393). Perinteisesti hankinnat on jaettu kahteen kategoriaan: tuotteiden ja palvelujen hankintaan, sillä palvelujen hankinta on monimutkaisempaa, kalliimpaa sekä aikaa ja resursseja vievämpää kuin tuotteiden hankinta (Wynstra ym. 2018, 91). Joissakin kategorioissa, kuten MRO-hankinnoissa, on paljon myös tuotehankintoja, mutta suurin ostovolyymi löytyy yleensä kategorioiden palveluhankinnoista. Tässä tutkielmassa käytetään toimialakohtaista kategorisointia epäsuorille hankinnoille, joka on luotu useamman

esimerkin kautta taulukossa 3. Tämä kategoriapohja on tehty tätä tutkielmaa varten ja näkemyseroja tähän varmasti löytyy. Tässä on kuitenkin pyritty tekemään moneen yritysmalliin sopiva kategorisointi, jonka pohjalta voidaan yrityksessä miettiä kullekin kategorialle sopivinta hankintamallia ja sitä kautta kehittää eri kategorioiden toimittajayhteistyötä.

Tässä tutkielmassa kontekstiksi on valittu kiinteistöhallintapalvelut eli FM-kategorian palvelut. Kiinteistöhallinta eli FM-palvelut voidaan ajatella alkaneen jo 1950-luvulla, jolloin taylorismi eli tieteellinen liikkeenjohdon ja toimiston hoitoon liittyvät tehtävät lisääntyivät. 1960-luvulla työpaikoille tulleet tietokoneet ja 1970-luvun energiakriisi johtivat siihen, että kiinteistöhallinnan kautta haluttiin hallita toimitilojen kustannuksia. Kun kehityksen tahti ja uusien teknologioiden kehitys nopeutuvat, FM-palvelut kehittyvät edelleen saavuttaakseen yhä paremmin toimitilojen käyttäjien kasvavat ja monimuotoisemmat vaatimukset. (Wiggins 2021, 1.)

Kiinteistöhallinnalle ei ole olemassa tiettyä määritelmää, vaan määritelmät vaihtelevat sen mukaan esimerkiksi missä teollisuudessa FM-palveluista puhutaan. Yksi määritelmä, joka sopii myös tähän tutkielmaan, on, että kiinteistöhallinta on kontrollin ottamista, arvon lisäämistä ja liiketoiminnan tukemista sekä varmistamista, että tilat ja työympäristöt parantavat eivätkä haittaa ydinliiketoiminnan ja työntekijöiden tuottavuutta. (Wiggins 2021, 5, 8.) FM-palveluita tarjoavat yritykset, jotka toimivat rakennusalalla, urakointipuolella, teknisillä aloilla tai jotka tarjoavat palveluita (Wiggins 2021, 8).

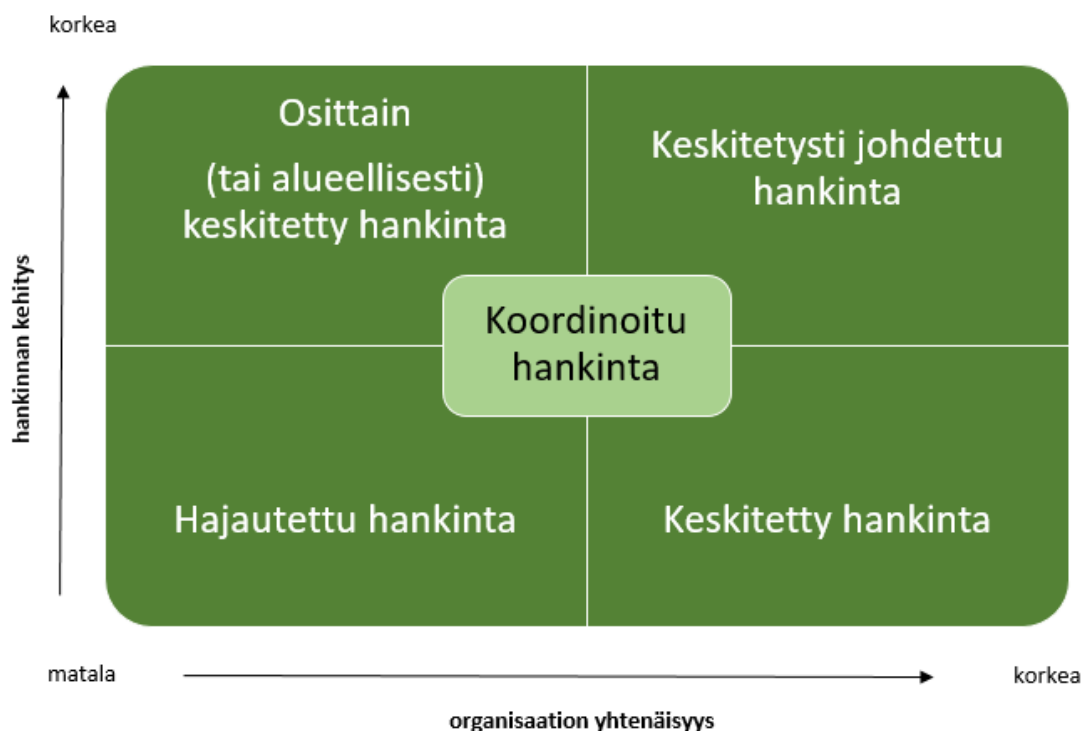
2.1.4 Epäsuorien hankintojen hankintamallit

Siinä missä suorien hankinta- ja osto-organisaatioiden rakenteet ja hankintamallit ovat yleensä selkeämpiä, epäsuorien hankintojen organisoituminen voi vaihdella paljon. Koska ei ole yhtä oikeaa mallia tehdä epäsuoraa hankintaa, niin valittu hankintamalli voi vaihdella yrityksen sisällä silloin, kun yrityksen johto vaihtuu. Jokaisessa mallissa on omat hyvät ja huonot puolensa sekä yrityksessä voidaan käyttää montaa mallia eri epäsuorille hankinnoille. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 158–159.) Jos epäsuorille hankinnoille ei ole selkeää organisaatorakennetta eikä omistajuutta, niin päädytään usein hyvin sekavaan tilanteeseen, jolloin nämä ostot eivät ole kenenkään hallussa, organisaatiossa käytetään liikaa aikaa pieniin hankintoihin ja hankintoja tehdään

huonoilla ehdoilla. Valitaan yrityksessä mikä tahansa malli epäsuoraan hankintaan, niin hankinnan päävastuu pitää olla selkeästi määritelty (Ritvanen & Koivisto 2007, 111).

Epäsuoran hankinnan organisoitumisen ongelma on huomattu isoissa organisaatioissa aiemmin. Jayaram ja Curkovic (2018, 15–16) kertovat artikkelissaan epäsuoralle hankinnalle luoduista standardeista. Tarkoituksena on ollut tehdä epäsuorasta hankinnasta näkyvämpää organisaatioiden sisällä, luoda prosesseja ja mitata suorituksia, saada säästöjä ja parantaa toimittajasuorituksia sekä antaa perusteluja valituille hankintamalleille muun muassa resursoinnin ja tehokkuuden näkökulmasta. Tätä resurssien tehokkuusnäkökulmaa hankintamallin valinnassa on pohdittu jo paljon aiemminkin (Lewis 1936, 483).

Epäsuorien hankintojen hankintamalleja (kuvio 1) voidaan lähestyä hankinnan suoritusten kautta, johon vaikuttavat keskittäminen, standardoiminen ja erikoistuminen. Keskittämällä viitataan päätöksenteon auktoriteetin keskittämiseen hankintaprosessissa, joka alkaa hankinnan vaatimusten suunnittelusta päättyen toimittaja-arviointiin, yhdessä organisaation yksikössä. Standardoimisella tarkoitetaan sitä laajuutta, jolla hankintatoiminnot tai organisaation rutiinit määritellään. Hyvin määritellyillä ohjenuorilla tai säännöillä vähennetään epävarmuutta ja muuttujia liiketoiminnassa. Erikoistumisella viitataan hankintahenkilöiden kyvykkyyteen, pätevyyteen ja tietotaitoon hankintatoiminnoista ja hankintaympäristöstä. Nämä sisältävät kommunikointi- ja monikulttuuriset taidot sekä taidot ymmärtää tiettyä alaa ja poliittista tai taloudellista ympäristöä. Hankintaosasto nähdään tärkeänä, sillä tällä on suora yhteys yrityksen menestykseen kansainvälisilläkin markkinoilla. (Richter ym. 2019, 1, 4, 9–10, 19.) Hankintojen organisointia voidaan harjoittaa monella tavalla. Hankintoja voidaan pohtia eri tulokulmista, kuten tulosityksikön, toimittajan, tuotteen, tuoteryhmän tai markkinoiden näkökulmasta. (Ritvanen & Koivisto 2007, 111.)



Kuvio 1. Epäsuoran hankinnan hankintamallit (muokattu, Rozemeijer ym. 2003, 11)

Keskitetyssä hankintamallissa hankinnoista vastaa keskitetty hankintaorganisaatio taktisella ja strategisella tasolla ja mahdollisesti myös keskitetty osto-organisaatio operatiivisella tasolla (Weele 2018, 284–287; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 158–162). Kuviossa 1 näkyy niin keskitetty hankinta, jossa epäsuora hankinta ei ole vielä kovinkaan kehittynyttä, sekä kehittyneempi keskitetysti johdettu hankinta. Keskitetysti johdetun hankintamallin etuna on, että toimittajalle on selkeää kenen kanssa yhteistyötä tehdään, mitkä ovat volyymimäärät ja asiakkaan prioriteetit sekä hankintahenkilöt ovat hankittavan tuotteen tai palvelun ammattilaisia (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 160; Nieminen 2016). Huonoja puolia tässä mallissa on ohjelmien suuri mahdollisuus, mikäli yksikön tarpeita ei osata ottaa tarpeeksi hankinnoissa huomioon eikä toimittajayhteistyössä osata keskittyä oikeisiin asioihin. Jos yksikön henkilöt eivät pääse toimittajayhteistyöhön mukaan, on mahdollista, että he tekevät omia yhteistyökuvioita tuttujen toimittajien kanssa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 160, Weele 2018, 285; Nieminen 2016.)

Hajautettu hankintamalli on kyseessä silloin, kun tulosityksiköt vastaavat taloudellisesta tuloksestaan, jonka seurauksena he vastaavat itse hankinnoistaan ja ostoistaan (Weele

2018, 284–287; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 158–162). Hajautetussa mallissa loppukäyttäjät ja toimittajat ovat suorassa vuorovaikutuksessa (Gebauer & Seveg 2000, 109–110). Päätöksiä voidaan tässä mallissa saada tehtyä nopeammin, koska hankinnan vastuullisella on suora tulosvastuu ja siten vähemmän byrokratiaa (Nieminen 2016). Ongelmaksi voi kuitenkin muodostua, että hankinnan ammattilaisen puuttuessa toimittajaan uskotaan liian sinisilmäisesti ja toimittaja voi päästä ajamaan vain omaa etuaan. Globaalit toimittajat jäävät usein tämän mallin ulkopuolelle, sillä etenkin palveluhankinnoissa toimitaan paikallisten toimittajien kanssa ja volyymin ollessa pienempi, hankintavolyymi ei ole globaaleille toimittajille houkutteleva. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 160; Weele 2018, 284–285.) Hajautetussa mallissa yrityksessä tehdään yleensä paljon päällekkäistä työtä ja yhteistyö toimittajien suuntaan voi olla sekavaa (Nieminen 2016). Vaarana on, että toimittajaverkosto pirstaloituu, neuvotteluvoima menetetään eikä toimittaja näe enää potentiaalia kehittää yhteistyötä yrityksen kanssa sen näennäisesti pienten volyymien vuoksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 160; Weele 2018, 284–285.) Hajautetun mallin käyttö on yleensä perusteltua, mikäli yksiköt ovat hyvin erilaisia ja tarpeeksi isoja neuvottelemaan yksinään eikä keskittämällä saada merkittäviä hyötyjä yritykselle (Nieminen 2016).

Hybridissä hankintamallissa käytetään kumpaakin edellä mainittua hankintamallia riippuen esimerkiksi hankittavasta tuotteesta/palvelusta, yrityksen osastoiden ammattitaidosta tai monesta muusta tekijästä. Tästä on olemassa monta erilaista mallia miten voidaan hajakeskittää. Monen yrityksen yhteisostomallit ovat myös yksi esimerkki hybridistä hankintamallista. (Weele 2018, 284–287; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 158–162.) Weele (2018, 287–289) tuo esille yhtenä hankintamallina myös *poikkiorganisatorisen hankintatiimit*, jotka nähdään tässä tutkielmassa yhtenä hybridisen hankintamallin toteutumistapoina. Tässä mallissa ison yrityksen osto-organisaatio toimii yritystasolla, mutta liiketoimintayksiköt suorittavat myös strategisen ja taktisen tason hankintaa. Toinen esimerkki tästä mallista on kategorinen hankinta, jossa hankintasopimukset tehdään keskitetysti yritystasolla, mutta operatiivinen osto tehdään hajautetusti.

Koordinoitu hankinta kuvaa hankinnan ja muiden sidosryhmien yhteistyön tärkeyttä. Tämä kertoo sitä, että oli hankintamalli mikä tahansa, niin hankinnan tulee ottaa huomioon seuraavat asiat. Hankintastrategian tulee olla linjassa liiketoiminnan strategian kanssa, jotta hankintaprojekteille saadaan niin johdon kuin sidosryhmienkin tuki.

Hankintaprosessissa tulee huomioida muutakin kuin tuotteiden ja palvelujen ehtojen neuvottelu sekä miettiä tapoja millä hankinnan synergiaa luodaan harmisoinnin ja standardoimisen kautta mutta yhteisymmärryksessä sidosryhmien kanssa. Kaikkien tarvittavien sidosryhmien edustajien pitää olla hankintaprosesseissa mukana, jotta muutoksen tapahtuessa kaikki ovat sitoutuneita siihen. Hankinnan tulee myös raportoida mahdolliset hyödyt ja säästöt selkeästi, jotta hankinta saavuttaa toisten sidosryhmien luottamuksen. (Rozemeijer ym. 2003, 11–12.)

2.2 Toimittajayhteistyön sisältö

2.2.1 Toimittajayhteistyön määrittely ja motiivit

Globaalissa kilpailussa kansainvälisetkin yritykset ovat pakotettuja parantamaan tuotteidensa tai palveluidensa laatua ja toimitusaikaa sekä samanaikaisesti vähentämään kustannuksia kilpailuedun saavuttamiseksi. Yritysten pitää siis pohtia toimitusketjujensa tehokkuutta ja etenkin toimittajiensa suoritusten onnistumista. Palveluiden, jotka eivät ole yrityksen ydinliiketoimintaa, ulkoistaminen on ollut monesti vastaus, jotta toimintaa on saatu tehostettua. Näin yritys on saanut omat resurssinsa parempaan käyttöön ja tehostettua toimintaansa sekä pystynyt mukautumaan muutoksiin nopeammin. Ulkoistamalla yritys on voinut hyödyntää toimittajiensa resursseja, tietotaitoa ja teknologioita. Ulkoistamalla palveluita yritys tulee kuitenkin riippuvaisemmaksi toimittajasta, mitä voidaan hallita vähentämällä toimittajia ja kehittämällä tiiviimpää toimittajayhteistyötä (Kannan & Tan 2006, 755–756.)

Toimittajayhteistyöksi määritellään tilanne, jossa olevan kaksi tai useampi yritys jakavat velvollisuuden vaihtaa tietoa yleisestä suunnittelusta, johtamisesta ja hallinnoinnista, toteutuksesta ja suorituksen mittauksesta (Anthony 2000, 41). Toimittajayhteistyön päällimmäinen idea on, että sitä tehdään, koska sillä voidaan saavuttaa lisäarvoa kummallekin osapuolelle (Min ym. 2005, 237). Toimittajayhteistyöstä voidaan saavuttaa esimerkiksi kustannussäästöjä, yhteisiä innovaatioita ja parempaa reagointikykyä markkinoilla tapahtuviin muutoksiin (McLaren ym. 2002, 362; Min ym. 2005, 250). Koska yhteistyö vaatii resursseja, niin se myös aiheuttaa kustannuksia. Mikäli yhteistyö toteutetaan huonosti, niin kustannukset voivat myös kasvaa. Kustannuksia tulee myös yhteistyön osapuolen vaihtamisesta, joten yhteistyökumppani tulisi valita harkiten. (McLaren ym. 2002, 362–363.)

Toimittajayhteistyötä voi olla vertikaalista tai horisontaalista. Vertikaalista yhteistyötä voi olla asiakkaiden tai toimittajien kanssa sekä poikkiorganisatorisesti. Horisontaalista yhteistyötä tehdään puolestaan kilpailijoiden tai muiden ei-kilpailevien yritysten kanssa sekä sisäisesti. (Simatupang & Sridharan 2002, 19; Barratt 2004, 32.) Tässä tutkielmassa keskitytään vertikaaliseen yhteistyöhön, joka tapahtuu asiakkaan ja toimittajan välillä. Toimittajayhteistyön tulisi sisältää toiminnan parannusta ja mitaamista sekä toimittajayhteistyön kehittämistä. Toimittajayhteistyön tärkeimpiä tehtäviä ovat hankinnan näkökulmasta varmistaa, että toimittajalta saadaan kaikki tarvittava eikä ongelmia tule eteen. (O'Brien 2018, 58, 203–204.) Tässä tutkielmassa keskitytään asiakkaan toimittajayhteistyöhön ja sen voimaan eikä tarkoitus ole unohtaa myöskään toimittajan näkökulmaa tähän asiaan, mikä joskus toimittajayhteistyökirjallisuudessa unohtuu (Johnston ym. 2004, 23).

Yritysten välisen toimittajayhteistyön tulisi sisältää yhtenäistä tai yksipuoleista riippuvuutta, sitoutumista, päätöksentekoa, luottamusta, tiedon jakamista, lisääntynyttä toimintaa tämän kumppanin kanssa, ajallista pituutta, liikevaihdon seuraamista, maantieteellistä läheisyyttä ja taloudellista suorittamista (Lavastre 2014, 3386–3387; Kim & Choi 2015, 63). Kun toimittajayhteistyön osapuolet alkavat jakamaan tietoa keskenään ja toimittajayhteistyö on pitkäaikaista tai jopa kumppanuutta, niin osapuolten on helpompi tehdä riskienhallintaa sekä rakentaa luottamukseen perustuvaa yhteistyötä (Faisal ym. 2006, 545). Toimittajayhteistyön tarkempaa sisältöä on hyvä kirjata tarkemmin sopimuksen liitteeksi palvelukuvaukseen, jota voidaan tarvittaessa päivittää (Ritvanen & Koivisto 2007, 181). Tämä kummankin osapuolen hyväksymä yhteistyömalli sisältää esimerkiksi yhteistyön laajuuden, vision, yhteydenpidon yksityiskohdat ja roolit eri asioissa, sovitut periaatteet ja säännöt, yhteistyön tavoitteet ja mittarit näille tavoitteille, parannusehdotukset, säännöt erimielisyyksien sovittelulle, yhteistyön johtamisen periaatteet ja aikataulut yhteistyöpalavereille ja muille säännöllisille toiminnoille (O'Brien 2018, 277).

Jotta asiakas ja toimittaja pääsevät yhteistyöhön, niin siihen vaaditaan yhtenäistä strategista aikomusta, sisäisiä linjauksia, orientoitumista kohti yhteistyötä, resurssien investointia yhteistyöhön, parannettua kommunikointia ja informaation jakamista sekä sääntöjen ja toimintamallien yhteistä muotoilua (Min ym. 2005, 242–244). Toimittajayhteistyössä tulee olla arvo kummallekin osapuolelle, joten perinteinen malli, jossa toimittajasuhdetta ohjaa asiakas sopimuksen kautta, ei ole täysin toimiva, koska

tavoitteellinen yhteistyö vaatii vuorovaikutussuhteita (Nieminen 2016). Jotta yhteiset tavoitteet saavutetaan, niin menettelytavat tulisi olla yhteensopivia ja tavoitteiden saavuttamista tulisi mitata yhteisesti sovitulla mittareilla (Simatupang & Sridharan 2002, 19–20). Toimittajayhteistyön seitsemän osa-aluetta ovat informaation jakaminen, tavoitteiden yhdenmukaisuus, päätöksenteon synkronisointi, kannusteiden linjaus, resurssien jakaminen, yhteinen kommunikaatio ja yhteisen tiedon luominen (Cao ym. 2010, 6613). Etenkin informaation jakaminen, mutta myös yhteinen suunnittelu, ongelmanratkaisu ja toiminnan mittaaminen sekä resurssien ja taitojen jakaminen ovat toimittajayhteistyön keskeisiä osia (Min ym. 2005, 248).

Ennen yhteistyön aloitusta on tarpeen määrittellä miksi yhteistyötä tarvitsee tehdä, kenen kanssa ja mitkä ovat keskeisimmät yhteistyön osa-alueet (Barratt 2004, 32). O'Brien (2018, 22) kertoo niin kutsutusta VIPER-mallista, joka auttaa määrittelemään mitä asiakas tarvitsee ja haluaa toimittajalta toimittajayhteistyössä. Tutkielman tekijän mielestä samaa ajattelua voidaan kuitenkin soveltaa myös toisinpäin eli mitä toimittaja haluaa asiakasyhteistyötä. VIPER-hierarkiassa toimittajayhteistyössä edetään pakolliselta, riskiä ennaltaehkäisevältä ja toiminnan tehokkaan toiminnan mahdollistavalta tasolta lisäarvon tuottamistasoon, jossa kummankin osapuolen tulee käyttää resursseja lisäarvon tuottamiseksi toimittajalle ja asiakkaalle.

Ensimmäinen hyödyn taso on siis toimintaa suojeleva taso. Seuraavat hyödyn tasot toimittajayhteistyössä ovat tuotteliaat tasot, jossa on mahdollista vähentää kustannuksia, parantaa laatua ja tehokkuutta. Ylimmällä tasolla saadaan aikaan yhteistyöllä uusia kilpailukykyä edistäviä asioita. VIPER muodostuu sanoista ”Value”, ”Innovation”, ”Performance”, ”Effectiveness” ja ”Risk”, jotka ovat arvotasoja ja hyötyjä, joita odotetaan toimittajayhteistyön tuottavan sen osapuolille. R-taso on alhaisin, jossa pyritään karttamaan riskianalyysissä tehtyjä tilanteita, suojelemaan yritysbrändiä ja varmistamaan sujuvat toimitukset. E-tasolla keskitytään osapuolien tehokkaiden toimintojen ylläpitoon. P-tasolla pyritään parantamaan suorituksia. I-tasolla odotetaan innovaatioita toimittajilta tai yhteistyössä heidän kanssaan. Ylimmällä V-tasolla saavutetaan lisäarvoa osapuolille työskentelemällä tiiviisti yhdessä. VIPER-mallia voidaan käyttää joko organisaatiotasolla tai yksittäisellä toimittajatasolla. Organisaatiotasolla määritellään korkeamman tason vaatimukset toimittajilleen ja yksittäisellä toimittajatasolla määritellään tarkemmin vaatimukset yksittäisille toimittajille, jossa tätä mallia käytetään toimittajien segmentointiin. (O'Brien 2018, 22.)

Toimittajayhteistyön onnistumisen kannalta on tärkeää hankinnan tehdä yhteistyötä myös yrityksen sisällä eri sidosryhmien kanssa, jolloin vältetään yksipuolinen näkemys hankittavaan tuotteeseen tai palveluun (Eslami & Melander 2019, 59–60). Kun toimittajayhteistyössä on mukana monia erilaisia ihmisiä, niin myös henkilökemiat tuovat oman mutkansa yhteistyön toimivuuteen (O'Brien 2018, 261). Toimittajayhteistyössä on merkityksellistä pohtia eri tason yritysten välisiä suhteita ja näihin käytettyjä resursseja, sillä tiiviin yhteistyön luominen kuluttaa aikaa ja resurssia. Toimittajayhteistyön osapuolten tavoitteiden pitäisi olla samansuuntaiset eikä kummankaan merkityksen toiselle osapuolelle tulisi olla vähäinen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 314–315.) Toimittajia ja asiakkaita luokittelemalla löydetään omalle yritykselle tärkeät yhteistyöyritykset, sillä yhtä oikeaa mallia toimittajayhteistyöhön ei ole olemassa (Kim & Choi 2015, 78).

2.2.2 Luokittelukriteerit toimittajayhteistyössä

Yleisesti koko hankinnan tavoin myös epäsuora hankinta perustuu oikean tuotteen tai palvelun hankintaan, oikealla hinnalla ja laadulla sekä oikeaan aikaan ja paikkaan (vrt. Lewis 1936, 480). Tämä on myös monien toimittajien lupaus yhä kiristyvillä markkinoilla, vaikka näistä lupauksista ei aina edes pystytä pitämään kiinni esimerkiksi muuttuvan kysynnän tai toimitusongelmien vuoksi (Kumar ym. 2014, 129). Hyvällä toimittajayhteistyöllä voidaan kuitenkin vaikuttaa siihen, että epäsuoran hankinnan perusajatus toteutuu. Hyvässä toimittajayhteistyössä kumpikin osapuoli hyötyy ja yhteistyön tavoitteet täyttyvät (Nieminen 2016). Hankinnan haasteena on valita oikeat toimittajat, joiden kanssa voidaan mennä syvemmälle yhteistyöhön, mutta myös toimittajan suuntaan hankkivan yrityksen pitää olla houkutteleva, jotta tiiviiseen yhteistyöhön asiakkaan kanssa halutaan lähteä. Toimittajayhteistyö on siirtynyt perinteisestä yksittäisen oston mallista, jossa määräävä tekijä on halvin hinta, kohti pidempiaikaisia suhteita, joissa halutaan rakentaa vahva suhde hankinnan ja toimittajan välille pidempiaikaisten tulosten toivossa. (Goffin ym. 1997, 422.) Erityisen tärkeitä suhteet ostajan ja toimittajan välillä ovat silloin, kun hankittu hyödyke sisältää suunnittelua tai palveluita (Saunders 1994, 217).

Vastapuolen luokittelua voidaan tehdä monesta eri näkökulmasta. O'Brien (2018, 67) on kerännyt kattavan listan luokittelutekijöitä, joista yritys voi valita itselleen sopivimmat kriteerit yrityksen tavoitteiden perusteella. Toimittajan luokittelussa voidaan siis käyttää

esimerkiksi seuraavia tekijöitä, joista suurinta osaa voidaan käyttää myös asiakkaiden luokittelussa:

- riski
- spendin suuruus (hankintojen kokonaisarvo)
- kriittinen tai liiketoiminnan kannalta tärkeä
- tulevaisuuden mahdollisuudet
- vastuullisuus
- innovaatiokyvykyys
- hankala markkinatilanne tärkeimmille toimituksille
- kyky tai kyvyttömyys vaihtaa toimittajia
- tuotteiden ja palveluiden ominainen tai erikoinen luonne
- tulevaisuuden tavoitteiden linjaus
- kulttuuri, tyyli ja tapa työskennellä
- houkuttelevuuden ja halukkuuden taso
- kansallisuus tai vallitseva uskonto
- liiketoiminnan etiikan, uskojen ja käytäntöjen linjaus
- muodostetut suhteet ja perinne liiketoiminnan tekemiseen
- olemassa olevat velvoitteet ja sopimukselliset sitoumukset
- maantieteelliset paikat
- toimituskanavat
- toimittajien tai asiakkaiden tietojen ja tietotaidon ainutlaatuisuus
- avainsidosryhmien yhteydet, kumppanuudet, yhteisyritykset ja kiinnostuksenkohteet
- akkreditoinnit tai määräysten noudattaminen
- asiakkaiden tai regulatiivisten mandaattien vaatimuksesta käytettävä tiettyjä toimittajia.

Etenkin epäsuorassa hankinnassa, jossa toimittajamäärä on merkittävä, toimittajien luokittelu ja toimittajamäärän mahdollinen vähentäminen ovat tärkeitä toimenpiteitä. Kaikkien toimittajien kanssa ei voida rakentaa strategista yhteistyömallia, joten luokittelulla voidaan pohtia keneen toimittajaan milloinkin keskitytään ja mitkä ovat yhteistyön tavoitteet. Toimittajamäärän vähentämisellä pitää kuitenkin olla jokin tavoite eikä toimittajamäärää tule vähentää ilman sitä vain vähentämisen ilosta (Goffin ym. 1997, 432). Toimittajamäärän vähentämisestä jäävän ajan voi sijoittaa esimerkiksi strategisten toimittajasuhteiden rakentamiseen, josta saadaan kilpailuetua muun muassa edullisempien hintojen, paremman laadun tai uusien innovaatioiden muodossa (Goffin ym. 1997, 426). Innovaatiot ovatkin tärkeitä, kun mietitään, miten epäsuoraa hankintaa voidaan kehittää vastuullisemmaksi.

Vaikka toimittajamäärän vähentäminen aluksi voikin olla helppoa, niin jotta toimittajamäärä saadaan yrityksen toiminnan kannalta hyvälle tasolle, tälle kannattaa antaa aikaa. Toimittajan poistaminen yrityksen toimittajista pitää myös tehdä eettisesti ja

ammattimaisesti oikein sekä varata tähänkin prosessiin aikaa. (Goffin ym. 1997, 432–433.) Yrityksen on hyvä miettiä riskinäkökulmasta toimittajahallintaansa, sillä monesti yrityksellä on, etenkin kriittisille hankinnoille, kaksi toimittajaa – päätoimittaja ja varatai toissijainen toimittaja. Tällä hankinnan hajauttamismallilla vähennetään riskiä muun muassa toimitus- tai laatuongelmien sattuessa, mutta tietenkin on hyvä pohtia, miten varmistetaan myös varatoimittajan saatavuus, jos hankintaa ei tehdä tältä toimittajalta säännöllisesti. (Kumar ym. 2014, 130.) Toimittajan näkökulmasta asiakkaat luokitellaan jollakin mallilla, joten asiakas ei välttämättä ole toimittajalle yhtä tärkeä kuin toimittaja on asiakkaalle. Asiakkaan on myös hyvä pohtia omaa merkittävyyttään toimittajan silmin ja etenkin tiiviiseen yhteistyöhön lähdetessä kummankin motiivit ja tavoitteet tulee olla selvillä. Yhteistyön ollessa kaksisuuntaista, niin luottamus ja yhteiset tavoitteet auttavat saavuttamaan lisäarvoa yhteistyön kautta. (Johnston ym. 2004, 35.)

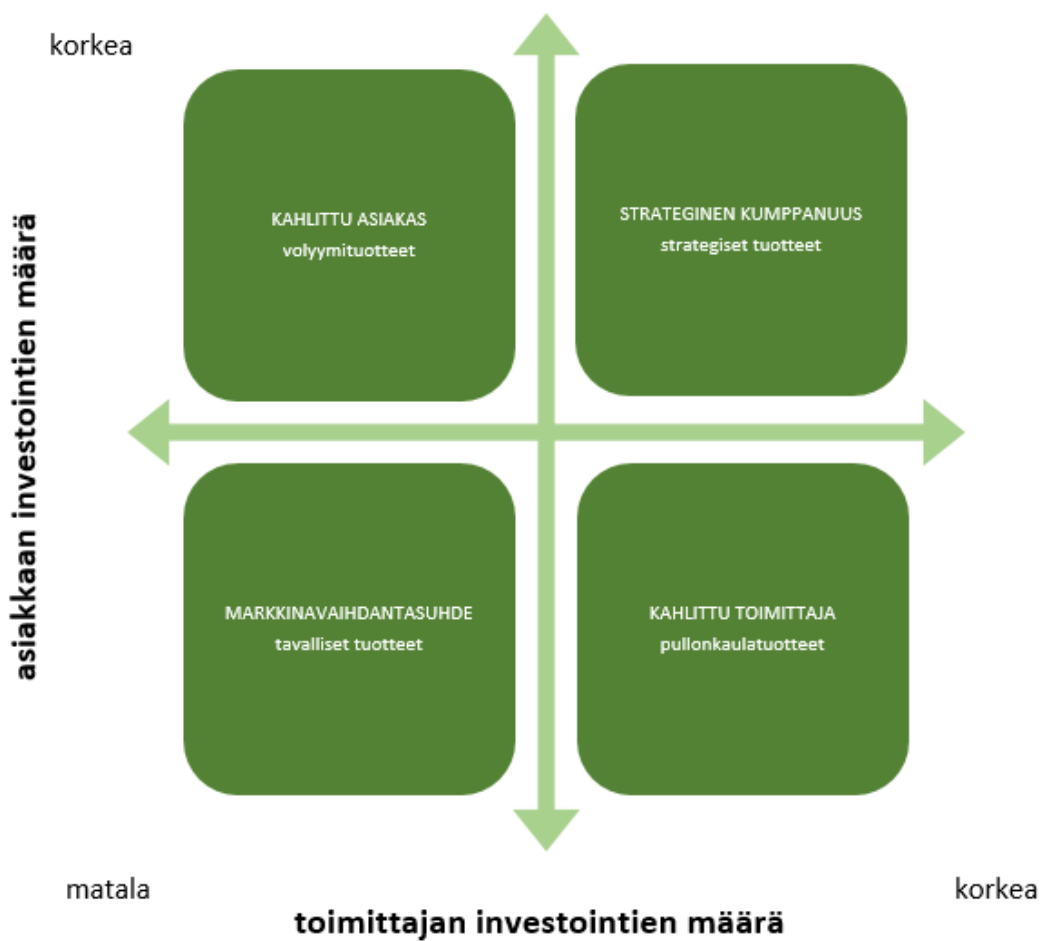
2.2.3 Luokittelumallit toimittajayhteistyössä

Tässä tutkielmassa esitellään luokittelumalleja, jotka on tehty hankinnan näkökulmasta toimittajien luokittelua varten, mutta näitä voidaan soveltaa myös asiakkaiden luokitteluun. Strategisesti tärkeät avaintoimittajat ovat varmasti kaikkien hankinnasta vastaavien toimittajayhteistyön ykköskohteena. Avaintoimittajalta hankitaan asiakkaan näkökulmasta kriittisiä tai suurivolyymisiä tuotteita tai palveluja sekä heidän kanssaan pyritään pitkäaikaiseen yhteistyöhön (Carr & Pearson 1999, 516; Kumar ym. 2014, 129). Ongelmallista toimittajayhteistyön kannalta on tilanne, missä asiakas ei ole tällaiselle toimittajalle strategisesti tärkeä. Siksi on tärkeää, että toimittajayhteistyön osapuolilta löytyy yhteinen aikomus yhteistyöhön (Min ym. 2005, 242–244).

Toimittajien luokitteluun on ollut käytössä monia tapoja, jotka on jaoteltu niin kutsuttuun jatkumomalliin ja portfoliomalliin. *Jatkumomallille* ominaista on, että toimittajien luokittelu perustuu hintaan, ydinsaamiseen tai hallintomalleihin ja on nimensä mukaisesti jatkumona eli toisiaan seuraavina, kehittyvinä luokitteluina (Dwyer ym. 1987, 15; Cooper & Gardner 1993, 15; Cox 1996, 63; Lambert ym. 1996, 12). *Portfoliomallissa* puolestaan keskitytään analysoimaan hankittavaa tuotetta tai palvelua sekä toimittajasuhdestrategioita. Tunnetuin esimerkki portfoliomallista on Kraljicin (1983, 111) portfolioanalyysi, jota on ylistetty, muokattu ja kritisoitu vuosien varrella. Tässä mallissa tuotteet ja palvelut ryhmitellään neljään kategoriaan toimittajamarkkinoiden hallittavuuden ja hankittavan tuotteen tai palvelun tulosvaikutuksen mukaan. Kategoriat

ovat ei-kriittiset rutiinituotteet ja -palvelut, vipuvarrelliset volyymituotteet ja -palvelut, pullonkaulatuotteet ja -palvelut sekä strategiset tuotteet ja palvelut. Epäsuorien hankintojen moninaista toimittajakenttää ajatellessa tämä on melko yksinkertainen, mutta tehokas malli, jossa on kuitenkin omat haasteensa.

Kraljicin mallia ovat mukailleet muun muassa Olsen ja Ellram (1997, 105) sekä Bensaou (1999, 36–39), jotka ovat kuitenkin ottaneet portfoliomalliinsa omat näkökulmansa. Olsen ja Ellram (1997, 105) luokittelevat toimittajia suhteen vahvuuden ja toimittajan houkuttelevuuden näkökulmasta. Bensaou (1999, 36) on käyttänyt kategorisointiinsa toimittajan ja asiakkaan investointinäkökulmia, jotka on sisällytetty myös kuvioon 2.



Kuvio 2. Toimittajayhteistyön portfoliomalli (muokattu, Kraljic 1983, 111; Bensaou 1999, 38)

Kuviossa 2 on mukailtu Bensaoun (1999, 38) portfoliomallia yhdistettynä perinteiseen Kraljicin malliin (1983, 111), kun portfoliomalliin on haluttu saada niin asiakkaan kuin toimittajankin näkemystä toimittajayhteistyön mallista. *Markkinavaihdantasuhteessa* kummankin investoinnit ovat minimissään ja tuotteet ovat hyvin perustuotteita, joiden

teknologia on yleistä ja yksinkertaista. Markkinoilla on kilpailua, mutta ne ovat vakaat ja asiakaskunta on laaja. Toimittajat ovat melko pieniä ja asiakkaan on helppo vaihtaa toimittajaa. Suhteessa, jossa *toimittaja on kahlittu*, tuotteet ovat teknisesti monimutkaisia ja vaativat toimittajilta jatkuvia innovaatioita ja investointeja. Kilpailu on jopa rajua pienen toimittajakunnan välillä ja markkinat ovat epävakait. Toimittajilla on yleensä hyvä taloudellinen tilanne ja heillä on mahdollisuus panostaa tuotekehitykseen, mutta he ovat hyvin riippuvaisia asiakkaistaan. Suhteessa, jossa *asiakas on kahlittu*, tuotteet ovat teknisesti monimutkaisia, mutta eivät vaadi jatkuvia innovaatioita ja teknologia on yleisesti tiedossa. Markkinoilla on vakaa kysyntä muutaman toimijan kesken ja asiakkaat ylläpitävät sisäistä tuotantokapasiteettia. Toimittajat ovat yksittäisiä, suuria ja hallinnoivat omia teknologioitaan. *Strateginen kumppanuus* kehittyy silloin, kun tuotteet vaativat paljon räätälöintiä ja ovat lähellä asiakkaan ydinliiketoimintaa. Käytössä on uutta teknologiaa, joka on monimutkaista tai jopa integroitua asiakkaan järjestelmiin. Innovaatioita tehdään usein ja nämä vaativat paljon kummaltakin osapuolelta investointeja ja insinööriosuamista. Markkinoilla on vahva kysyntä ja mahdollisuus kasvuun. Markkina on kilpailtu ja kilpailijat vaihtuvat usein. Toimittajat ovat suuria monipalveluyrityksiä, jotka hallinnoivat omaa teknologiaansa ja kehittävät sitä jatkuvasti. (Bensaou 1999, 38.)

Kraljicin mallia on kritisoitu toimittajayhteistyön näkökulmasta muun muassa siitä, että se keskittyy liikaa muun muassa pelkkään kustannuksiin ja ostotapahtumaan asiakkaan näkökulmasta sekä on siinä nähdään vain kaksi ulottuvuutta eikä portfoliomalli sovi luokittelemaan toimittajasuhteita (Dubois & Pedersen 2002, 40–41). Mikäli resurssien käyttöä toimittajayhteistyössä suunnitellaan portfoliomallin avulla, niin on hyvä huomioida, ettei se anna valmista toimintamallia, vaan yksittäisiä toimintasunnitelmia (Olsen & Ellram 1997, 102). Yhteistyön näkökulmasta portfoliomallia käyttämällä voidaan siis olla tilanteessa, että tiivistä yhteistyötä tehdään toimittajan kanssa, jonka kanssa ei välttämättä saada aikaiseksi arvoa lisäävää yhteistyötä.

Portfoliomallissa tulee valita käytetyt ulottuvuudet oikein sekä sisällyttää kaikki tärkeät muuttujat tähän malliin, jotta mallista saadaan – mahdollisesti yhdessä muiden työkalujen kanssa – toimiva ratkaisu toimittajien luokitteluun (Olsen & Ellram 1997, 102). Muiden työkalujen tai mallien avulla voidaan saada mukaan myös toimittajan näkökulma, joka Kraljicin mallista puuttuu. Kritiikistään huolimatta Kraljicin malli on yhä käytetyimpiä malleja toimittajien luokitteluun, sillä malli on melko tehokas yksinkertaisuudessaan,

vaikka siinä on joitakin puutteita (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 142; Gelderman & Weele 2003, 207). Kun tätä mallia käytetään toimittajien luokitteluun kriittisesti eikä uskota tämän antavan pelkästään valmiita toimintamalleja toimittajayhteistyöhön, niin malli toimii hyvin yritysten ja heidän tuotteiden ja palvelujen segmentointiin (Gelderman & Weele 2003, 215).

Luokittelun avulla yritys voi jakaa toimittajat mieleisiinsä ryhmiin, joiden hallintaan se varaa resurssit yrityksen sisältä ja määrittelee ketkä vastaavat kyseisestä ryhmästä. Kumar, Clemens ja Keller (2014, 129) jakavat toimittajat yksinkertaisesti kolmeen ryhmään, strategiset, ensisijaiset ja hyväksytyt toimittajat. *Strategiset toimittajat* ovat pitkäaikaisia yhteistyökumppaneita, jotka ovat sitoutuneet hyödyntämään kummankin yrityksen strategisia ja operatiivisia kyvykkyyksiä sekä luomaan lisäarvoa yhteistyöhön. *Ensisijaisiksi toimittajiksi* määritellään ne, joiden tuotteet ja palvelut ovat hankkivalle yritykselle rutiiniostoja ja helposti saatavilla. Toimittajamarkkinassa löytyy vaihtoehtoja, mutta toimittaja voi halutessaan tuoda lisäarvoa yhteistyökumppanilleen. *Hyväksytyt toimittajat* ovat alin taso arvon muodostuksen näkökulmasta eivätkä he kustomoi tuotteitaan. Toimittajayhteistyön resursseja tulisi siis suunnata strategiaan ja ensisijaisiin toimittajiin, mutta yrityksen on hyvä pohtia, että onko tämä jako epäsuorien hankintojen osalta jopa liian yksinkertainen suuren toimittajamäärän vuoksi. Taulukossa 4 tätä ajatusmallia on hieman laajennettu. Mikäli esimerkiksi ensisijaisten toimittajien osuus koko toimittajamäärästä on huomattavan iso, toimittajayhteistyön resurssien jakaminen voi olla vaikeaa ilman lisäluokittelua. Tiivis yhteistyö strategisten ja pitkäaikaisten toimittajien kanssa on tärkeää, koska tätä kautta voidaan luoda yhdessä uusia ideoita ja innovaatioita sekä parantaa prosesseja (Viale ym. 2022, 259).

Taulukko 4. Toimittajasuhteen laatu ja yhteistyön painopisteet (muokattu, Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 337; Kumar ym. 2014, 129)

Toimittajasuhteen laatu	Toimittajayhteistyön painopisteet
Yksinkertaiset ja kertaluontoiset toimittajasuhteet (hyväksytyt toimittajat)	perustavoitteiden täyttäminen palveluhalu, viestintä, asenne
Pitempiaikaiset ja monimutkaisemmat toimittajasuhteet (ensisijaiset toimittajat)	ongelmanratkaisukyvykkyys palvelutason jatkuva parantaminen
Pitkäaikaiset, yhteistä kehittämistä sisältävä yhteistyösuhde (ensisijaiset toimittajat / strategiset toimittajat)	kustannusten jatkuva alentaminen yhteisten prosessien tehostaminen
Pitkäaikainen, yhteistä suunnittelua ja innovaatioita sisältävä yhteistyösuhde (strategiset toimittajat)	yhteiset innovaatiot tekninen kehittäminen yhteisiin tavoitteisiin tähtäävä kyvykkyysien ja resurssien kehittäminen

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008, 337) ovat jakaneet toimittajasuhteen neljään osaan, joka hieman laajentaa ajattelumallia strategisista, ensisijaisista ja hyväksytyistä toimittajista. Taulukosta 4 käy ilmi selkeästi, miten toimittajasuhteeltaan pitempiaikaisempia toimittajia voidaan luokitella kolmeen osaan. Toiminnan kehittäminen on kaikissa näissä oleellista, mutta painopisteet hieman eri asioissa. Vaikka tässä tutkielmassa ei keskitytä toimittajan mittaamiseen, niin on toki painotettava, että se on tärkeä osa toimittajayhteistyötä. Ilman tätä osiota yhteistyölle merkittävät tavoitteiden toteutumista ei seurata, jolloin yhteistyön osapuolet eivät välttämättä ole samaa mieltä yhteistyön onnistumisesta. Mitä syvemmälle yhteistyöhön mennään, niin sitä vaikeampaa mittaaminen usein on, koska innovaatioprojektit ovat monimutkaisia ja pitkiä. Näissä ei tule unohtaa, että myös asiakas organisaation onnistumisen mittaaminen on tärkeää, kun asioita viedään eteenpäin toimittajan kanssa yhdessä. (O'Brien 2018, 58.)

Toimittajien tulee usein panostaa paljon omia resurssejaan toimittajayhteistyöhön, jotka voivat olla asiakkaan panostamia resursseja suuremmat. Lisämyynnin mahdollisuus ja toimittajan oma mahdollinen kehittyminen ovat varmasti suurimpia syitä resurssien panostukseen, mutta ilman strategista yhteensopivuutta ja yhtenäisiä yhteistyöodotuksia toimittaja tuskin haluaa panostaa yhteistyöhön. (Nieminen 2016.) Etenkin toimittajan markkinassa, asiakasyrityksen on ymmärrettävä oma houkuttelevuutensa. Mikäli yritys ei ole hankinnoiltaan markkinan suurimpia tai toimittajayhteistyöllä ei ole aiempaa historiaa kyseisen toimittajan kanssa, niin mahdollisen asiakasyrityksen tulee myydä itsensä toimittajalle – ei siis enää vain toisinpäin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008,

269.) Toimittajayhteistyö ei syvene hetkessä, mutta kun sen osapuolet ymmärtävät enemmän toisiaan sekä luottamus ja integraatio lisääntyvät, niin kummankin osapuolen kilpailukyky ja toiminta paranee (Nieminen 2016; Naudé & Buttle 2000, 360).

Toimittajapuoli voi myös luokitella asiakkaansa houkuttelevuuden ja liiketoiminnan arvon mukaan neljään kategoriaan: hankala, hyväksikäyttävä, kehittyvä ja ydin. Houkuttelevuutta on siis muutakin kuin asiakkaan suuri liikevaihto. Asiakas voidaan luokitella muun muassa kasvunäkemyksen, yritysimageen tai teknologisen kehityksen perusteella. Hankala asiakas on silloin kun sekä houkuttelevuus että liikevaihto ovat pieniä. Hyväksikäyttävä asiakas on silloin, kun liikearvo on suuri, mutta asiakas ei kuitenkaan ole jostain syystä houkutteleva. Kehittyvän asiakkaan liikevaihto on pieni, mutta houkuttelevuus esimerkiksi kasvunäkemyksen kautta on suuri. Ydinasiakas on se, joka on monella tapaa houkutteleva ja omaa suuren liikevaihdon. (Steele & Court 1996, 68–69.) Mikäli asiakas ei ole toimittajalleen kiinnostava, niin tuskin kovin syvälliseen yhteistyöhön päästään, vaikka toimittaja olisi asiakkaan näkökulmasta merkittävä. Siksi toimittajien luokittelussa on aina ymmärrettävä myös edustamansa yrityksen houkuttelevuus ja merkitys markkinoilla sekä se, että myös toimittaja luultavasti luokittelee joillakin kriteereillä asiakkaansa (Steele & Court 1996, 67).

2.2.4 Toimittajayhteistyöllä kohti proaktiivista epäsuoraa hankintaa

Vanhahtavassa reaktiivisessa epäsuoran hankinnan mallissa reagoidaan eteen tuleviin asioihin ja ongelmiin eikä pyritä ohjaamaan toimintaa haluttuun suuntaan. Modernissa epäsuorassa hankinnassa ei kuitenkaan enää riitä halvimman hinnan perässä juokseminen, vaan epäsuoran hankinnan tulee esittää ratkaisuja, parannusehdotuksia ja muita kehittäviä ajatuksia sisäisille sidosryhmilleen. (Galić ym. 2021, 746.) Nykyisin kehittyneissä yrityksissä epäsuora hankinta nähdään siis proaktiivisena, jolloin sen päätehtävinä nähdään toimittajien aktiivinen etsintä, valinta ja hallinta sekä toimittajayhteistyön kehittäminen (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 62, 370–371).

Taulukossa 5 nähdään reaktiivisen ja proaktiivisen epäsuoran hankinnan erot, josta näkyy myös toimittajayhteistyön roolin merkitys. Toimittajayhteistyötä kehittäessä saavutetaan yhä proaktiivisempaa epäsuoraa hankintaa, jossa pyritään vaikuttamaan markkinoiden muutoksiin ennakoivasti ja luodaan sitä kautta yritykselle lisäarvoa. Proaktiivisessa hankinnassa ei tavoitella vain omaa etua tai ongelmia ei sysätä vain toimittajan

ratkaistavaksi, vaan toimittajayhteistyöllä pyritään pääsemään kumpaakin hyödyttävään lopputulokseen (Ritvanen & Koivisto 2007, 109–110).

Taulukko 5. Reaktiivisen ja proaktiivisen epäsuoran hankinnan erot (muokattu, Baily ym. 2005, 12; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 63)

Reaktiivinen epäsuora hankinta	Proaktiivinen epäsuora hankinta
Hankinta on kustannuskeskeistä.	Hankinnalla tuotetaan lisäarvoa.
Hankinta saa spesifikaatiot.	Hankinta ja toimittajat tuovat oman lisänsä spesifikaatioihin.
Käyttäjät ja suunnittelijat määrittelevät spesifikaatiot.	Ostajat ja toimittajat tuovat omat näkemyksensä spesifikaatioihin.
Hankinta hylkää vialliset toimitukset ja reklamoi vääränlaisesta palvelusta.	Hankinta estää ennakolta vialliset toimitukset ja vääränlaisen palvelun.
Hankinta on tukitoiminto ja raportoi taloudelle tai tuotannolle.	Hankinta on yksi ydintoiminnoista.
Hankinnassa vastataan markkinatilanteeseen.	Hankinta vaikuttaa markkinoihin.
Ongelmat ovat toimittajan vastuulla.	Ongelmia ratkotaan yhdessä toimittajan kanssa.
Hinta on avainmuuttuja.	Kokonaiskustannukset ja -arvo ovat avainmuuttujia.
Painotus on tässä päivässä.	Painotus on strateginen ja tulevaisuuteen painottuva.
Järjestelmät ovat erillään toimittajista.	Toimittajien järjestelmät voidaan integroida omiin järjestelmiin.
Neuvottelutilanteissa toisen voitto on toisen häviö.	Neuvottelutilanteissa pyritään vähintään win-win-tilanteeseen.
Suuri määrä toimittajia varmistaa saatavuuden.	Suuri määrä toimittajia merkitsee menetettyjä mahdollisuuksia.
Korkeat varastosaldot varmistavat saatavuuden.	Korkeat varastosaldot nähdään tuhlauksena.
Informaatio on voimaa.	Informaatio on jaettuna arvokasta.
Hankinta on eriytynyt toiminto.	Hankinta tekee tiivistä yhteistyötä sisäisten sidosryhmien kanssa.
Hankinta on hajautettu.	Hankinta on keskitetty.
Toimittajayhteistyötä ei tehdä.	Etenkin tärkeimpien strategisten toimittajien kanssa tehdään tiivistä yhteistyötä.

Taulukko 5 kertoo proaktiivisen epäsuoran hankinnan tuomat edut toimittajayhteistyöhön. Innovatiivisuus ja uusien ideoiden luominen ovat proaktiivisen hankinnan peruspilareita. Tässä toimittajayhteistyö nousee epäsuoran hankinnan osalta merkittäväksi. Mikäli yhteistyöstä ei ole hyötyä toimittajan suuntaan, niin tähän ei laiteta resursseja, joten reaktiivinen hankintamalli ei toimi tähän. Alati muuttuvassa toimittajamarkkinassa proaktiivisella epäsuoralla hankinnalla, jossa pyritään ennakoimaan tulevat muutokset markkinassa, pystytään varautumaan hinnanmuutoksiin

ennen budjetoiteja ja parhaassa tapauksessa muuttamaan toimintamalleja kustannustehokkaampaan suuntaan yhteistyössä toimittajien kanssa. Toimittajayhteistyön tulee olla tuottavaa kummallekin osapuolelle, joten siksi on tärkeää miettiä hankintaa uudelle tavalla, jossa myös hankinnan ammattilainen toimii aktiivisesti toimittajan suuntaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 61–64.)

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008, 82) ovat listanneet proaktiivisen hankinnan ammattilaisen ominaispiirteitä. Hankinnan ammattilainen tutustuu toimittajiin ja käy vapaata keskustelua heidän kanssaan, jotta yhteiset kehittämistarpeet tulevat selväksi. Hän markkinoi omaa yritystään ja sen tarpeita toimittajien suuntaan, jotta uusia ratkaisuja voidaan kehittää yhteistyössä toimittajan kanssa. Hän ei myöskään odota täysin valmiita ratkaisuja, vaan kehittää toimittajan antamia ehdotuksia. Näin proaktiivinen hankinta luo lisäarvoa yritykselle ja luo lisäarvoa. Tämä on erittäin arvokasta erityisesti epäsuorissa hankinnoissa, joissa etenkin palveluhankintojen ongelmat ovat yleensä moninaisempia ja ympärillä kehittyvä maailma muokkaa palveluhankintojen standardeja jatkuvasti. Aktiivisen toimittajayhteistyön avulla yritys saa koko ajan uusinta tietoa markkinasta ja innovaatioista sekä toimittaja maaperän, jossa kehittää toimintaansa. Hankinnan proaktiivinen suhtautuminen eri sidosryhmiin, niin ulkoisiin kuin sisäisiinkin, luo siis pohjan koko toiminnan kehittämiseksi ja innovoinnille (Viale ym. 2022, 259).

2.3 Epäsuoran hankinnan toimittajayhteistyön kehittäminen

2.3.1 Toimittajayhteistyön kehittäminen kohti mahdollista kumppanuutta

Hankinnan yleisimmiksi kehityskohteiksi on nimetty usein prosessien kehittäminen ja toimittajasuhteet. Yritykset lisäävät strategista toimittajayhteistyötä, jolloin tulisi miettiä myös yhteistä strategiaa, investointeja ja liiketoiminnan prosessien kehittämistä strategisten toimittajien kanssa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 92–93.) Näiden toimittajasuhteiden kehittäminen tulisi ottaa kehityskohteeksi myös epäsuorassa hankinnassa, jossa toimittajayhteistyöstä saatu hyöty voi olla suoraa hankintaakin merkittävämpi – oli sitten kyseessä keskitetty, hajautettu tai hybridihankintamalli. On myös hyvä muistaa, että yksittäiset toimittajayhteistyötä näennäisesti kehittävät temput tai jäljittelyt eivät tuota hyvää tulosta, jos kokonaisuuteen ei olla valmiita panostamaan (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 321–322). Toimittajayhteistyö on kuitenkin myös tiedonjakamista puolin ja toisin sekä ongelmanratkaisua. Mikäli toimittajayhteistyöstä

puuttuu keskinäinen luottamus, asiakas ei saa tietoa toimittajan työn alla olevista kehityskohteista eikä toimittajalle kerrota asiakkaan ongelmista, joihin voisi löytyä ratkaisut yhteistyöllä. (Fawcett ym. 2007, 357.)

Toimittajayhteistyön kehittäminen tähtää lisäarvon tuottamiseen kummallekin osapuolelle (Min ym. 2005, 237). Toimittajayhteistyön kehittämisellä ei kuitenkaan aina ole vain positiivisia vaikutuksia. Toimittajayhteistyö voi huonontua pitkässäkin yhteistyössä tai lyhytkin toimittajayhteistyö voi tuoda mukanaan uusia innovaatioita. (Kim & Choi 2015, 61.) Mutta koska yritykset ulkoistavat monesti kriittisiäkin palveluitaan ulkopuolisille toimittajille, niin toimittajayhteistyö on yleensä keino hallita toimittajaa sekä ohjata toimittajaa kehittämään omia toimintojaan (Kannan & Tan 2006, 755–756).

Globaali markkina on pakottanut hankkivat organisaatiot pohtimaan omia yhteistyömallejaan tarkemmin, koska tiivistä yhteistyöstä on tullut yhä tärkeämpi keino selvitä kilpailussa. Japanilaiset Toyota ja Honda ovat rakentaneet tiivistä yhteistyötä toimittajiinsa 1980-luvulta lähtien Pohjois-Amerikassa, joka on uudistanut merkittävästi myös yhdysvaltalaisen yritysten näkemyksiä toimittajayhteistyötä kohtaan. Näiden japanilaisten yritysten toimittajayhteistyö on ollut toimittajiinsa pitkäaikaista ja toimittajayhteistyö on ollut runsasta (Steele & Court 1996, 48). Liker ja Choi (2004) ovat kuvanneet artikkelissaan tätä japanilaisten yhteistyömallihierarkiaa, jonka tarkoitus on ollut saattaa toimittajien resursseja oman yrityksensä käyttöön, mutta kuitenkin lojaalilla ja pyyteettömällä tavalla. Tästä toimittajayhteistyön rakennusmallista (kuviokuva 3) on hyvä ottaa oppia myös muiden toimittajayhteistyötään systemaattisesti parantavien yritysten, vaikka samanlaista monimutkaista osakkeiden ristiinomistusmallia ei olekaan tarkoituksenmukaista saavuttaa. Mallissa on huomioitu hyvin konkreettisia toimenpiteitä, joita jokainen yritys voi kehittää omaan toimintaansa sopivaksi toimittajasuhteen laadun mukaan. (Liker & Choi 2004, 104–113.)



Kuvio 3. Toimittajayhteistyön hierarkia (muokattu, Liker & Choi 2004, 108)

Liker ja Choi (2004, 108–113) ovat luoneet aktiivisen toimittajasuhteen kehittämismallin (kuvio 3), joka on hyvä pohja epäsuorankin hankinnan toimittajayhteistyölle. Vaikka näkökulma tässä hierarkiamallissa on asiakkaan, niin on hyvä muistaa, ettei tämä toimi ellei kumpikin osapuoli tee kaikkensa yhteistyön kehittämisen eteen. Tätä voidaan soveltaa lähinnä strategisesti merkittävälle pitkäaikaisille toimittajille, koska tämä vaatii kummaltakin osapuolelta paljon resursseja. Toimittajayhteistyön koostuu seuraavasta kuudesta portaasta Liker ja Choin (2004, 108–113) mukaan:

1. *Ymmärrä toimittajiesi toimintamallit*: Asiakkaan tulisi ymmärtää toimittajan liiketoiminnan sisältöä sekä miten toimittaja sijoittuu ja menestyy omassa toimittajamarkkinassaan. Tämä on hyvin vaativaa, johon usein tarvitaan hankinnan ammattilaista ymmärtämään toimittajamarkkinan sisäisen kilpailun logiikkaa (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 332). Epäsuoran toimittajamarkkinan tuntemisesta on hyötyä myöhemminkin, joten hankkivan yrityksen tulisi panostaa epäsuoran hankinnan laajaan osaamiseen, jotta ainakin tärkeimpien toimittajien markkinat tunnetaan perusteellisesti. Hierarkiamallin mukaan asiakkaan tulisi kunnioittaa toimittajan osaamista sekä sitoutua yhdessä menestymiseen. (Liker & Choi 2004, 108–109.)

2. *Hyödynnä toimittajien kilpailutilanne mahdollisuutena:* Asiakkaan tulisi löytää kullekin tuotteelle ja palvelulle vaihtoehtoiset toimittajat. Tämä myös laajentaa hankintaorganisaation osaamista toimittajamarkkinasta, jolloin mahdollisuus saada toimittajilta kehittyneempää palvelua kasvaa (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 332). Toimittajan kanssa tulisi luoda yhteensopivia toimintamalleja sekä yhteishankkeita, jossa jaetaan tietotaitoa sekä kontrolloidaan toimittajayhteistyötä. (Liker & Choi 2004, 109–110.)
3. *Valvo toimittajiasi:* Tärkeää on, että toimittaja ymmärtää mitä toimittajalta odotetaan. Siksi suorituksen mittaaminen on tärkeää ja tästä seuraava palautteen anto onnistumisista ja haasteista tulisi olla jatkuvaa. Näin ongelmiin päästään käsiksi nopeasti ja hyvässä yhteistyössä ennen kuin ne haittaavat laajasti asiakkaan toimintaa. Johtotason tulisi olla myös yhteistyössä mukana ratkaisemassa ainakin isompia ongelmia. (Liker & Choi 2004, 110–111.)
4. *Kehitä toimittajiesi (teknistä) osaamista:* Tekninen-sana on tässä laitettu sulkuihin, koska epäsuorassa hankinnassa toimittajan osaamista tulisi kehittää laajasti. Toki tämä pätee myös toiseen suuntaan, jolloin asiakasorganisaation osaaminen lisääntyy toimittajan kautta. Koulutukset toimittajan tai asiakkaan tiloissa sekä tilanteet, jossa koulutetut ja kokeneet henkilöt työskentelevät toimittajan vastaavien henkilöiden kanssa, ovat tärkeitä osaamisen lisäämiseksi (O'Brien 2018, 200). Tärkeää on avoin keskustelu kehityskohteista, jolloin kumpikin osapuoli voi löytää uusia ideoita ja oivalluksia (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 333). Yhdessä on hyvä kehittää osapuolien ongelmanratkaisukykyjä, jotka ovat tärkeitä niin yksittäisissä ongelmissa kuin pidempiaikaisessakin yhteistyössä ja innovaatioissa. Tarvittaessa konsultointiavun tai resurssien jakaminen toimittajalle voi olla tarpeellista ja pitkällä aikavälillä tuottavaa (O'Brien 2018, 201). On myös hyvä muistaa, että koska asiakas ja toimittaja toimivat omilla aloillaan, niin yhteisen sanaston kehittäminen on tärkeää, jotta varmasti puhutaan samoilla termeillä samoista asioista. (Liker & Choi 2004, 111–112.)
5. *Jaa tietoa intensiivisesti mutta valikoiden:* Yhteisillä tapaamisilla tulee aina olla selkeä agenda ja ennalta määrätyt ajat sekä paikat, jotta kaikki osapuolet osaavat valmistautua näihin eikä kenenkään aikaa hukata. Asiakkaan on hyvä jakaa

sellaista tietoa, joka auttaa toimittajaa onnistumaan yhteistyössä, mutta liikesalaisuudet ja muun yrityksen sisäisen informaation jakamista on vältettävä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 333). Tiedon jakamiseen on hyvä luoda strukturoitu malli ja toimittajan tulisi myös luoda malli tiedon turvalliseen säilyttämiseen. (Liker & Choi 2004, 112.)

6. *Johda toimittajayhteistyötä*: Yhteisiä prosesseja ohjataan aktiivisesti, luodaan yhteistyötiimejä sekä yhteisiä toimintamalleja monipuolisen yhteistyön perustaksi (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 333). Yhteistyön osapuolet jakavat keskenään omia parhaita käytäntöjään ja aloittavat yhteisiä jatkuvan parantamisen projekteja. (Liker & Choi 2004, 112–113.) Hyvässä yhteistyössä huolehditaan myös toisen osapuolen työntekijöistä ja heidän motivaatiostaan, jotta oikeat ihmiset ovat oikeissa paikoissa – myös toimittajayhteistyössä (Nieminen 2016). Kun yhteistyö on vankalla pohjalla, niin kyseinen toimittaja voi toimia jopa roolimallina muille mahdollisille avaintoimittajille (O’Brien 2018, 201).

Pitkäaikainen toimittajayhteistyö ei synny yhdessä yössä eikä ilman kummankin osapuolten satsauksia. Pitkäaikaisessa yhteistyössä osapuolet tekevät tiivistä yhteistyötä saavuttaakseen yhteisiä hyötyjä ja etuja, jotka ovat suurempia kuin mitä he yksinään toimiessa saavuttaisivat (Cao ym. 2010, 6616). On myös hyvä pitää mielessä, että toimittajaosapuolet eivät ole kasvottomia organisaationsa osia, vaan yhteistyöhön vaikuttaa myös ihmisten väliset kemiat. Hankinnan edustajien on hyvä ymmärtää, että he ovat toimittajayhteistyössä yrityksensä edustajia sekä hankintahenkilöiden kommunikaatiokykyjen, käyttäytymisen ja päätöksien kautta he luovat toimittajalle tietynlaisen yritysmielikuvan (Galić ym. 2021, 746).

Aiemmin tässä tutkielmassa listattiin toimittajayhteistyössä huomioon otettavia asioita, mutta yksi tärkeimmistä asioista on se, että toimittaja ymmärtää asiakasorganisaation vaatimukset (Goffin 1997, 433). Mitä pitkäaikaisemmaksi yhteistyö muodostuu, sen varmemmin toimittaja ja asiakas ymmärtävät toisensa tarpeet ja saavutetaan niin kutsuttu win–win-tilanne. New ja Burnes (1998, 384–385) kuitenkin painottavat, ettei yhteistyössä aina kuitenkaan olla tässä win–win-tilanteessa, vaan usein kustannukset jäävät toimittajan maksettaviksi ja hyödyt menevät asiakkaalle. Tilanteet eivät aina ole niin mustavalkoisia, joten voi olla muutama tilanne, jolloin asiakas hyötyy näennäisesti toimittajaa enemmän. Toimittaja voi panostaa kehittämiseen asiakasta enemmän silloin, kun toimittajan tulee

saavuttaa teollisuussektorin odotukset ja saavuttaa itselleen kilpailuetua. Toimittaja voi myös nähdä panostuksensa investointina yhteistyöhön, joka tuottaa hedelmää myöhemmässä yhteistyön vaiheessa esimerkiksi lisääntyneinä ostoina. Tässä tapauksessa toimittajalla tulee olla uskoa siihen, että yhteistyö on pitkäaikaista ja hyödyt näkyvät vasta mahdollisesti vuosien päästä. Koska kumpikin osapuoli panostaa resursseja toimittajayhteistyöhön, niin siinä on kummankin osapuolen mahdollista myös menettää ansainnan sijaan (Stähle & Laento 2000, 77).

Yhtä oikeaa tapaa tehdä pitkäaikaistakaan yhteistyötä ei kuitenkaan ole, joten yhteistyön osapuolten tulee luoda heille tehokkain malli. Tärkeää on, että kumpikin osapuoli on motivoitunut luomaan yhteistyön kautta hyviä tuloksia (Kannan & Tan 2006, 762). Sitoutuneet resurssit kuten ongelmatilanteisiin käytetty aika ja henkilöiden sitoutuminen yhteistyöhön ja hankintahenkilöiden luotto yhteistyön voimaan vaikuttavat millaiseksi yhteistyö muodostuu (Stuart 1993, 25). Yhteistyöllä voidaan myös epäsuorassa hankinnassa saavuttaa monia konkreettisia etuja kummallekin osapuolelle, kuten toiminnan joustavuutta, kassavirran hallintaa ja alhaisempia varastoarvoja, parempaa pitkäaikaista suunnittelua muuttuviin vaatimuksiin sekä teknologiainnovaatioita (Steele & Court 1996, 155). Toimittajan lojaalisuus asiakasyritystä kohtaan yleensä kasvaa, kun heidän välilleen muodostuu pitkäaikaisia sopimuksia, joten toimittajaa tulisi kohdella kuten kumppania eikä kuten vihollista (Goffin 1997, 432–433). Kumppanuudessa kumpikin osapuoli työskentelevät yhdessä, jakavat keskenään informaatiota, resursseja ja riskejä sekä tekevät yhteisiä päätöksiä (Cao ym. 2010, 6614).

2.3.2 Kumppanuuden määritelmä

Henry Ford loi pohjaa kumppanuusajattelulle, sillä Fordin toimittajat nähtiin merkittävänä osana toimintaa ja heidän kasvunsa ja tuottonsa linkittyivät Fordin toimintaan. Fordin toimittajilta vaadittiin korkeaa laatua ja oikea-aikaisia toimituksia, mutta 1980-luvulle tultaessa vaikka toimittajat nähtiin tärkeinä Fordille, niin kumppanuudesta ei voitu enää puhua, vaan toimittajien rooli oli muuttunut Fordin näkemyksestä alamaiseksi ja jopa vihamieliseksi. (Stralkowski & Billon 1988, 145.) Kumppanuusajattelun juurien ajatellaan olevan japanilaisessa autoteollisuudessa. Tätä kumppanuusajattelua eivät ole länsimaiset autonvalmistajat pystyneet yrityksistä huolimatta soveltamaan. (Lamming 1993, 169; Weele 2018, 222.) Lamming (1993, 152) kuvailee kumppanuuden olevan monen tasoista, dynaamista ja melko paikallaan pysyvää

toimittajan vaihdon näkökulmasta. Kumppaneilla on olemassa oleva historia ja hinnan lisäksi hankintapäätökset perustuvat pitkäaikaisten kumppanien kanssa käytyjen yhteistyöneuvotteluiden tuloksiin. Informaatiota jaetaan kumppaneiden välillä ja kumppanit ymmärtävät toistensa kustannusrakenteet. Resurssien käyttö on koordinoitua ja yhdessä suunniteltua.

Kumppanuus tuo myös lisää painetta toimittajan suuntaan, sillä heiltä odotetaan jatkuvaa parantamista. Japanilainen termi ”kaizen” tarkoittaa jatkuvaa parantamista ja tätä on käytetty osana japanilaisten kumppanuusmallia, jossa on ollut tarkoitus vähentää kustannuksia ja tehostaa toimintaa. Tämä japanilaisten kumppanuusajattelu on tuonut toimittajan osaksi (yritys)perhettä, joka ei ehkä sovi nykyisille suurille ja esimerkiksi pörssiyrityksille. (Lamming 1993, 172.) Kumppanuus on vahva ja pitkäaikainen yritysten välinen riippuvuussuhde, jossa jaetaan informaatiota, etsitään jatkuvasti yhteisiä kehityskohteita ja ratkotaan ongelmia yhdessä (Stuart 1993, 23).

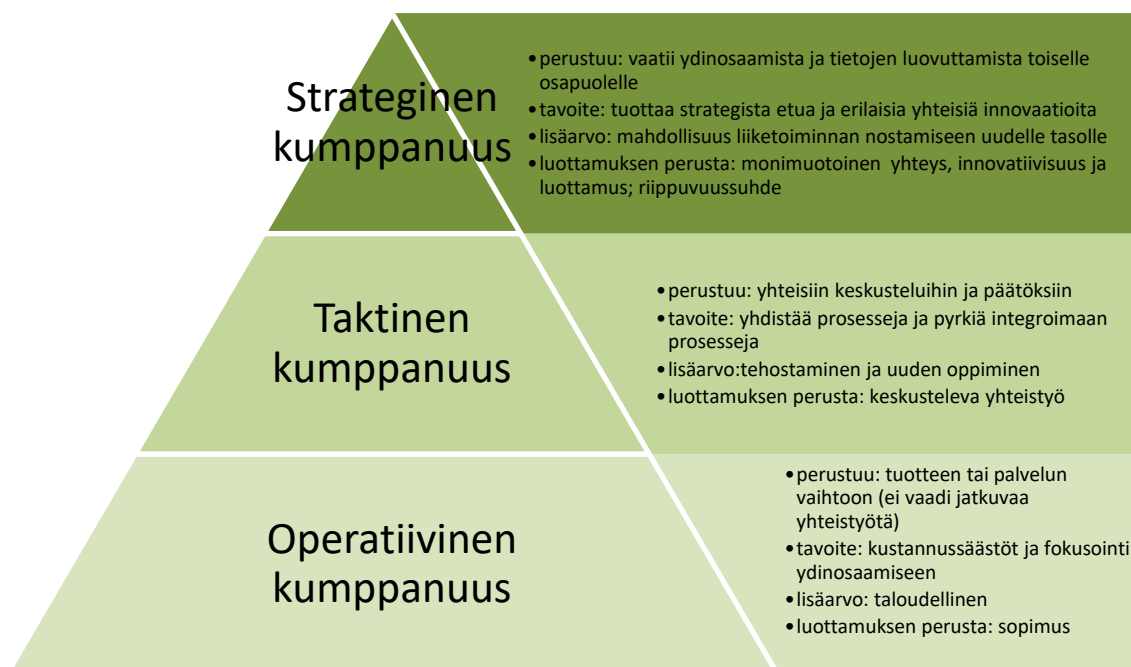
Koska sekä toimittaja että asiakas eivät voi käyttää määrättömiä määriä resurssejaan yhteistyöhön, niin on syytä keskittyä sellaisiin suhteisiin, jotka ovat kummallekin osapuolelle pitkällä aikavälillä merkittäviä ja tuloksellisia. Pitkäaikainen toimittajayhteistyö vaatii hyvää molemminpuolista kommunikointia ja suunnittelua, sillä toimittajan tuntiessa yhteistyökumppaninsa toiminnan syvemmin, toimittaja voi ehdottaa vaihtoehtoisia toimintamalleja, joista hyötyvät kumpikin yhteistyön osapuoli (Carr & Pearson 1999, 516). Tämä pätee erityisesti palveluhankintoihin, joissa voidaan muuttamalla toimintamalleja saada aikaan tehokkuutta. Kumppanuuteen pohjautuvasta epäsuorasta hankinnasta kertoo tarkemmin taulukko 6.

Taulukko 6. Perinteisen ja kumppanuuteen perustuvan epäsuoran hankinnan erot (muokattu, Stuart 1993, 23)

Perinteinen epäsuora hankinta	Kumppanuuteen pohjautuva epäsuora hankinta
pääpaino on hinnassa	monia kriteereitä tuotteelle/palvelulle, sisältäen myös yrityksen vision
lyhyitä sopimuksia	pitkän ajan sopimuksia
hankinnat vain tarjousten perusteella	tehokas ja laajamittaiset arvioinnit hankintojen perustana
paljon toimittajia	vähemmän ja valikoituja toimittajia
kehityskohteiden tulokset jakaantuvat sille, jolla on enemmän valtaa	kehityskohteiden tulokset jakautuvat tasan osapuolten välille
kehitys tapahtuu vain tietyille aikajaksolle	pyritään kehittämään asioita jatkuvasti
toimittajan vastuulla on ratkoa ongelmat	ongelmat selvitetään yhdessä
tieto on osapuolen omaa	tietoa jaetaan osapuolten välillä
selkeä kuvaus liiketoiminnan vastuista	kuin vertikaalinen integraatio

Taulukossa 6 on vertailtu perinteistä ja kumppanuuteen perustuvaa epäsuoraa hankintaa. Kumppanuus muodostuu, kun toimittaja ja asiakas tunnistavat yhteisen tarpeensa, pitävät yhdessä huolta keskinäisestä yrityssuhteestaan ja siten tuottavat kummallekin lisäarvoa yhteistyöllään (Cordón ym. 2012, 145). Keskinäinen sitoutuminen ja kunnioitus kuvastavat pitkäaikaista toimittajayhteistyötä, kumppanuutta, sillä tässä yhteistyössä kumpikaan osapuoli ei koita riistää toista saavuttaakseen lyhyen aikavälin voittoja (Dhanaraj ym. 2004, 430). Kumppanuus muodostuu ajan kanssa, mutta tähän vaikuttavat myös säännöllinen ja asiallinen kommunikaatio toimittajatapaamisineen, nopea reagointi ja toiminta ongelmatilanteissa (Galić ym. 2021, 762). Kumppanuuden aste perustuu yhteisen ongelmanratkaisukyvyyn laajuuteen sekä miten saavutetut hyödyt jaetaan kumppanien kesken (Stuart 1993, 25).

Kumppanuus muodostuu myös hankinnan ja toimittajan epävirallisessa kommunikoinnissa, jossa jaetaan henkilökohtaisia kokemuksia ammatillisen kanssakäymisen lisäksi (Galić ym. 2021, 750). Kumppanuuttakin voi kuitenkin olla eritasoista, kuten kuviossa 4 on kuvattu (Stähle & Laento 2000, 81–103).



Kuvio 4. Eri kumppanuuksien tasot (muokattu, Stähle & Laento 2000, 81–103)

Tässä tutkielmassa Stählen ja Laenton (2000, 103) mallin mukaan kumppanuus on jaettu kolmeen tasoon, operatiiviseen, taktiseen ja strategiseen kumppanuuteen (kuviot 4). Kumppanuudelle on kolme perustyökälyä. Ensimmäiseksi tarvitaan jotain annettavaa toiselle eli tietopääomaa. Toiseksi kumppanuus vaatii luottamusta, sillä siinä voidaan jakaa hyvin luottamuksellisia tietoja toiselle yritykselle. Kolmanneksi kumppanuuden perustana on lisäarvon tuottaminen, jota ei välttämättä yksin saavutettaisi. (Stähle & Laento 2000, 76–77.) Toimittajayhteistyön kehittäminen operatiivisella tasolla vaikuttaa lähinnä alentavasti kustannuksiin ja toiminnan parannuksiin, kun strategisella tasolla yhteistyöllä voidaan saavuttaa kestäviä parannuksia tuotelaadussa ja kilpailukyvyssä, innovaatioita ja suurempaa markkinaosuutta (Kannan & Tan 2006, 756).

2.3.3 Kumppanuuden hyödyt ja haasteet

Jotta toimittajan ja asiakkaan välisestä kumppanuudesta saadaan kaikki irti, niin tähän vaaditaan yhteistä luottamusta, avoimuutta ja sitoutumista (Elkington 1997, 242). Kumppanuudella voidaan kuitenkin saavuttaa osapuolille parempaa kilpailukykyä esimerkiksi yhteisen tuotekehityksen, kulujen alentamisen tai yhteisen markkinoinnin kautta. Kumppanuus nähdään myös joustavana, sillä vaikka tarkoitus onkin tehdä pitkäaikaista yhteistyötä, niin tilanteiden muuttuessa kumppanuuden sisältöä voidaan

muuttaa tai se voidaan tarvittaessa purkaa. Kumppanuuden hyötynä voidaan pitää myös valikoivuus eli kumppanuuksien ei tarvitse olla toisensa pois sulkevia ja kumppanuudessa voi olla jopa useampi osapuoli. Eri kumppanien kanssa voidaan tavoitella eri asioita eikä kaikkien kanssa tarvitse päästä strategiseen kumppanuuteen – tämä malli on yleensä käytössä vain harvojen toimittajien ja asiakkaiden välillä. (Stralkowski & Billon 1988, 150–151.) Kahden voimalla eli kumppanuuden kautta yritykset voivat parantaa kilpailukykyään tehostamalla toimintaansa. Yrityksissä voidaan poistaa tarpeetonta työtä ja vähentää kustannuksia kummankin osapuolen osalta muun muassa saavuttamalla merkittäviä läpimurtoja kustannusajattelussa. Kumppanuudella voidaan myös lisätä osapuolien markkinaosuuksia ja saavuttaa kasvua sekä kehittää pätevyyskäytäntöjä, joita ei voi muuta kopioida. Huomionarvoista on kuitenkin se, että kummankin osapuolen pitää olla valmiita muuttamaan toimintaansa, jotta yhteiset hyödyt saavutetaan ja jaetut riskit vältetään. (Cordón ym. 2013, 145–148.)

Toimittajan näkökulmasta yksi suuri hyöty on se, että hankkiva yritys on motivoitunut pohtimaan hankintatilanteessa muutakin kuin hintaan pohjautuvaa kilpailutusta. Mikäli kumppanuus on hyvin vahvaa, niin kilpailutus voi jopa vaihtua keskusteluun kumppanin kanssa. Toimittajan toimintaa stabiloi kumppanuuden tuomat pitkäaikaiset sopimukset, joten etenkin suurien asiakkaiden kumppanuus tuo toimintaan vakautta ja näkymää pitkälle tulevaisuuteen. (Ahola ym. 2008, 88–89.) Koska toimittajan yksi tärkeimpiä tehtäviä kumppanina on ymmärtää asiakkaan tarpeet, niin toimivassa kumppanuudessa tärkeää on myös toimittajan ohjaaminen ja kouluttaminen asiakkaan toimesta (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 329–331). Riskien ja hyötyjen jakaminen toimittajan ja asiakkaan välillä ovat suuri kumppanuuden hyöty – mikäli tasapuolinen jako tapahtuu (Ahola ym. 2008, 89).

Kumppanuudella usein ajatellaan olevan vain pitkän aikavälin hyötyjä, mutta on myös muistettava, että vaikka kumppanuus onkin pitkän aikavälin yhteistyön tulosta, niin kumppanuudella voidaan myös saavuttaa lyhyen aikavälin hyötyjä. Stuart (1993, 28) listaa näitä lyhyen ja pitkän aikavälin hyötyjä. Lyhyellä aikavälillä kumppanuudella voidaan saavuttaa esimerkiksi lyhempiä seisakkaikoja, nopeampia läpimenoaikoja ja alhaisempia varastotasoja. Pidemmän aikavälin hyötyjä ovat muun muassa alentunut kustannusrakenne, suuremmat myynnit ja parantunut laatutaso. Toki nämä hyödyt voidaan saavuttaa ilmankin kumppanuutta, mutta kumppanuus nähdään tehokkaana mallina. Kumppanuus nähdään erityisen hyödyllisenä mallina kriisin tai yhtäkkiä

muuttuvassa toimintaympäristössä, koska se stabiloi etenkin asiakkaan mahdollisuuksia selvittää muuttuneesta tilanteesta paremmin (Galić ym. 2021, 746). Ympäristönäkökulmasta pitkäaikaiselle toimittajayhteistyöllä ja vihreän hankinnan toimenpiteillä on selkeää vastavuoroisuutta (González-Benito ym. 2016, 320).

Asiakkaalle kumppanuudesta perinteisesti odotetaan kustannushyötyjä, mutta näihin voidaan päästä myös keskittymällä kumppanuuden laatuhyötyihin. Laatuajattelulla on kumppanuudessa suuri rooli, koska luottamuksellisen suhteen kautta voidaan vähentää tuotteen tai palvelun tarkastamista sekä kehittää asioita eteenpäin tuomalla kummankin organisaation asiantuntijat yhteen (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 314). Asiakkaan kustannukset voivat alentua myös toimittajapohjan tiivistämisellä ja aikaa vievien kilpailutusten vähenemisellä (Ahola ym. 2008, 89). Vaikka kumppanuusajatus kuulostaakin saavutettavien hyötyjen kautta tavoiteltavalta mallilta, niin on myös hyvä käydä läpi mahdolliset kumppanuuden haasteet.

Pitkäaikainen sopimuksellinen toimittajayhteistyö tai kumppanuus eivät aina ole paras vaihtoehto toimittajayhteistyölle. Kumppanuutta on joissakin tieteellisissä julkaisuissa pidetty ylitse muiden olevana ratkaisuna toimittajayhteistyössä (Lamming 1993; Saunders 1994), mutta on myös ymmärretty kumppanuuden rajoitukset ja haasteet sekä vapaan kilpailuttamisen hyödyt (Stuart 1993; Parker & Hartley 1997). Hankittaessa hyvin perustuotteita, joiden hinnat elävät markkinan mukaan, niin pitkäaikainen sopimus kiinteillä hinnoilla ei välttämättä ole kummankaan osapuolen etu (Goffin 1997, 433). Kumppanuudella voidaan myös menettää kilpailutuksen tuoma tehostamispaine, mikäli asiakkaalla on hyvin tiivis kumppanuussuhde vain yhden toimittajan kanssa (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 318).

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008, 315–316) ovat listanneet kumppanuuden haasteita ja riskejä lähinnä asiakkaan näkökulmasta. Näitä näkemyksiä on hyvä pohtia myös toimittajan näkökulmasta, jota kirjallisuudessa ja tieteellisissä artikkeleissa on tehtykin. Monet näistä esitetyistä haasteista voivat olla kummallekin osapuolelle olevia haasteita, vaikka kirjan tai artikkelin kirjoittaja voikin nähdä asian vain toiselta kantilta. Win-win tilanne on ideaali ajatus paperilla, mutta harvoin se toteutuu käytännössä. Asiakkaan näkökulmasta voidaan nähdä riskinä se, ettei pitkäaikaisen sopimuksen teon jälkeen toimittaja ole enää kovinkaan kiinnostunut asiakkaan kanssa tehtävästä kilpailukyvyyn parantamisesta eikä asiakkaalla ole keinoja hallita toimittajan kustannustasoa sekä

saavutetut säästöt menevät toimittajalle. Toisaalta toimittaja voi nähdä tilanteen niin, että he joutuvat panostamaan resursseja ja investoimaan yhteistyöhön, mutta saavutettu hyöty menee pääosin asiakkaalle (New & Burnes (1998, 384–385). Mikäli asiakas tulee riippuvaiseksi toimittajan kumppanuudesta, esimerkiksi ulkoistamisen tai tuotteiden ja palvelujen räätälöinnin kautta, niin tämä voi johtaa asiakkaan riippuvuuteen toimittajasta, joka voi puolestaan nostaa kustannuksia ja heikentää laatutasoa. Toisaalta taas tässä tilanteessa toimittaja voi joutua tekemään merkittäviä investointeja tai muuta kehitystyötä, joka voi olla tarpeellinen vain tietyille asiakkaalle ja tulla tarpeettomaksi, mikäli asiakkaan tarve muuttuu tai loppuu (Parker & Hartley 1997, 116; Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2008, 316). Strateginen kumppanuus voi tuoda uutta arvoa osapuolille, mutta sitä on kallista kehittää ja ylläpitää (Bensaou 1999, 36).

Kumppanuuden haasteisiin vaikuttaa paljon millainen voimasuhde toimittajalla ja asiakkaalla on toisiinsa ja millainen on markkinatilanne (Dwyer ym. 1987, 15; Cox 2001, 13–14) . Kehittyvien maiden toimittajat voivat hyötyä yhteistyöstä ulkomaisten asiakkaiden kanssa saavuttaen paremman tuottavuuden kun taas vientiyrietykset hyötyvät vapaakaupasta saavuttamalla nopeammin enemmän tehokkuutta ja suuremmat markkinat kuin suljetussa markkinassa (Krueger 1998, 1518–1519). Vaikka teoriassa täydellisessä kumppanuudessa voimasuhteilla ei pitäisi olla merkitystä, niin realistisesti ajateltuna nämä eivät voi olla vaikuttamatta toimittajayhteistyössä. Siksi kummankaan osapuolen ei tule suhtautua sinisilmäisesti yhteisesti asetettujen tavoitteiden samansuuntaisuuteen sekä mahdolliseen toisen osapuolen opportunistiseen käytökseen (Parker & Hartley 1997, 122; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 317; Ahola ym. 2008, 89; Kim & Choi 2015, 74).

Vaikka kumppanuudessa kummankin osapuolen kustannusrakenteiden tulisi olla avoimia, niin silti asiakkaan voi olla hankalaa valvoa toimittajan suorituksen tehostamista tai henkilöstöresurssien käyttöä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 319). Tästä päästään taas win–win-periaatteen täydelliseen toteutumisen mahdottomuuteen. Kumppanuuden osapuolten pitää myös huomioida tulevat muutokset omassa organisaatiossa, sillä esimerkiksi johdon vaihtuminen voi muuttaa toisen osapuolen organisaation näkemystä yhteisestä tekemisestä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 320). Vaikka siis luottamus on kumppanuuden perusta, niin sitä on vaikeaa rakentaa, jos voimasuhteet ovat epätasapainossa. Luottamus voidaan myös rikkoa pitkässä toimittajasuhteessa – yleensä toki vain kerran. (Fawcett ym. 2007 357–361.)

Tässä luvussa käsiteltiin epäsuoran hankinnan näkökulmasta toimittajayhteistyötä ja sen mahdollista kehitystä kohti kumppanuutta. Seuraavassa luvussa käsitellään vastuullisuutta liiketoiminnan näkökulmasta ja pohditaan, miten vastuullisuuden osa-alueita voisi käsitellä epäsuorassa hankinnassa ja sen toimittajayhteistyössä.

3 VASTUULLISUUS KANSAINVÄLISESSÄ EPÄSUORASSA TOIMITTAJAYHTEISTYÖSSÄ

3.1 Vastuullisuuden historiaa

Tässä tutkielmassa keskitytään vastuullisuuteen liiketoiminnan näkökulmasta, joiden vastuullisuustekoihin YK:n toiminta luo hyvän perustan. Vuonna 2000 YK:n sen hetkinen pääsihteeri Kofi Annan ymmärsi, että ilman yritysten vastuullisuustekoja ei saavuteta tarvittavia vastuullisuustavoitteita. Kofi Annanin toimesta ehdotettiin globaalin yritysvastuuverkoston perustamista, jonka pohjalta syntyi yritysvastuualoite, UN Global Compact. Nykyisin tähän yritysvastuualoitteeseen on sitoutunut 150 maasta yli 10000 yritystä ja yli 3000 muuta yhteisöä, joten näitä periaatteita käytetään monessa yrityksessä vastuullisuustyön pohjana. Vuonna 2015 New Yorkissa pidettiin YK:n kestävän kehityksen huippukokous, jossa luotiin uusi agenda kestäväälle kehitykselle (The 2030 Agenda for Sustainable Development, lyhennetty Agenda 2030). Tämän suunnitelman tarkoitus oli löytää uusia tapoja, joilla parannetaan maapallon ihmisten elämää ja hyvinvointia, suojellaan maapalloa ja taistellaan ilmastonmuutosta vastaan. (United Nations 2022.)

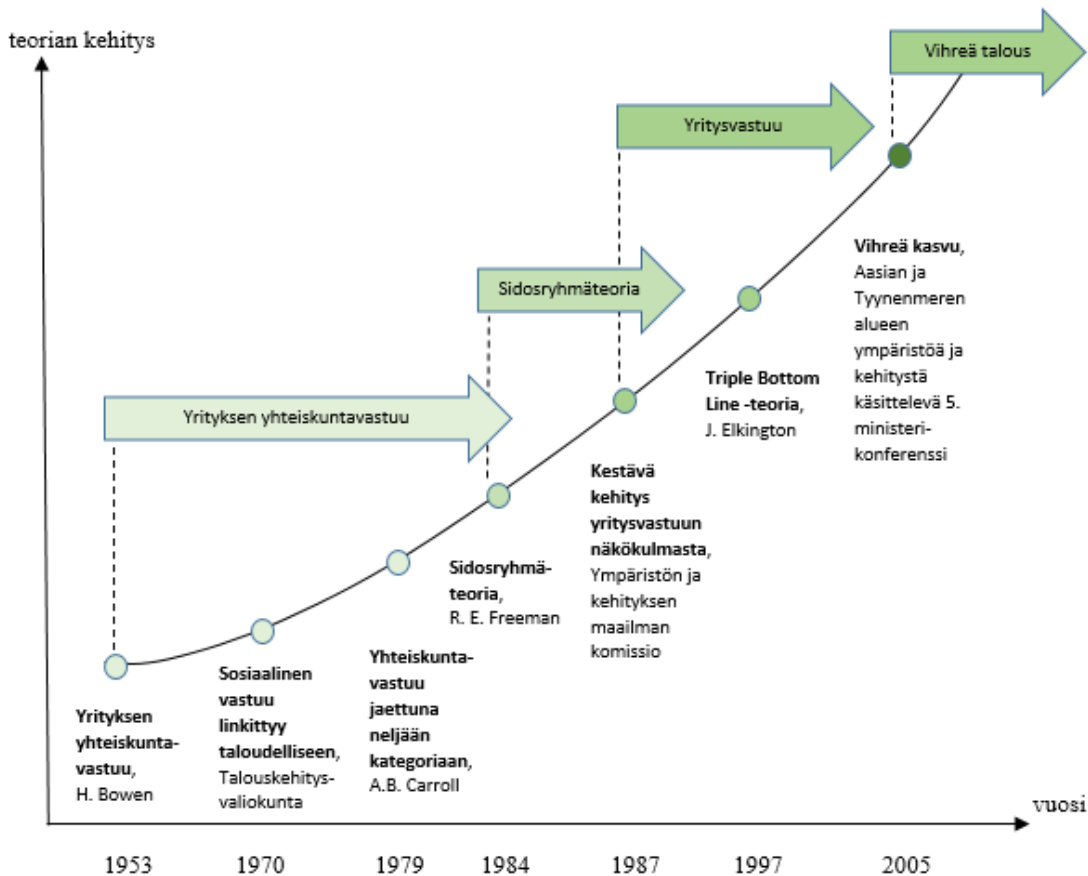
Taulukkoon 7 on yhdistetty niin UN Global Compactin kymmenen periaatetta kuin YK:n kestävän kehityksen Agenda 2030 -tavoitteet, jolloin nähdään, että nämä linkittyvät yhteen ja yritysmaailma näyttelee vastuullisuudessa merkittävää roolia. UN Global Compactin periaatteet perustuvat YK:n Ihmisoikeuksien yleismaailmalliseen julistukseen, ILO:n (International Labour Organization) Työelämän peruseriaatteita ja -oikeuksia koskevaan julistukseen, YK:n Rion ympäristöä ja kehitystä koskevaan julistukseen ja YK:n Korruption vastaiseen yleissopimukseen. (Global Compact Network Finland 2022.) Yritysten vastuullisuuden raportoinnille haluttiin myös ohjeisto ja ensimmäiset kansainvälisen yritysvaluuraportoinnin ohjeet eli Global Reporting Initiative (GRI) julkaistiin vuonna 2000 (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 42).

Taulukko 7. UN Global Compact -periaatteet ja YK:n Agenda 2030 -tavoitteet (muokattu, Global Compact Network Finland 2022)

Perusarvot	Periaatteet	Tavoitteet
ihmisoikeudet	Yritysten tulee tukea ja kunnioittaa yleismaailmallisia ihmisoikeuksia omassa vaikutuspiirissään.	ei köyhyyttä
		ei nälkää
		terveyttä ja hyvinvointia
		hyvä koulutus
	Yritysten tulee huolehtia, että ne eivät ole osallisina ihmisoikeuksien loukkauksiin.	sukupuolten tasa-arvo
		eriarvoisuuden vähentäminen
työelämä	Yritysten tulee vaalia yhdistymisvapautta sekä kollektiivisen neuvotteluoikeuden tehokasta tunnustamista.	ihmisarvoista työtä ja talouskasvua
	Yritysten tulee tukea kaikenlaisen pakkotyön poistamista.	
	Yritysten tulee tukea lapsityövoiman käytön tehokasta poistamista.	
	Yritysten tulee tukea työmarkkinoilla ja ammatinharjoittamisen yhteydessä tapahtuvan syrjinnän poistamista.	
ympäristö	Yritysten tulee tukea varovaisuusperiaatetta ympäristöasioissa.	vastuullista kuluttamista
	Yritysten tulee tehdä aloitteita, jotka edistävät vastuullisuutta ympäristöasioissa.	puhdas vesi ja sanitaatio
		edullista ja puhdasta energiaa
		ilmastotekoja
		vedenalainen elämä
	Yritysten tulee kannustaa ympäristöystävällisten teknologioiden kehittämistä ja levittämistä.	maapäällinen elämä
kestävää teollisuutta, innovaatioita ja infrastruktuureja		
	kestävät kaupungit ja yhteisöt	
korruption vastaisuus	Yritysten tulee toimia kaikkia korruption muotoja vastaan, mukaan lukien kiristys ja lahjonta.	rauha, oikeudenmukaisuus ja hyvä hallinto
		yhteistyö ja kumppanuus

Taulukkoon 7 kerättyjen asioiden takana on kuitenkin pitkä kehityspolku kohti nykyistä vastuullisuusajattelua yrityksissä. Kun yritysten vastuullisuutta katsotaan taaksepäin, niin vastuullisuusajattelun alkua on vaikea määritellä. Tässä tutkielmassa käydään läpi lyhyesti eri vastuullisuusteorioita, jotka ovat muovanneet vastuullisuusajattelua yrityksissä.

Kuvioon 5 on kerätty eri aikakausten vastuullisuusteorioita, joita on käytetty yritysmaailmassa. Vaikka vastuullisuusnäkökulmia ja -teorioita on kuvattu kuviossa 5 toisiaan seuraavina tapahtumina, niin nämä ovat kaikki käytössä olevia malleja, jotka kuitenkin koko ajan muokkaantuvat tutkimuksen ja ympäristön mukaan.



Kuvio 5. Yritysmaailmaa koskevien vastuullisuusteorioiden kehitys (muokattu, Chang ym. 2017, 49)

Yrityksen yhteiskuntavastuu (Corporate Social Responsibility, CSR) on määritelty monella tavalla. Pääasiassa määrittelyissä korostuu yrityksen eettiset, sosiaaliset ja ympäristönäkökulmat yhdessä kestävä taloudellisen kasvun lisäksi, joka ei kuitenkaan voi tapahtua henkilökunnan, muiden ihmisten tai yhteiskuntien hyvinvoinnin kustannuksella (Davis 1973; ISO 2010; BSR 2013). Kuten kuviossa 5 nähdään, niin yrityksen yhteiskuntavastuun toi ensimmäisenä laajemmin esille Howard Bowen (2013) teoksessaan ”Social Responsibilities of the Businessman”, jossa esitellään yritysjohdon sosiaalista vastuuta. Bowen määrittelee yhteiskuntavastuun laajemmin ja systemaattisemmin kuin kukaan aiemmin. Yhteiskuntavastuu nähdään yritysjohdon velvollisuudeksi, jossa tavoitellaan käytäntöjä, tehdään päätöksiä ja noudatetaan

toimintatapoja, jotka noudattavat yhteiskunnan arvoja ja päämääriä. Toki yritysjohton ei tarvitse noudattaa kritiikittä yhteiskunnan arvoja, vaan tarkoitus on omalla toiminnallaan myös parantaa niitä. (Bowen 2013.)

1970-luvulla yrityksen yhteiskuntavastuun termistö kehittyi edelleen. Baumol, Likert, Wallich ja McGowan (1970) käsittelevät omissa artikkeleissaan Talouskehitysvaliokunnan (Committee for Economic Development, CED) julkaisemassa teoksessa ”A New Rationale for Corporate Social Policy” sosiaalista vastuuta linkittyen yrityksen taloudelliseen suorituskykyyn. Teoksessa nähtiin, että mikäli yhteiskunta heikentyy, niin yritykset menettävät tärkeän tukirakenteensa, joten yritysten tulisi pitkällä aikavälillä tukea yhteiskunnan hyvinvointia. (Baumol ym. 1970.) Esimerkkinä yrityksen yhteiskuntavastuuteorioista kuvioon 5 on otettu Carrollin (1979) kehittämä malli, jossa yrityksen yhteiskuntavastuu jaetaan neljään kategoriaan: taloudellinen, lakisääteinen, eettinen ja harkinnanvarainen vastuullisuus. Nämä neljä kategoriaa heijastavat sosiaalisen vastuullisuuden näkökulmaa muun muassa aiheissa kuten kuluttaminen ympäristö, syrjintä, tuoteturvallisuutta, työturvallisuutta ja sidosryhmät. Yritysten yhteiskuntavastuu nähdään teoriassa yritysten strategioina, jolla he vastaavat sosiaaliseen vastuullisuuteen. Nämä strategiat jaetaan tässä teoriassa näennäiseen reagointiin, puolustukseen, sopeutumiseen ja proaktiivisuuteen. (Carroll 1979, 499–502.)

Sidosryhmäteoria (Stakeholder Theory) nähdään alkaneen Freemanin (1984) teoksen kautta, jossa vastuullisuusajatteluun otetaan mukaan yrityksen kaikki sidosryhmät eikä vain perinteiset toimittajat, asiakkaat ja työntekijät. Sidosryhmäksi määritellään sellaiset ryhmät, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan (Freeman 1984, 46). Sidosryhmät voidaan jakaa ensisijaisiin ja toissijaisiin sidosryhmiin sekä sosiaalisiin ja ei-sosiaalisiin. Ensisijaisiin ja sosiaalisiin sidosryhmiin kuuluvat osakkeenomistajat ja sijoittajat, työntekijät ja johtajat, asiakkaat, liitot, toimittajat ja muut liiketoimintakumppanit sekä paikalliset yhteisöt. Ensisijaisia ja ei-sosiaalisia sidosryhmiä ovat puolestaan luonnonympäristö, tulevat sukupolvet ja muut kuin ihmislajit. Toissijaisiksi ja sosiaalisiksi sidosryhmiksi luetaan hallinto ja säädökset, kansalaisinstituutiot, sosiaaliset painostusryhmät, media ja akateemiset oppilaitokset, kauppayhdistykset, kilpailijat sekä suuri yleisö. Toissijaisiin ja ei-sosiaalisiin ryhmiin luetaan ympäristöön liittyvät painostusryhmät ja eläinten oikeuksia puolustavat organisaatiot. (Lozano ym. 2015, 438.) Freemanin mukaan yrityksen tulisi luoda arvoa myös sen muille sidosryhmille eikä pelkästään vain omistajille. Yrityksen perustavanlaatuinen velvollisuus on taata oma

pitkäaikainen selviytyminen huomioiden yrityksen sidosryhmien tarpeet. (Freeman 1984, 8–27.) Perinteisesti sidosryhmäteoriassa on keskitytty sosiaalisiin sidosryhmiin, mutta viime aikoina on huomioitu ympäristöasioissa myös ei-sosiaalisia sidosryhmiä (Chang ym. 2017, 51).

Yritysvastuu (Corporate Sustainability, CS) nähdään katsovan tulevaisuuteen sosiaalisista ja ympäristövastuunäkökulmista, ottaen huomioon koko toimitusketjun sidosryhmineen ja luovan mahdollisuuksia uusille markkinoille. Vastuullisuus on liiketoimintaa. Vaikka mitään selkeää määrittystä yritysvastuulle ei olekaan, niin se kuitenkin eroaa yritysten yhteiskuntavastuuajattelusta – vaikka tutkijoista osa rinnastaakin nämä termit keskenään (Montiel 2008; Chang ym. 2017, 51). Tässä tutkielmassa termi yritysvastuu nähdään kokonaisvaltaisempänä ja tulevaisuuteen kohdistuvampana. Erona yritysten yhteiskuntavastuuseen yritysvastuussa katse on enemmän tulevaan, vastuullisuus ei ole vain pakollinen osa liiketoimintaa sekä vastuullisuus on koko toimitusketjun asia ja mukaan tulee ottaa kaikkien sidosryhmien tarpeet. (Dyllick & Hockerts 2002, 131–132; van Marrewijk & Werre 2003, 107–108; Artiach ym. 2010, 31–32.) Kestävä kehitys yritysvastuun näkökulmasta esiteltiin Brundtlandin raportissa Ympäristön ja kehityksen maailman komission, WCED:n toimesta 1987. Tunnetuin yritysvastuun sisältävä teoria on Triple Bottom Line -teoria, jonka Elkington kehitti ja jossa yritysvastuuta käsitellään sosiaalisen, taloudellisen ja ympäristövastuun näkökulmista (Elkington 1997). Tämä TBL-teoria on otettu myös tämän tutkielman vastuullisuuden pohjaksi ja käydään tarkemmin läpi omana alalukunaan.

Vihreä talous (Green Economics) on käsite, jonka avulla talousjärjestelmiä sopeutetaan ympäristön kantokykyyn, luonnonvarojen niukkuuteen ja väestönkasvun asettamiin ongelmiin. Tavoitteena on edistää sosiaalisesti, ympäristöystävällisesti ja taloudellisesti kestävä kehitys. Vihreä talous -käsite kattaa suuren määrän erilaisia teoreettisia ja poliittisia käsitteitä, mutta tälle ei ole luotu omaa teoriaansa. (Antikainen ym. 2013, 7.) 2000-luvulla ympäristöasiat ovat tulleet yhä tärkeämmiksi ilmastonmuutoskeskustelun myötä, joten yritykset eivät ole voineet väistää enää omaa velvollisuuttaan taistelussa puhtaamman planeetan puolesta. Yhdistyneiden kansakuntien eli YK:n ympäristöohjelma (United Nations Environment Programme, UNEP) määrittää vihreän talouden vähähiiliseksi, resurssitehokkaaksi ja sosiaalisesti osallistavaksi, jossa investoinnit tehdään kohteisiin, jotka vähentävät hiilidioksidipäästöjä ja saastumista, parantavat energia- ja resurssitehokkuutta sekä estävät biologisen monimuotoisuuden ja

ekosysteemipalvelujen vähenemistä. Vihreän talouden termin ei ajatella korvaavan kestävästä kehitystä, vaan sen tarkoitus on ollut tuoda uusi painopiste talouteen, pääomaan, investointeihin, infrastruktuuriin, työllisyyteen ja osaamiseen sekä painottaa sosiaalista ja ympäristövastuuta Aasiassa ja Tyynenmeren alueella. (YK 2022.)

Termi vihreä kasvu (green growth) esiteltiin ensimmäisen kerran vuonna 2005 Aasian ja Tyynenmeren alueen ympäristöä ja kehitystä käsittelevässä 5. ministerikonferenssissa (the Fifth Ministerial Conference on Environment and Development (MCED) in Asia and the Pacific). Tästä voidaan katsoa lähteneen vastuullisuuden vihreä aalto, joka on nykyisin pohjana vihreä talous -ajattelulle kestävästä kehityksestä ja köyhyyden vähentämisen yhteydessä. (MCED 2005; Chang ym. 2017, 51–52.) Taloudellista kasvua ja kehitystä voi erottaa ympäristöasioista eikä vihreää taloutta voida pitää kestävästä kehityksestä korvaajana. Vihreät käytännöt voisivat muuttaa yritys ympäristöä, jos vihreä ajattelu oikeasti otettaisiin yritys- ja muun maailman kaikilla tasoilla käyttöön. (Chang ym. 2017, 52.) Vallalla olevaa kapitalismiajattamista on kritisoitu ja vihreä talous -ajattelu on tullut myös osaltaan haastamaan sitä (Cato 2009, 11–12).

Yritysten tulisi yhdistää talouskasvu, sosiaalinen vastuu ja ympäristöasiat, mutta usein tehdään kompromisseja tai keskitytään talouteen ja lyhyen aikavälin voittoihin, vaikka yrityksen menestyksen tulisi sisältää niin vastuullisia tekoja kuin kannattavaa liiketoimintaa (Nieminen 2016). Jos tämä olisi helppoa, niin yritykset olisivat toimineet näin jo vuosia, mutta yritysten vaikeus on säilyttää kannattavuus, kun toimintaa kehitetään vastuullisemmaksi. Lyhyellä tähtämellä vastuullisuusteot tarvitsevat investointeja, jotka maksavat itsensä kuitenkin pitkällä aikavälillä takaisin, mikäli investoinneissa onnistutaan. Vastuullisuutta määritellään usein tulevaisuusnäkökulmasta eli vastuullisuus on yrityksen taloudellista kehittämistä, joka vastaa asiakkaiden tarpeisiin kuitenkin vaarantamatta tulevien sukupolvien tarpeita (Nieminen 2016). Ilman yritysten vastuullisuustyötä kestävästä kehityksestä ei kuitenkaan saavuteta (Chang ym. 2017, 48).

3.2 Triple Bottom Line -teoria

3.2.1 Triple Bottom Line -teorian sisältö

Triple Bottom Line -teoria sisältää kolme vastuullisuusnäkökulmaa, taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristövastuu, joiden kaikkien tulisi olla tasapainossa keskenään. (Elkington 1994; Elkington, 1997). Triple Bottom Line -teoriasta käytetään tässä

tutkielmassa lyhennettä TBL, mutta siitä on käytetty myös lyhenteitä 3P tai 3Ps, jotka tulevat termeistä ”people, planet, profit” (Wanadjaja & Samputra 2021, 12122; Elkington 1997). TBL-teorian on kuvailtu muun muassa vangitsevan vastuullisuuden olemuksen mittaamalla millaisia vaikutuksia maailmaan on organisaation toiminnolla, sisältäen niin kannattavuuden, osakkeenomistajien arvot kuin sosiaalisen, inhimillisen ja ympäristön pääoman (Savitz & Weber 2014, 5). TBL-teorian ehdottomana valttina on pidetty sitä, että se ei vain määrittele vaan myös luo mittareita vastuullisuudelle, vaikka mitään universaaleja menetelmiä mittaamiselle ei olekaan (Slaper & Hall 2011, 4–5).

Sosiaalisesti vastuulliset yritykset lisäävät arvoa ja hyvinvointia toiminnalla yhteisöille, työntekijöilleen ja muille ihmisille. Yritykset hallinnoivat sosiaalista pääomaa niin, että sidosryhmät ymmärtävät yrityksen motivaation näissä asioissa ja voivat yhtyä tästä syystä yrityksen arvoihin. *Ympäristövastuulla* tarkoitetaan, että yritys toiminnallaan huomioi luonnonympäristönsä ja planeetan hyvinvoinnin. Yritys kuluttaa luonnonvaroja säästellen eikä tuhoa luontoa toiminnallaan. Ympäristövastuullisen yrityksen ajatus tulee olla pitkälle tulevaisuudessa, jolloin maapallon kestävyys ei koetella, vaan tulevat sukupolvet saavat nauttia nykyisestä tai paremmasta planeetasta. *Taloudellisella vastuulla* tarkoitetaan sitä, että yritys huolehtii – sosiaalisia ja ympäristövaikutuksia unohtamatta – sen pitkäaikaisesta kannattavuudesta ja kilpailukyvästä. Yrityksen tulee varmistaa, että sen toiminta on sillä tasolla, että se pystyy toimimaan nykyisten mallien mukaan tulevaisuudessakin. Tämä kattaa myös taloudellisen vaikutuksen yrityksen sidosryhmiin. (Elkington 1997, 74–75, 79–80, 85; Dyllick & Hockert 2002, 133–134; Steurer ym. 2005, 270; Corbett 2009, 17.)

TBL-teorian tarkoitus oli alun perin tarjota radikaali malli, jossa yritysten tarkoitus oli lopettaa ainoastaan voiton tavoittelu ja fokusoitua enemmän parantamaan ihmisten elämiä ja parantamaan maapallon tilaa. Tämä päämäärä on unohtunut ja TBL-teoriaa käytetään talouden työkaluna eivätkä yritykset ole muuttaneet käyttäytymismallejaan. (Elkington 2018.) Vastuullisuuden näkökulmasta ongelmallista on, että kapitalistisen talousjärjestelmän vuoksi yritykset yleensä pyrkivät saavuttamaan taloudelliset tavoitteensa lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä unohtaen muut vastuullisuuden osa-alueet. Vastuullisuuteen panostamisen tulokset eivät näy välttämättä heti, vaan tämä voi viedä aikaa, joten vastuullisuus voidaan nähdä kulueränä nykyhetkessä eikä panostuksena tulevaisuuteen. (Krantz 2010, 7.) Kapitalistista näkemystä on kritisoitu vastuullisuuden estäjäksi (Cato 2009) ja vastuullisuus yrityksissä on nähty olevan vain liiketoiminnan

hyödyntämiskeino, jolloin vastuullisuus rajataan hyvin suppeasti palvelemaan yrityksen taloudellisia tavoitteita (Harmaala & Jallinoja 2012).

Koska ihmiskunta edelleen ylittää maapallon rajat, jolloin ilmasto, vesivarannot, meret, metsät, maaperä ja luonnonmonimuotoisuus ovat vaarassa, Elkingtonin mukaan nyt on aika toimia todellisten vastuullisuustavoitteiden mukaisesti. Vastuullisuustavoitteita ei voida mitata vain yrityksen voiton kautta, vaan mittareina tulisi toimia ihmiskunnan ja maapallon hyvinvointi. TBL-teorian alkuperäinen idea oli kannustaa yrityksiä seuraamaan ja johtamaan taloudellisia (ei vain rahallisia), sosiaalisia ja ympäristöön liittyviä lisäarvoja sekä herättää organisaatioita pohtimaan kapitalismia ja sen tulevaisuutta tarkemmin. Yritykset tuottavat vuosittaisia vastuullisuusraporttejaan, vaikka niissä esitettyjen vastuullisuustekojen tuloksia tulisi analysoida tarkemmin ja tuloksien tulisi vaikuttaa vastuullisuuteen suuremmassa kuvassa. Yritysjohdon tulisi keskittyä äärimmilleen viedyn voiton tavoittelun lisäksi sosiaalisiin ja ympäristötavoitteisiin. Siksi Elkingtonin mielestä tarvitaan uuden aallon TBL-innovointia ja -käyttöönottoa, sillä mikään näistä vastuullisuusnäkökulmista ei riitä, jos niistä puuttuu tarvittava vauhti ja mittakaava. (Elkington 2018.)

TBL-teorian kolme vastuullisuuden kategoriaa nivoutuvat toiminnan tasolla usein yhteen ja näitä voi olla yrityksissäkin hankalaa erottaa. Suuressa mittakaavassa maailman suurimmat tämän hetken ongelmat ovat ilmaston lämpeneminen, tiettyjen kehitysmaiden äärimmäinen köyhyys, sosiaalinen eriarvoisuus ja taloudellinen epävakaus, jotka nivoutuvat yhteen ja näiden ratkaiseminen vaatii poliittisia päätöksiä kuin toimintaa kansallisesti ja kansainvälisesti (Korkman 2017). Koska jo näiden suurien maailman laajuisten ongelmien ratkaiseminen on erittäin hankalaa, niin yritysten vaikeus tasapainoilla kolmen vastuullisuuskategorian välillä ei ihmetytä.

Liitteessä 1 on kuvailtu TBL-teorian kautta vastuullisuuden eri osa-alueita, jotka pitäisi ottaa huomioon koko epäsuoran hankinnan hankintaketjussa sekä toimittajayhteistyössä. ”Jokainen organisaatio on loppujen lopuksi juuri niin vastuullinen kuin koko toimitusketju sen takana” (Nieminen 2016). Määrältään vastuullisuuden osa-alueita on paljon eikä hankkivan organisaation ole aina helppoa päästä toimittajansa toimittajien vastuullisuuteen konkreettisesti käsiksi, jolloin esimerkiksi toimittajan auditoinneilla ja arvioinneilla sekä toimittajayhteistyön kautta rakennetulla luottamuksella on suuri merkitys (Gimenez ym. 2012, 541). Käytännössä tätä kolmikantajaottelua, sosiaalinen,

taloudellinen ja ympäristövastuu, on hankalaa erottaa toisistaan, koska niiden välillä on riippuvuussuhde (Harmaala & Jallinoja 2012). Seuraavissa alaluvuissa käydään kuitenkin nämä vastuullisuuden kolme osa-aluetta tarkemmin läpi erikseen, jotta nämä jäsentyvät hieman selkeämmin. Luvuissa pohditaan myös mitä nämä osa-alueet voivat merkitä epäsuoran hankinnan toimittajayhteistyön kannalta.

3.2.2 Sosiaalinen vastuu

Sosiaalista vastuuta läpikäydessä painottuvat niin sisäiset kuin ulkoiset sidosryhmät sekä yhteisöt (Steurer ym. 2005, 217). Tämän luvun tarkoitus on käydä sosiaalista vastuuta yksityiskohtaisemmin läpi sekä pohtia sen ilmentymistä ja haasteita myös epäsuoran hankinnan FM-palveluissa yksittäisten esimerkkien kautta. TBL-teorian yksi osa-alue, sosiaalinen vastuu, on jaettu tässä työssä neljään alakategoriaan – henkilöstöasiat, ihmisoikeudet, yhteisöt ja yhteiskunta sekä tuotevastuu. Osalla vastuullisuusasioista on välitön vaikutus yritykseen tai sen toimintaympäristöön, mutta osa näistä vastuullisuusasioista vaikuttaa välillisesti laajemmassa mittakaavassa. Välittömän vaikutuksen vastuullisuusasioita on yleensä helpompi pohtia sekä mitata, jolloin välilliset vastuullisuusasiat voivat osaksi unohtua. Etenkin länsimaissa sosiaalinen vastuun kehittämisen nähdään menevän yli lainsäädännön ja työehtosopimusten, jotka asettavat minimivaatimukset sosiaaliselle vastuulle. (Ketola 2005, 40; Harmaala & Jallinoja 2012.) IQNet SR 10 (2015, 35–36) on listannut nettisivuilleen laajan listan kansainväliseen sosiaaliseen vastuuseen liittyvistä dokumenteista, jotka jokaisen yrityksen tulisi ottaa huomioon.

Henkilöstöasiat sisältävät työllistymiseen, työjohtoon, työterveyteen ja työturvallisuuteen, perehdytykseen ja koulutukseen, henkilöstön monimuotoisuuteen ja tasa-arvoon liittyvät vastuullisuusteot (Rohweder 2004, 103). Henkilöstöasioilla tarkoitetaan tässä sosiaalisen dialogin laajuutta ja luonnetta yrityksen johdon ja työntekijöiden edustajan välillä koskien henkilöstöasioita paikallisella, kansallisella ja kansainvälisellä tasolla. Sosiaalinen dialogi pitää sisällään keskustelut, konsultoinnit, neuvottelut ja yleiset käytännöt osapuolien välillä, jotka hoidetaan osallistumalla hyvässä yhteishengessä ja vastuullisesti. Tämän alueen vastuullisuutta voidaan isossa yhteiskunnallisessa kuvassa mitata esimerkiksi menetetyt työajan prosentuaalinen määrä erimielisyyksien ja lakkojen vuoksi. (GRI 2014.) Yritykset kuitenkin mittaavat erilaisilla

mittareilla henkilöstöasioihin liittyviä asioita, joten esimerkiksi tapaturmataajuus on tärkeä mittari yritykselle sen sosiaalisesta vastuusta.

Epäsuoran hankinnan FM-palvelut toteutuvat suurelta osin hankkivan yrityksen toimitiloissa, joten paljon asioita voidaan parantaa, jotta palvelun näkökulmasta tärkeät työtä suorittavat henkilöt eivät vaihda työpaikkaa. Vastuullista on siis myös panostaa koko toimitusketjun rekrytointiprosesseihin, jotta henkilöstön vaihtuvuus pienenee ja sitä kautta esimerkiksi työturvallisuus paranee. Monia Skjøtt-Larsenin, Scharyn, Mikkolan, ja Kotzabin (2007, 306) teoksessaan esille tuomia parannusehdotuksia tuotantoon on hyvä pohtia myös FM-palvelujen kohdalla, vaikka teos käsitteleekin globaaleja toimitusketjuja ja etenkin logistiikkaa. Sosiaalista vastuuta on automatisoida fyysisesti raskasta työtä, pyrkiä alentamaan melutasoa, minimalisoida toistuvat ja pitkälle erikoistuneet työtehtävät, ehkäistä tapaturmia, osallistaa työntekijöitä kehittämään toimintoja, suunnitella työpiste optimaaliseksi, jolloin erilaiset nostot vähenevät.

Ihmisoikeudet-alakategoriaan sisällytetään ihmisoikeuksiin liittyvät investoinnit; syrjimättömyys; vapaus kokoontua ja yhdistäytyä; lapsityövoiman tai orja- ja pakkotyövoiman käytön kieltäminen; turvallisuuskäytännöt ja alkuperäisasukkaiden oikeudet (GRI 2014). Yritykset voivat vaikuttaa myönteisesti tai kielteisesti näihin ihmisoikeusasioihin koko toimitusketjunsaa laajuisesti (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 177). Sosiaalinen vastuu voi olla eri maissa hyvin eri tasolla (Knuutinen 2014, 99). Monilla sosiaalisen vastuun asioista on välillisiä vaikutuksia ja monesti länsimaissa luotetaan, että näiden asioiden vastuullisuus katetaan lainsäädännöllä. Koska harva yritys enää työskentelee vain paikallisten yritysten kanssa, niin ihmisoikeudet ja myös henkilöstöasiat täytyy käydä huolella läpi. Kansainvälisellä yrityksellä voi olla erilaisia lainsäädännön velvoitteita eri maissa eikä ihmisoikeuksia olekaan säädetty lailla muissa maissa kuten nämä ovat Pohjoismaissa. Pohjoismaissa myös yritykset, ammattiliitot sekä julkinen valta sopivat tietyistä työelämän säännöistä keskitetysti, mutta muualla nämä asiat voivat olla vasta kehityksen alla, joten yrityksen oma sosiaalisen vastuun toiminta korostuu. (Harmaala & Jallinoja 2012.) Yrityksen sosiaalisen vastuun teoissa on kuitenkin loppujen lopuksi kyse ihmisoikeuksien noudattamisesta (Ketola 2005, 40).

FM-palveluiden osalta ihmisoikeusasiat tulevat hyvin esille, kun toimittajien henkilökunta jakautuu moniin eri kulttuureihin. Etenkin matalapalkkaisilla aloilla Suomessa tulee kiinnittää kansainvälisen toimittajan vastuullisuuteen näissä asioissa,

vaikka Suomen lainsäädäntö monia asioita jo määrittääkin. Yrityksen on hyvä pohtia miten esimerkiksi vältytään syrjinnältä, kun omiin toimitiloihin tulee eri kulttuureista henkilöitä, joille suomalainen toimintamalli saattaa olla uusi. Vaikka Suomen lainsäädäntö pyrkii estämään monia ihmisoikeusrikkomuksia, niin silti näitä tapahtuu, kuten Närpiössä tapahtunut kiskontatapaus osoittaa (Yle 1.4.2022). Palveluhankinnassa pitäisi siis pystyä saamaan toimittajalta luotettavaa tietoa, että toimittaja toimii vähintäänkin lainsäädännön mukaan.

Yhteisöt ja yhteiskunta -kategoria pitää sisällään hyvät toimintatavat yritysverkostoissa sekä lähiyhteisö- ja yhteiskuntasuhteissa; korruption estämisen, yleishyödyllisten toimintojen tukemisen, säännösten noudattamisen ja kilpailua rajoittavien käytäntöjen estämisen. Tähän kategoriaan on laitettu myös terveellinen ja edullinen ruoka kaikille sekä eläinten hyvinvointi, jotka ovat osa sosiaalista vastuuta ja osaltaan kuuluvat tähän sosiaalisen vastuullisuuden alakategoriaan. (GRI 2014.) Yhteisön ja yhteiskunnan näkökulmasta yrityksen sosiaalista vastuullisuutta ovat myös työllistämisen edistäminen, kuten työllistämällä maahanmuuttajia tai syrjäytyneitä sekä työpaikkojen vähentymisen vaikutusten minimointi hyvin johdettujen yhteistoimintaneuvottelujen kautta (Harmaala & Jallinoja 2012) sekä yhteistyöhankkeet esimerkiksi paikallisten oppilaitosten kanssa (Rohweder 2004, 103).

Tämä kategoria on erityisen tärkeä, kun mietitään epäsuoran hankinnan kilpailutusta. Nämä asiat pitäisivät huomioida jo kilpailutusmateriaaliin ja selvittää kilpailutuksen alkuvaiheessa, että täyttävätkö kaikki toimittajat nämä vaaditut kriteerit. Korruption mahdollisuus on olemassa myös Suomessa, vaikka Suomea pidetäänkin maailman yhtenä vähiten korruptoituneista maista. Kaikki korruptio ei ole rikollista tai vain lahjusten vastaanottoa ja poliittista korruptiota, vaan korruptioksi lasketaan myös eturistiriidat, suosiminen ja epäeettisten päätösten valmistelu salassa. (Korruptiontorjunta 2022.) Yrityksen tulee varmistaa siis, että sen oma toiminta on vastuullista, mutta myös toimittaja täyttää vastuullisuuden kriteerit yhteisön ja yhteiskunnan näkökulmasta. Tämä on niin laaja asia, että tiiviillä toimittajayhteistyöllä ja muilla organisaation välisillä yhteistyökuvioilla voidaan taklata näitäkin asioita, sillä tämän kaltaiset epäilyt tulevat nopeasti esille. Nykyisin myös media uutisoi nopeasti yritysten vahingollisesta ja epäoikeudenmukaisesta toiminnasta.

Tuotevastuu on hieman erilainen sosiaalisen vastuullisuuden alakategoria verrattuna edellä läpikäytyihin kategorioihin. Tässä painottuu vastuullisuus loppuasiakkaan näkökulmasta, sillä yrityksen tulee varmistaa tuoteturvallisuus ja kehittää kuluttajansuojaansa (Harmaala & Jallinoja 2012). Tuotevastuuseen kuuluu tuotteiden vaikutusten ymmärtäminen, haitallisten aineiden välttäminen tuotteissa ja sisältömerkintöjen oikeellisuus (Rohweder 2004, 103). Vaikka epäsuoraa hankintaa ei tehdä suoranaisesti liittyen lopputuotteeseen, niin monet ostetut palvelut kuitenkin ovat kriittisessä osassa lopputuotteen tuoteturvallisuuden näkökulmasta. Jos esimerkiksi elintarviketeollisuudessa siivous-, laboratorio- tai tuholaistorjuntapalvelut eivät toimi asianmukaisesti, niin elintarviketurvallisuus vaarantuu hyvin nopeasti. Tuotevastuuseen kuuluvat asiakkaiden terveyden ja turvallisuuden varmistaminen, kuluttajansuoja ja yksityisyydensuoja, oikeelliset tuotteiden ja palvelujen sisällön merkinnät, markkinointiviestintä sekä lakien ja säädösten noudattaminen (GRI 2014).

3.2.3 Ympäristövastuu

Yrityksen ympäristövastuuta on pyrkiä toimimaan kaikessa ympäristön kannalta parhaimmalla tavalla, jotta planeettamme säilyy tulevillekin sukupolville yhtä elämiskelpoisena (Harmaala & Jallinoja 2012; Steurer 2005, 263). Ympäristövastuuajattelu on laajentunut päästöjen puhdistamisesta kattamaan koko yrityksen lopputuotteen koko elinkaaren aikaisia ympäristövaikutusten ymmärtämistä. Yrityksen tulee pohtia niin toimintansa välittömiä kuin välillisiä ympäristövastuita. (Ketola 2005, 46–47; Harmaala & Jallinoja 2012.)

Ympäristövastuuseen kuuluvat yrityksen näkökulmasta luonnonvarojen, energian, veden, raaka-aineiden ja maaperän vastuullinen käyttö; biodiversiteetin turvaaminen; kasvihuonepäästöjen vähentäminen, jätevesien ja jätteiden vähentäminen sekä mahdollinen puhdistaminen; tuotteiden ja palveluiden koko elinkaaren ympäristövaikutusten minimointi; ympäristösäädösten noudattaminen ja kuljetusten optimointi ja ympäristöystävällisempien polttoainevaihtoehtojen käyttöönotto (GRI 2014). Ympäristövastuullista toimintaa on myös kemikaalien ympäristö- ja terveysriskien hallinta, yritystoimintansa ympäristövaikutusten ymmärtäminen, ympäristölainsäädännön tunteminen ja noudattaminen sekä jatkuva toiminnan kehittäminen ympäristövastuullisempaan suuntaan (Rohweder 2004, 99–100; Harmaala & Jallinoja 2012). Elkington ja Burke ovat jo vuonna 1991 teoksessaan ”The Green

Capitalists” luoneet kymmenen kohdan ohjelman yrityksille, jotta ne voivat saavuttaa ympäristötietoisien ylivertaisuuden. Ohjelma antaa hyvän – toki ei kaiken kattavan – pohjan ympäristövastuulle, jota moni yritys käyttääkin nykyisin. 1. Kehitä ja julkaise ympäristöpolitiikka, 2. Valmistele toimintasuunnitelma, 3. Organisoï henkilöstönhallintaa, 4. Kohdenna tarvittavat resurssit, 5. Investoi ympäristötieteeseen ja -teknologiaan, 6. Kouluta ja valmenna, 7. Valvo, auditoi ja raportoi, 8. Seuraa vihreän agendan kehitystä, 9. Osallistu ympäristöohjelmiin ja 10. Auta rakentamaan siltoja eri intressien välille. (Elkington & Burke 1991, 229–237.)

Epäsuorassa hankinnassa ympäristövastuu näkyy heti tarpeen määrittelystä lähtien, jotta kilpailutuksessa osataan ottaa huomioon ja vaatia toimittajilta ympäristöystävällistä toimintaa. Yhteistyö ja tiedon jakaminen toimittajien kanssa sekä toimittajien arviointi ovat merkittävässä roolissa, kun pohditaan vastuullisuutta ympäristön näkökulmasta. Etenkin palvelutoimittajien kanssa, jotka toimivat yrityksen toimitiloissa, pitää olla yhteiset ympäristötavoitteet esimerkiksi kierrätykseen, energian ja veden kulutukseen tai jätteen vähentämiseen liittyen. (Skjøtt-Larsen ym. 2007, 306.)

Epäsuorassa hankinnassa toimintojen ulkoistus esimerkiksi FM-kategorian palveluiden osalta ja verkottuminen lisäävät välillisen ympäristövastuun merkitystä, koska yrityksen tulee hallita myös toimittajan ympäristövaikutukset. Toimittajayhteistyön avulla voidaan myös kehittää prosesseja ympäristöystävällisempään suuntaan, innovoida uusia teknisiä ympäristöratkaisuja tai panostaa toiminnan ekotehokkuuteen. Voidaan puhua cleantech-ratkaisuista, jotka kattavat kaikki teknologiat, tuotteet, palvelut ja prosessit, jotka ehkäisevät ympäristöriskejä ja edesauttavat luonnonvarojen kestävää käyttöä (Sitra 26.6.2018). Yrityksen pitää ymmärtää ja arvioida myös toimittajan toimitusketjun ympäristövaikutuksia sekä mahdollistaa sen jatkuva kehitys. (Harmaala & Jallinoja 2012.) Ympäristöinnovaatiot ovat pakollisia, jotta yritykset edesauttavat Agenda 2030 tavoitteiden saavuttamisen, mutta näitä voi harvoin tehdä ilman yhteistyötä eri tahojen kanssa.

Kuljetuksessa ja logistiikassa ympäristöystävällisempi kalusto on ollut paljon viime vuosina puheenaiheena. Paljon pohditaan biopolttoaineiden tai biokaasun käyttöä (Sitra 26.6.2018) tai sähköautoilua yleensäkin niin logistiikassa kuin yritysten tarjoamissa työsuhdeautoissa. Vaikka kuljetuksissa tehdyt ympäristöteot – kuten ympäristöystävällisten jakelukanavien tai kuljetusmuotojen valitseminen, kuljetustarpeen

vähentäminen tai jakelun optimointi (Skjøtt-Larsen ym. 2007, 306) – ovat merkittäviä ympäristövastuun näkökulmasta, niin epäsuorassa hankinnassa ei tule unohtaa myös käytettyä kalustoa esimerkiksi jätehuollossa, pihapalveluissa tai työvaatteiden pesupalveluissa.

Ympäristövastuu sisältää paljon erilaisia termejä, jotka saattavat olla asiaan vähän perehtyneille hankalia. Näitä löytyy paljon yritysten vastuullisuusraporteista, mutta välttämättä niiden sisältö ei ole kaikille selkeä. Esimerkiksi Sitra (26.6.2018) on artikkelissaan koonnut hiilineutraaliin kiertotalouteen liittyviä käsitteitä, joista tämän työn kannalta oleellisemmat on kerrottu alla lyhyesti:

- hiilijalanjälki: Ihmisen toiminnan aiheuttamat hiilidioksidipäästöt, jotka raportoidaan hiilidioksidiekvivalentteina (CO_2e), joka huomioi myös kasvihuonepäästöt.
- hiilikädenjälki: Tämä kuvaa tuotteen, palvelun tai prosessin ilmastohyötyjä sen käyttäjälle eli yrityksen toiminnan kehittyessä ympäristöystävällisemmäksi, niin se parantaa omaa hiilikädenjälkeään.
- vesijalanjälki: Havainnollistaa kaikki veden käytön eli suoraan päästetyn veden kuin piilovedenkin, jolla tarkoitetaan hyödykkeiden valmistukseen käytettyä vettä sisältyen muun muassa raaka-aineiden, väli tuotteiden, palveluiden ja energian tuottamiseen käytetyn veden (Vesi2022).
- hiilineutraali: Hiilineutraali yritys tuottaa vain sen verran hiilidioksidipäästöjä kuin mitä se pystyy sitomaan.
- negatiiviset päästöt: Hiilidioksidia sidotaan pois ilmakehästä kuin mitä sitä sinne päästetään vahvistamalla hiilen sidontaa luonnon omin keinoin tai poistamalla hiilidioksidia teknologian avulla. Negatiivisia päästöjä saadaan aikaan muun muassa istuttamalla metsää, lannoittamalla meriä, biohiilellä (poltetun biomassan lisääminen maa-ainekseen), tehostetulla rapauttamisella (murskattuja mineraaleja sekoitetaan maa-ainekseen), bioenergia yhdistettynä hiilen talteenottoon tai hiilidioksidin talteenottoon ilmasta.
- kiertotalous: Talousmalli, jossa ei tuoteta lisää tavaroita, vaan perustetaan kulutus omistamisen sijaan palveluiden kuluttamiseen eli jakamiseen, vuokraamiseen ja kierrättämiseen. (Sitra 26.6.2018.)

Yksi käytetyimmistä ympäristövaikutusten laskemiseen kehitetyistä standardeista on Kasvihuonekaasuprotokolla (Greenhouse Gas Protocol, GHG Protocol), joka on

yhteydessä GRI-raportointijärjestelmään. Tässä protokollassa päästöt jaetaan kolmeen luokkaa, Scope 1, 2 ja 3. Scope 1 sisältää päästöt, jotka syntyvät suoraan yrityksen toiminnasta. Scope 2 sisältää yrityksen tuotannon epäsuorat päästöt, jotka liittyvät ostoenergiaan. Scope 3 sisältää kaikki epäsuorat päästöt aina tuotteiden ja palvelujen hankintaan sekä lopputuotteiden käyttöön liittyvät päästöt. Tämä luokka on jaettu 15 eri kategoriaan, joten yritys voi valita näistä keskeisimmät kategoriat. EU velvoittaa kaikki yli 500 työntekijän yritystä raportoimaan Scope 1 ja 2 -päästönsä, mutta huolellista laskentaa vaativa Scope 3 -raportointi on yrityksille vapaaehtoista. (Greenhouse Gas Protocol 2011.)

3.2.4 Taloudellinen vastuu

Nykyisen talousjärjestelmän perustana on taloudellinen kannattavuus, joka on ollut myös vastuullisen liiketoiminnan ytimessä länsimaisessa markkinataloudessa. Markkinatalous tai kapitalismi ovat laajentuneet globalisaation myötä koko maapallon talousjärjestelmäksi teknologian kehityksen, markkinoiden säätelystä vapautumisen sekä sosialismin kaatumisen avulla. Tämän vuoksi globalisaatiota on kritisoitu samalla, kun kritiikki on kohdistunut markkinoihin ja kapitalismiin. (Korkman 2017.) Vastuullisuuden näkökulmasta kritiikkiä ovat saaneet nykyiset talousjärjestelmät kuin globalisaatiokin, sillä talouden ollessa keskiössä on vaikeaa pohtia miten todellisia vastuullisuustekoja saataisiin aikaan myös ympäristön ja sosiaalisen vastuun osalta (Elkington 1997; Cato 2009; Harcourt 2014). Aiemmin esitelty vihreä talous -ajattelu on tullut osaltaan haastamaan nykyistä talousmallia.

Taloudellinen vastuu on kuitenkin edelleen yritysten näkökulmasta tärkeä osa vastuullisuutta, sillä yrityksen kannattavuuden kautta se voi tuottaa taloudellista hyvinvointia ympäröivälle yhteiskunnalle, sidosryhmilleen, toimia vastuullisesti globaalissa markkinassa ja varmistaa pitkäaikainen kilpailukyky (Steurer ym. 2005, 269; Harmaala & Jallinoja 2012). Taloudelliseen vastuuseen liittyvät yrityksen taloudellinen suorituskyky, kilpailukyky markkinoilla, epäsuorat taloudelliset vaikutukset ja yrityksen hankintamallit (GRI 2014; Knuutinen 2014, 100). Osa taloudellista vastuuta on myös taata vieraan pääoman rahoittajille korkoa ja lyhennyksiä antamilleen lainoille (Ketola 2005, 32).

Taloudellista suorituskykyä mittaamaan on luotu Dow Jones kestävän kehityksen indeksejä (Dow Jones Sustainability Indexes, DJSI), joiden avulla luodaan mikrotasolle

raja-arvoja taloudellisen vastuullisuuden näkökulmasta (Steurer ym. 2005, 271). Taloudellisen vastuun näkökulmasta yrityksen pitää varmistaa oma toimintakykynsä pitkällä aikavälillä, joten pelkästään perinteinen kvartaaliajattelu ei ole vastuullista toimintaa. Suomessa olemme tottuneet siihen, että taloudellinen vastuu hoidetaan pitkälti lainsäädännön kautta, mutta etenkin kehittyvässä maissa toimiessa taloudellinen vastuu tulee tärkeämmäksi, kun yrityksen tulee tarkemmin miettiä minkä maan lainsäädäntöä se noudattaa. Yritys voi määrittää taloudellisen vastuunsa toimintatapoja eri periaatteissaan, kuten hallintoperiaatteissaan, riskienhallinnassaan, sijoitussuunnitelmassaan, osto-, hinnoittelu- ja luottopolitiikassaan ja sisäpiiriohjeistuksessaan. (Harmaala & Jallinoja 2012.)

Konkreettisella tasolla yrityksen tulisi pohtia miten sen toiminta vaikuttaa toimintaympäristöönsä. Erilaisten investointien ja hankkeiden sekä verotulojen kasvattamisen kautta yritys voi vaikuttaa alueiden taloudelliseen tilaan tai luoda hyvinvointia työpaikkojen kautta. (Rohweder 2004, 97–98.) Taloudellista vastuuta ovat myös verotuksen lisäksi työnantajamaksut, harmaan talouden torjuminen, ajantasainen palkkataso ja osinkotuotot sekä kannattavuuden kohtuullisuuden pohtiminen. Kaikkien toimien tulisi olla avoimia ja läpinäkyviä, jotta ulkopuolinenkin voi todeta yrityksen toimineen vastuullisesti. (Harmaala & Jallinoja 2012.) Epäsuoran hankinnan näkökulmasta kustannusten seuranta sisäisesti kuin toimittajienkin osalta, tuottavuuden parantaminen työolojen parantamisen kautta yhteistyössä toimittajien kanssa ja saatavien säästöjen pohtiminen esimerkiksi ympäristövastuun kautta (esimerkiksi energian ja veden käytön vähentäminen) ovat osa taloudellista vastuullisuutta (Skjøtt-Larsen ym. 2007, 306). Kun säästötavoitteita luodaan yhteistyössä toimittajan kanssa, niin vastuullisuusnäkökulman tulisi olla ensisijainen toimintaa ohjaava tekijä eikä itseisarvo ole saatavassa säästöissä. Epäsuorassa hankinnassa taloudellinen vastuullisuus toimittajayhteistyössä voi olla vaikeaa, koska kummallakin osapuolella tulisi olla selkeä ymmärrys toisen osapuolen hinnoittelu- tai kustannusrakenteesta.

3.3 Mahdollistavat ja rajoittavat tekijät vastuullisen epäsuoran hankinnan toteutumiseen

Vastuulliseen epäsuoraan hankintaan vaikuttavat monet tekijät, joista osa voi mahdollistaa ja osa rajoittaa vastuullisuuden toteutumista epäsuorassa hankinnassa.

Mahdollistajat ja rajoittajat on kerätty omiin taulukkoihinsa (taulukot 8 ja 9) ja nämä on jaettu sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin sekä näiden alakategorioihin.

Taulukko 8. Vastuullisuuden mahdollistajat (muokattu, Walker ym. 2008, 71; Guinipero ym. 2012, 260–262; Tay ym. 2015, 893; Paulraj ym. 2017, 243)

sisäiset mahdollistajat	ulkoiset mahdollistajat
organisaation henkilöihin liittyvät	regulatiiviset
ylimmän johdon tuki	kansalliset, hallinnolliset määräykset
omistajien paine	kansainvälinen lainsäädäntö
perustajien arvot ja niiden laajentaminen	proaktiivinen toiminta ennen lainsäädäntöä
työntekijöiden tuki ja osallistaminen	ISO-sertifikaattien määräykset
kulttuuri	asiakkaiden vaatimukset
organisaation etiikka	kilpailun asettamat vaatimukset
strategiset ajurit	kilpailuedun saavuttaminen
riskienhallinta	yrityksen saavutusten parantaminen
kustannusten vähentäminen	yhteiskunnan vaatimukset
laadun parantaminen	sidosryhmien vaatimukset
yrityksen strategian kohdistaminen hankintastrategiaan	julkisuuspotentiaali ja julkinen paine
yrityksen vastuullinen toimitusketjun hallintastrategia	kuluttajien kritiikin vähentäminen
funktionaaliset ajurit	kansalaisjärjestöjen paine
hankinnan vastuullinen kompetenssi	toimittajien vaatimukset
välineelliset ajurit	toimittajayhteistyön vaatimukset
yrityksen maineen parantaminen	toimitusintegraatiot
yrityksen kilpailukyvyn parantaminen	
omistaja-arvon parantaminen	
relatiiviset ajurit	
yrityksen laillisuuden vahvistaminen	
moraaliset ajurit	
oikea tapa tehdä liiketoimintaa	

Taulukkoon 8 on listattu vastuullisuustyön mahdollistajia yrityksissä, mutta muutama erityisen tärkeä mahdollistaja on hyvä nostaa esille. Yksi merkittävimmistä sisäisistä mahdollistajista on ylimmän johdon tuki vastuullisuustyölle. Ilman ylimmän johdon tukea on lähes mahdotonta panostaa vastuullisuuteen, joka vaatii monenlaisia resursseja. (Guinipero ym. 2012, 267.) Vastuullisuus on noussut viimeisten reilun kymmenen vuoden aikana tärkeäksi strategiseksi tavoitteeksi globaaleissa yrityksissä, vaikka

joissakin tämä on edelleen muotiasana eikä todellinen missio (Closs ym. 2010, 101). Tämä niin sanottu kansainvälinen muoti-ilmiö on kuitenkin taannut monessa yrityksessä omistajien paineen kautta tuen vastuullisuustyölle ylimmältä johdolta, mutta takaako tämä vielä tarvittavat resurssit vastuullisuustyölle. Johdon luomat strategiset tavoitteet täytyy myös näkyä yrityksen hankintastrategiassa, jotta vastuullisuusajattelu ulottuu koko toimitusketjuun ja toimittajille, joiden kanssa vastuullisuustyötä pitää tehdä (Tay ym. 2015, 893). Kustannusten vähentäminen ja laadun parantaminen ovat myös yleisiä sisäisiä motivaattoreita vastuullisuuden kehittämiseksi yrityksessä (Walker ym. 2008, 70), sillä vastuullisuustyö itsessään ei ole kannattavaa (Guinipero ym. 2012, 261). Vastuullisuustyöllä on nähty olevan positiivinen vaikutus työntekijöiden viihtyvyyteen, lisäävän innovatiivisuutta, tehostavan riskienhallintaa ja parantavan sidosryhmien keskinäisiä suhteita (Berns ym. 2009, 23).

Tärkeä ulkoinen vastuullisuustyön edistäjä on ollut lainsäädäntö niin kansallisesti kuin kansainvälisesti. Hallinnon määräykset ja lainsäädäntö toimivat konkreettisina ajureina kohti yritysten vastuullisuutta. Yritykset voivat jopa hyötyä taloudellisesti, jos pystyvät vastuullisuustyönsä avulla pysymään edellä vaadittavia lainsäädännöllisiä tavoitteita. (Guinipero ym. 2012, 261.) Lainsäädännöllä on todettu olevan jopa suurin merkitys vastuulliselle liiketoiminnalle (Berns ym. 2009, 22). Sosiaalisen vastuullisuuden kannalta lainsäädännöllä voidaan parantaa muun muassa työolosuhteita ja vaikka kansallinen lainsäädäntö kehittyvissä maissa ei sosiaaliseen vastuullisuuteen vastaisikaan, niin globaalit yritykset voivat toiminnallaan luoda esimerkkiä mikäli toimivat kaikissa maissa samojen vastuullisuusperiaatteidensa kautta (Tay ym. 2015, 892). Yhä suurempi osa yrityksistä panostaa vastuullisuuteen kilpailuedun vuoksi sekä asiakkailta ja julkisuudesta tulevan paineen vuoksi (Berns ym. 2009, 23; Guinipero ym. 2012, 261–262), jotka ovat myös vastuullisuutta rajoittavia tekijöitä, kuten taulukosta 9 käy ilmi.

Taulukko 9. Vastuullisuuden rajoittajat (muokattu, Walker ym. 2008, 74; Guinipero ym. 2012, 262; Tay ym. 2015, 894; Filho ym. 2019, 1270–1271)

sisäiset rajoittajat	ulkoiset rajoittajat
organisaation henkilöihin liittyvät rajoittajat	hallinnolliset rajoittajat
johdon sitoutumisen puute	rajoittavat säädökset mm. innovaatioille
yhteisymmärryksen puute toimitusjohtajatasolla	kilpailijoiden tuomat rajoitteet
erilaiset sidosryhmät	kilpailullinen paine
koulutuksen ja sitoutumisen puute	asiakkaiden tuomat rajoitteet
strategiset rajoittajat	kuluttajien tarve alhaisille hinnoille
resurssien puute	toimittajien tuomat rajoitteet
hankinnan arviointikriteerien puute	alhainen toimittajasitoutuminen
perinteiset kirjanpidolliset menetelmät rajoittamassa vihreää raportointia	vastuullisten tuotteiden ja palveluiden puute
pieni yrityksen koko	median tuomat rajoitteet
tekniset, tietoon ja kokemukseen liittyvät rajoittajat	viherpesu
vastuullisuuden hintalappu ja taloudellinen tilanne tai epävarmuus	alakohtaiset rajoitukset
vastuullisuustandardien puuttuminen	vähemmän säädellyt alat
lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteiden epätasapaino	järjestäytymisen tuomat rajoitteet
funktionaaliset rajoittajat	käytännöt ja markkinanäkökohdat
hankinnan koulutuksen puute	teknologian tuomat rajoitteet
ymmärryksen puute vastuullisuuden sisällyttämisestä hankintaan	tieto- ja viestintätekniikan tuomat rajoitukset
muut toimitusketjun prioriteetit	
yrityksen rakenteen ja prosessien puute	

Taulukossa 9 on listattu yrityksen sisäisiä ja ulkoisia rajoituksia vastuullisuustyölle. Suurimpia vastuullisuuden sisäisiä rajoittavia tekijöitä ovat kustannustekijät ja taloudellinen epävarmuus, jotka vaikuttavat myös siihen, että yritysten vastuullisuustyö on hyvin eri tasolla ja ymmärrys vastuullisuuden merkityksestä vaihtelee (Guinipero ym. 2012, 262). Osa yrityksistä vähentää vastuullisuustyölle antamia resursseja, kun taloudellinen epävarmuus iskee (Berns ym. 2009, 25), joka kertoo myös johdon sitoutumattomuudesta vastuullisuuteen (Tay ym. 2015, 894).

Vaikka lainsäädäntö nähtiin vastuullisuuden yhtenä suurena mahdollistajana, niin se voi olla myös yksi suuri ulkoinen rajoite vastuullisuudelle. Lainsäädäntö voi nimittäin estää tiettyjä innovaatioita tapahtumasta. Toinen merkittävä ulkoinen rajoite on toimittajan sitoutumattomuus vastuullisuuteen, jonka tosin voi ratkaista vaihtamalla

toimittajaa, mikäli se on mahdollista. (Walker ym. 2008, 75.) Toinen merkittävä ulkoinen rajoite on hintapaine, joka voi johtua niin kilpailijoista kuin asiakkaiden vaatimasta hintatasosta (Walker ym. 2008, 73; Tay ym. 2015, 894).

3.4 Vastuullisuuden arviointi toimittajayhteistyössä

Vastuullisuusasiat ovat olleet paljon esillä yritysmaailmassa viime vuosien aikana, mutta välillä on hyvä pohtia toimiiko yritys oikeasti vastuullisesti. Vuosikertomuksissa ja vastuullisuusraporteissa tuodaan paljon esille vastuullisuutta, jonka pohjaksi on tuotu nykyään jo konkreettisia vastuullisuustekoja. Hankkivan organisaation silmissä voi olla hankalaa kuitenkin todentaa millä tasolla toimittajan vastuullisuus on oikeasti. Liitteeseen 1 on listattu eri vastuullisuusnäkökulmista sertifikaatteja, joita on käytössä elintarviketeollisuudessa. Nämä ovat kuitenkin vain yksi osa vastuullisuuden todentamista, sillä lisäksi asiakas voi itse auditoida toimittajan, tehdä toimittajasta riskiarviointeja, pyytää toimittajalta erilaisia raportteja tai tehdä vertailuanalyysejä (benchmarkata) toimittajasta (Elkington 1997, 77, 82, 88–89).

Ulkopuolista työvoimaa käytettäessä hankkivaa yritystä koskee Suomessa tilaajavastuulaki, tietyin poikkeuksin, jonka mukaan hankkivan yrityksen pitää selvittää ennen yhteistyön aloitusta toimittajasta tiettyjä tietoja. Näiden tietojen systemaattinen hankinta osaksi päätöksen tekoa toimittajayhteistyön aloituksesta, on osa vastuullista toimintaa. Tilaajan tulee pyytää toimittajalta etukäteen ja kerran vuodessa selvitys onko toimittaja merkitty ennakkoperintälain mukaiseen ennakkoperintärekisteriin, työntajarekisteriin ja arvonlisävelvollisten rekisteriin; kaupparekisteriote; selvitys verovelasta; todistus työntekijöiden eläkevakuutuksesta ja eläkevakuutusmaksujen suorittamisesta; selvitys käytettävästä työehtosopimuksesta tai keskeisistä työehdoista ja selvitys työterveyshuollon järjestämisestä. (Finlex 22.12.2006/1233.) Näihin on olemassa suomalaisille toimittajalle maksullinen Luotettava Kumppani -palvelu (Vastuu Group), josta tilaaja voi itse tarkistaa nämä tiedot tai toimittajan pitää ne itse toimittaa tilaajalle. Tämän lisäksi toimittajasta tulisi ennen yhteistyön aloitusta tarkistaa toimittajan luottotiedot. On hyvä kuitenkin muistaa, että eri maiden lainsäädännöt eivät ole samanlaisia, joten vastuullista toimintaa asiakkaalta on myös tehdä toiminnalleen yhteiset pelisäännöt koko kansainväliselle markkinalle.

Organisaation vastuullisen toiminnan perustaksi luodaan yrityksessä yleensä johdon hyväksymä eettinen toimintatapa, Code of Conduct (eettiset periaatteet), jonka

tarkoituksena on tuoda yrityksen arvot käytäntöön (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 64). Code of Conductissa usein painottuvat henkilöstöön, ihmisoikeuksiin sekä yhteisöön ja yhteiskuntaan sekä ympäristöön liittyvät vastuullisuusasiat. Code of Conduct sisältää yrityksen itse luomansa eettiset periaatteet, jotka yleensä pohjautuvat esimerkiksi UN Global Compactin periaatteisiin. Näiden eettisten periaatteiden avulla halutaan varmistaa etenkin palvelutoimittajan eettinen toiminta. Code of Conduct voi olla yrityksessä myös sisäisesti käytössä, jolloin siinä esitetään yrityksen tapa toimia. Silloin myös kaikkien sisäisten sidosryhmien tulee toiminnassaan noudattaa näitä periaatteita, joiden kunnollinen jalkauttaminen on tärkeää. Toimittajan tulee allekirjoittaa Code of Conduct ennen yhteistyön aloitusta, jolloin toimittaja vakuuttaa allekirjoituksellaan toimivansa näiden sääntöjen mukaisesti. (Ratsula 2016.) Epäsuorassa hankinnassa tulee kuitenkin muistaa, että laajaan toimittajakirjoon mahtuu paljon erilaisia toimittajia. Code of Conductin periaatteiden mukainen toiminta tulisi aina todentaa toimittajan osalta esimerkiksi toimittaja-auditoinnin avulla (Jiang 2009, 77).

Epäsuoran hankinnan ja etenkin FM-kategorian näkökulmasta ongelmallisia ovat monitasoiset toimitusketjut. Näitä löytyy etenkin työntekijöitä vaativilta aloilta (Hannibal & Kauppi 2019, 78). Koska myös vastuullisuus on koko toimitusketjun asia, niin epäsuorassa hankinnassa on hyvin tärkeää muistaa myös toimittajien arvioinnit ja auditoinnit liittyen toimittajan henkilöstöön, ihmisoikeuksien ja yhteiskuntavastuun sekä ympäristö- ja taloudellisen vastuun toteutumiseen. (GRI 2014; Skjøtt-Larsen ym. 2007, 306.) ”Hankintaketjujen vastuullisuus on liiketoiminnan etu” (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 167).

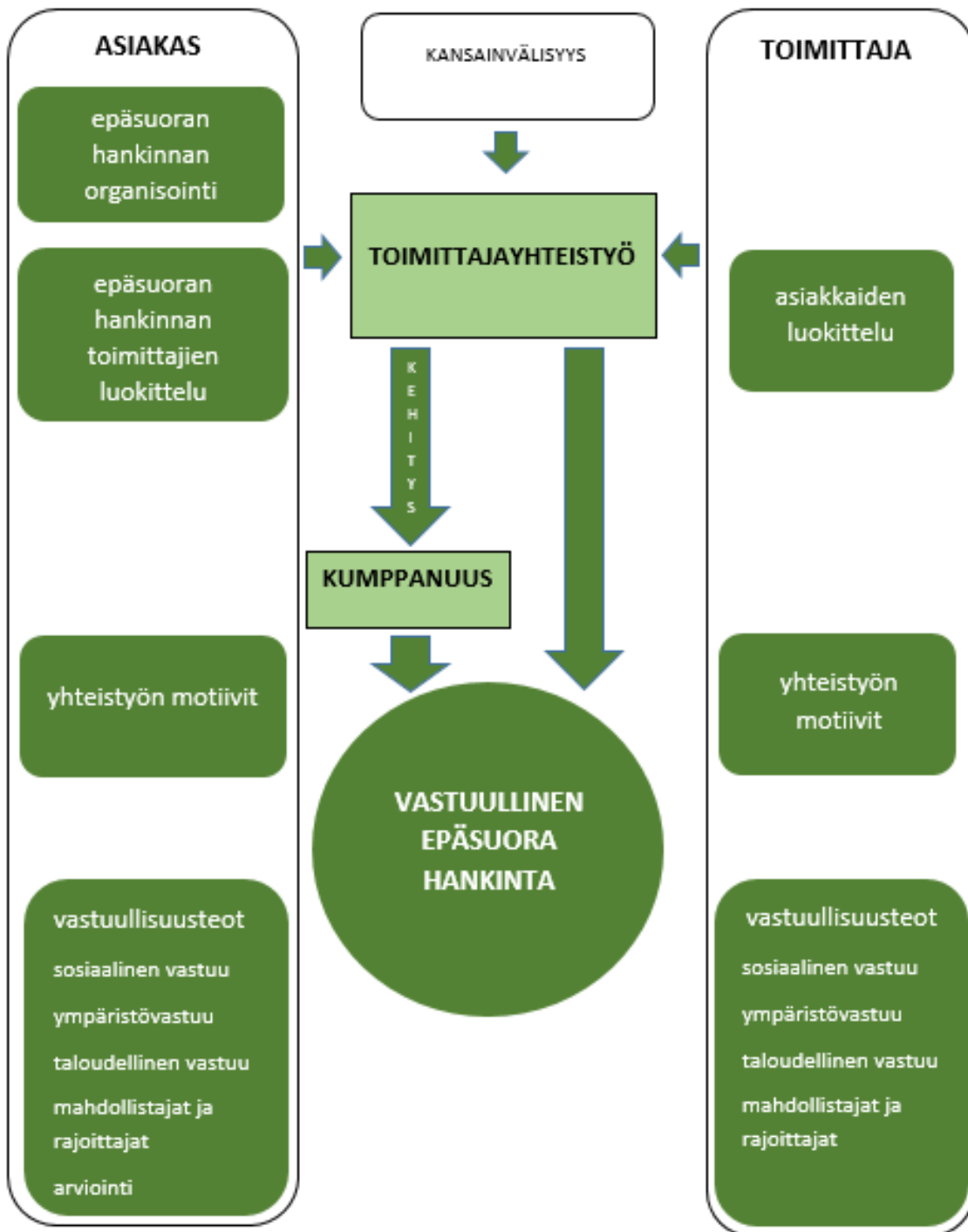
Liitteeseen 1 listattujen sertifiointien ja auditointien lisäksi asiakas voi luoda omat tarkoituksenmukaiset standardinsa ja käytäntönsä tukemaan epäsuoraa hankintaprosessia. Silloin on hyvä miettiä millaiset toimittajille lähetettävät itsearviointilomakkeet tai tehtävät auditoinnit parhaiten palvelevat asiakkaan vastuullisuuden tahtotilaa. (Nieminen 2016.) Epäsuorassa hankinnassa on hankalaa luoda kaikkia toimittajia samanarvoisesti arvioivia mittareita (Key Performance Indicator, KPI). Asiakkaan tulee kuitenkin määrittää, että mikä toimittajan toiminnassa on olennaista sekä mitä siitä kannattaa mitata ja raportoida. Gimenez, Tachizawa ja Wilding (2012, 541) ovat painottaneet artikkelissaan, että vastuullisuuden kannalta on tärkeää sekä arvioida toimittajaa että tehdä tiivistä yhteistyötä. Arviointiin luetaan muun muassa erilaiset toimittajalle lähetetyt kyselyt, auditoinnit ja toimittajavierailut. Yhteistyöksi lasketaan toimittajalle annettavat

koulutukset, ohjaukset ja muu tuki vastuullisuuden kehittämiseksi. Toimittaja-arvioinnin avulla voidaan löytää kehitettävät kohteet, jotka voivat olla perustana yhteistyölle ja toiminnan yhteiselle kehittämiselle kohti vastuullisempaa toimitusketjua.

Yrityksen tulee käydä avointa keskustelua eri sidosryhmiensä kanssa sekä edesauttaa yhteistyön lisäksi hyviä toimintatapoja. Nämä vastuullisuuskäytännöt tulevat ilmi siis esimerkiksi yrityksen sisäisesti henkilöstö- ja koulutuspolitiikassa, sisäisessä viestinnässä, johtamisessa sekä laadunvalvonnassa. Ulkoisesti vastuullisuus näkyy ulkoisessa viestinnässä, johdon esiintymisissä tai tuottamissa julkisissa materiaaleissa sekä sopimuspolitiikassa. (Harmaala & Jallinoja 2012.)

3.5 Tutkielman synteesi – toimittajayhteistyön osapuolten toiminnan vaikutukset epäsuoran hankinnan vastuullisuuteen

Tämän tutkielman teorialuvuissa on käsitelty melko omina kokonaisuuksinaan epäsuoraa hankintaa, toimittajayhteistyötä, kumppanuutta ja vastuullisuutta eri teorioiden pohjalta. Näiden teorioiden yhteyttä kuvataan synteesitaulukossa (kuvio 6), josta nähdään miten nämä eri asiat vaikuttavat toisiinsa. Kansainvälisyys on kulkenut teoriassa mukana, mutta tätä ei ole teoriassa nostettu erikseen esille. Tämä on kuitenkin yksi asia, joka otetaan huomioon tämän tutkielman empiriassa.



Kuvio 6. Toimittajayhteistyön osapuolien toiminnan vaikutukset epäsuoran hankinnan vastuullisuuteen

Kuvioon 6 on merkitty erikseen hankintapuolen eli asiakkaan ja myyntipuolen eli toimittajan pääasiat, joita tämän tutkielman teemahaastatteluisissa käydään läpi. Hankintapuolen haastatteluisissa käydään läpi epäsuoran hankinnan organisoitumista ja selvitetään toimittajien luokittelua. Myyntipuolen haastatteluisissa selvitetään heidän tekemäänsä asiakkaiden luokittelua. Kummankin puolen haastatteluisissa on tarkoitus

käydä läpi yhteistyön motiiveja sekä selvittää millaista vastuullisuustyötä yrityksissä tehdään sekä miten nämä asiat näkyvät tai vaikuttavat toimittajayhteistyöhön. Sitä kautta on mahdollisuus selvittää miten toimittajayhteistyö ja siinä tapahtuneet kehitykset sekä mahdolliset kumppanuudet vaikuttavat epäsuoran hankinnan kokonaisuuden vastuullisuuteen.

Vastuullisuustyön onnistumisen kannalta toimittajayhteistyöllä sekä toimittajien auditoinneilla on nähty olevan merkitystä. Toimittajan ja asiakkaan tulee löytää keinot yhdistää kummankin yrityksen vastuullisuustavoitteet yhdeksi kokonaisuudeksi. (Gimenez ym. 2012, 541.) Tätä asiaa halutaan selvittää myös tässä tutkielmassa sekä löytää miten tämä on ratkaistu, kun yhteistyökumppaneita niin asiakkailta kuin toimittajilla on monia. Tämän tutkielman empiriaosuudessa halutaan selvittää miten toimittajayhteistyön kumppanit valitaan sekä millaista vastuullisuustyötä valittujen yritysten kanssa tehdään.

Tämän tutkielman empiriaosuudessa on tarkoitus selvittää myös yritysten motiiveja toimittajayhteistyölle ja kohtaavatko asiakkaan ja toimittajan motiivit toisensa. Pitkäaikaisen toimittajayhteistyön ideana on teorian mukaan tuottaa kummallekin osapuolelle lisäarvoa, jota ne eivät ilman tätä yhteistyötä saavuttaisi (Min ym. 2005, 237). Tässä tutkielmassa selvitetään onko tämä lisäarvon tuottaminen toimittajayhteistyön perimmäinen motiivi vai löytyykö muita motiiveja eri yhteistyön tasoilla.

Vastuullisuus on tässä tutkielmassa jaettu sosiaaliseen vastuuseen, ympäristövastuuseen ja taloudelliseen vastuuseen (Elkington 1994; Elkington, 1997). Tämän tutkielman empiriassa selvitetään onko tämä ajankohtainen jako vai löytyykö jokin muu malli, jolla yrityksen vastuullisuutta tulisi kuvata. Tarkoitus on myös löytää konkreettisia vastuullisuustekoja epäsuoran hankinnan alueelta. Vaikka yritys haluaisi toimia vastuullisesti, niin eteen voi tulla niin sisäisiä kuin ulkoisia vastuullisuuden rajoittajia. Näitä rajoittajia mutta myös mahdollistajia selvitetään myös empiriaosuudessa. Koska epäsuora hankinta sisältää paljon palveluja ja sitä kautta monitasoisia hankintaketjuja, niin empiriassa selvitetään myös miten vastuullisuutta voidaan arvioida (Keating ym. 2008; Andersen & Skjoett-Larsen 2009; Hannibal & Kauppi 2019, 78).

Koska vastuullisuus on koko toimitusketjun asia (Meehan & Bryde 2011, 94), niin tässä tutkielmassa selvitetään miten toimittajayhteistyön kehittämisellä parannetaan asioita, jotka vaikuttavat välittömästi tai välillisesti vastuullisuuteen. Toimittajayhteistyön

kehityksen ylimpänä tasona toimii kumppanuus, joten empiriaosuudessa otetaan myös esille miten kumppanuus koetaan ja millainen vaikutus sillä on vastuulliseen epäsuoraan hankintaan. Vastuullinen epäsuora hankinta määritellään tässä tutkielmassa aiempien teorioiden perusteella ”Ei suoraan tuotteeseen liittyvien palveluiden ja tuotteiden hankinnaksi, jossa otetaan huomioon hankinnan pitkäaikaiset vaikutukset ihmisiin, planeettaan ja talouteen”.

4 TUTKIELMAN TOTEUTUS JA TUTKIMUSMENETELMÄT

4.1 Laadullinen kenttätutkimus teemahaastatteluilla

Tämä tutkielma toteutetaan laadullisena tutkimuksena, koska halutaan selvittää kohdehenkilöiden näkemyksiä vastuullisen epäsuoran hankinnan ja toimittajayhteistyön suhteesta. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus pitää sisällään monenlaisia lähestymistapoja, aineistokeruumalleja ja analyysimenetelmiä ihmiselämien tutkimiseksi, joten tämä on hyvin laaja tapa tutkia asioita (Eskola & Suoranta 1998; Denzin & Lincoln 1998, 5–6). Tässä tutkielmassa lähestytään tulkinnallisesti ja naturalisesti tutkittavaa kohdetta sen luonnollisessa ympäristössä. Tutkielmassa yritetään ymmärtää tai tulkita ilmiötä suhteessa merkityksiin, joita kohdehenkilöt siihen tuovat. (Denzin & Lincoln 1998, 3.)

Kuten tässäkin tutkielmassa on tavoitteena, niin laadullisessa tutkimuksen keskiössä ovat monin tavoin ilmenevät elämismaailman merkitykset. Tässä tutkielmassa ei ole tarkoitus ymmärtää elämismaailman ilmiötä kokonaisuudessaan, vaan piirtää kuvaa valittujen kohdehenkilöiden mielipiteiden perusteella. Hyvin suunnitellulla ja toteutetulla laadullisella tutkimuksella, tutkimuksia toistamalla ja ilmiötä lähestyttäessä monesta eri näkökulmasta on mahdollista saavuttaa lisätietoa ilmiöstä (Varto 1992, 23–27.) Laadullinen tutkimus on valittu tähän tutkielmaan, koska ilmiö on monitahoinen ja yksityiskohtaista ymmärrystä vaativaa eikä tätä ilmiön moninaista sisältöä saada selvitettyä kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimuksella (Creswell & Poth 2018, 45–46).

Tämän tutkielman tutkimuslajiksi valikoitui kenttätutkimus, koska kohdehenkilöitä haluttiin haastatella heidän luonnollisessa toimistoympäristössään (Hirsjärvi ym. 2004, 153). Kenttätutkimuksessa tutkitaan ihmisiä luonnollisissa olosuhteissa eli esimerkiksi laboratorion ulkopuolella ja tutkimusmenetelmänä voi olla esimerkiksi haastattelu. Kenttätutkimuksen etuna on, että tiedot saadaan suoraan ensisijaisilta lähteiltä eli haastateltavilta ja tutkijan tehtävänä on kirjata haastatteluissa ilmenevät asiat tarkasti ylös. (McCall 2006, 2; Eaton Hoagwood & McCue Horwitz 2009, 3–4.) Tässäkin tutkielmassa on tarkoitus tutustua nimenomaan ihmisten eri näkökulmiin ilmiöstä, joten laadullinen kenttätutkimus sopii hyvin tuottamaan lisätietoa vähän tutkitusta ilmiöstä.

Haastattelu on valittu tämän tutkielman tutkimusmenetelmäksi, koska tämän avulla on mahdollista saada ennalta arvaamatonta tietoa (Creswell & Poth 2018, 47). Tämän tutkielman haastatteluissa halutaan saada haastateltavalta henkilöltä ajatuksia tutkittavista asioista ja löytää sitä kautta uutta tietoa. ”Haastattelun tavoite on selvittää se, mitä jollakulla on mielessään” (Eskola & Suoranta 1998).

Tässä tutkielmassa haastatellaan asiantuntijaroolissa olevia henkilöitä kahdelta puolelta pöytää, hankintapuolen ja toimittajapuolen henkilöitä, jotta saadaan laajempaa tietoa ilmiöstä. Koska aihe on moninainen, niin haastattelu on valittu myös siksi, että haastattelutilanteessa vastauksia voi selventää lisäkysymyksillä, joka ei ole mahdollista kyselylomakkeen avulla (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35). Haastattelun yksinkertaisena ideana on selvittää kysymällä haastateltavalta muun muassa hänen ajatuksiaan tai motiivejaan. Perinteisestä haastattelumallista, jossa kysytään ja vastataan, on viime vuosien aikana siirrytty enemmän kohti keskustelunomaisempia haastattelutyyppisiä. (Eskola & Suoranta 1998.)

Tutkielman tekijällä on työhistoriaa epäsuorasta hankinnasta ja toimittajayhteistyöstä, joten teemahaastattelu tuo myös tutkielman tekijälle vapauden tuoda tätä puolta esille, jotta saavutetaan hyvä keskustelutilanne tutkielman pohjaksi. Koska tutkielman tarkoituksena on keskittyä itse ilmiöön eikä kohdeyrityksiin, niin tämä tutkielma toteutetaan kenttätutkimuksena teemahaastatteluiden avulla. Teemahaastattelu on tehokas tiedonkeruumenetelmä, koska haastattelijä voi ohjata haastattelua ilman, että kontrolloi sitä täysin (Koskinen ym. 2005, 105). Tämän tutkielman haastateltavat ovat kokeneita epäsuoran hankinnan tai myynnin ammattilaisia, joilla on kokemusta niin vastuullisuusasioista kuin toimittajayhteistyöstä. Tässä tutkielmassa pyritään löytämään teemahaastatteluiden avulla niin haastattelurungon erityylisten kysymysten kuin tarvittavien lisäkysymystenkin kautta syvällistä tietoa tutkittavaan ilmiöön liittyen (Koskinen ym. 2005, 109–110). Teemahaastattelu on haastatteluna enemmän keskustelunomainen tilanne, jossa keskustelu kohdennetaan tiettyihin ennalta suunniteltuihin teemoihin (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48). Operationalisointitaulukkoon 10 on kerätty tämän tutkielman pää- ja alateemat, joita käsiteltiin tutkielman teemahaastatteluissa.

Taulukko 10. Teemahaastattelujen operationalisointitaulukko

päätaivoite	alataivoitteet	pääteemat	alateemat	teorian käsitteet	
Tarkastella kansainvälisen toimittajayhteistyön suhdetta vastuulliseen epäsuoraan hankintaan	Arvioida epäsuorien hankintojen organisoinnin ja toimittajayhteistyön osapuolien luokittelun vaikutuksia toimittajayhteistyöhön.	epäsuora hankinta	epäsuoran hankinnan organisointi	epäsuora hankinta ja sen erityispiirteet	
				palveluhankinnat	
				epäsuoran hankinnan kategorisointi	
				epäsuoran hankinnan hankintamallit	
		toimittajayhteistyö	toimittajayhteistyön osapuolien luokittelu	toimittajayhteistyön luokittelukriteerit	
				toimittajayhteistyön luokittelumallit	
	toimittajayhteistyön osapuolien motivaatio				
	Analysoida vastuullisuuden eri osa-alueiden ilmenemistä toimittajayhteistyössä.	vastuullisuus	vastuullisuustyön perusta ja teemat	Triple Bottom Line -teorian sosiaalinen vastuu, ympäristövastuu ja taloudellinen vastuu	
					palveluhankintojen vastuullisuus
					vastuullisuuden osa-alueet ja konkreettiset vastuullisuusteot
			vastuullisuustyön motiivit, mahdollistajat ja rajoittajat	vastuullisuuden mahdollistajat ja rajoittavat	
				vastuullisuustyön arviointi	vastuullisuuden arviointi
	Pohtia kansainvälisen toimittajayhteistyön kehittämistä kohti kumppanuutta vastuullisuuden näkökulmasta.	kumppanuus	kansainvälisyyden vaikutus toimittajayhteistyöhön	toimittajayhteistyön kehitys	
			toimittajayhteistyön kehitys		
			kumppanuus	kumppanuus sekä sen hyödyt ja haasteet	

Teemahaastattelu on valittu tämän tutkielman tutkimusmenetelmäksi, koska vaikka haastattelun aihepiirit ovat kaikille samat, niin teemoista voidaan puhua eri järjestyksessä eikä kaikkien haastateltavien kanssa tarvitse puhua samalla laajuudella kaikista asioista (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48). Koska tutkielman haastateltavat ovat niin hankinnan kuin myynnin puolelta, haastattelurungot eroavat hieman ja teemahaastattelu antaa vapauden keskittyä eri teemoihin eri haastateltavien kanssa (Eskola & Suoranta 1998). Teemahaastatteluihin on tehty kolme pohjaa riippuen haastateltavan roolista (liitteet 3–5) ja taulukkoon 10 merkittäviä teemoja on käsitelty eri painotuksilla hankinnan ja myynnin haastateltavien kanssa. Haastattelurungon tehtävänä teemahaastattelussa on varmistaa, että tarvittavat tiedot saadaan haastateltavilta ja haastattelu sujuu mahdollisimman luonnollisesti (Koskinen ym. 2005, 108). Haastattelijä voi haastattelujen aikana haastattelijä muotoilla kysymykset hieman eri tavalla riippuen siitä, miten keskustelu on haastateltavan kanssa edennyt. Tämän vuoksi saatava tieto ilmiöstä teemahaastattelujen keinoilla on laadullisesti syvää. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 38.)

4.2 Haastateltavien valinta ja teemahaastatteluiden toteutus

Tähän tutkielmaan saatiin mukaan kolme isoa elintarvikeyritystä, kolme FM-kategoriaan kuuluvaa yritystä ja yksi hankintaosuuskunta. Tässä tutkielmassa tarkoituksena oli teemahaastattelujen kautta saada näkökulmia niin hankinnan kuin toimittajan puolen näkemyksiä vastuullisuudesta ja toimittajayhteistyön suhteesta. Perusteena valituille yrityksille oli, että heillä oli omat vastuullisuusohjelmansa ja -raporttinsa. Valitut henkilöt valittiin, koska heillä oli paljon kokemusta toimittajayhteistyöstä yleisesti sekä hankintaosuuskunnan kautta. Mukaan saatiin haastateltavia isoista suomalaisista elintarvikeyrityksistä, joilla on toimintaa myös Suomen rajojen ulkopuolella, sekä toimittajayrityksistä, jotka ovat merkittäviä etenkin Suomessa, mutta heillä on toimintaa myös muualla maailmassa. Hankintaosuuskunnan edustaja haluttiin mukaan, koska hankintaosuuskunnassa on mukana yli kymmenen yritystä eri toimialoilta. Suurin osa hankintaosuuskunnan jäsenistöstä oli suuria yrityksiä ja myös sen toimittajapuolella mukana oli laaja skaala eri kategorioiden toimittajia, joista moni oli isoja kansainvälisiä konserneja. Haastateltavia oli neljä kolmesta eri yrityksestä niin hankinnan kuin toimittajan puolelta eli yhteensä kahdeksan henkilöä.

Haastatteluaineiston käsittelyssä ja säilytyksessä on tärkeintä varmistaa, että anonymiteetti säilyy (Mäkinen 2006, 120). Haastateltaville annettiin mahdollisuus salata

tietonsa ja koska muutama haastateltava esitti tämän pyynnön, niin haastateltavien taustatiedot salattiin eikä yritysten nimiä tuotu tutkielmassa esiin. Yrityksistä ja haastateltavista kerrottiin vain perustiedot, jotka olivat oleellisia tässä tutkielmassa ja yksityiskohtaisia tietoja haastatteluiden sisällöstä ei kerrottu, mikäli näistä voidaan selvittää haastateltavan yritys ja tätä kautta henkilöllisyys. Haastattelutietojen salauksen vuoksi tarkempia toimittajapuolen toimialoja ei kerrottu eikä liikevaihtoja yksilöity tiettyyn haastateltavaan, mutta haastatteluiden perustiedot kerrottiin taulukossa 11. Haastateltavat on koodattu taulukossa 11, jotta heidän anonymiteettinsä säilyy ja tutkielmassa käytetyt sitaatit on valittu niin, ettei niissä paljastu yritys tai haastateltava. (Mäkinen 2006, 93). Lisäksi sitaateista on poistettu toimittajan alaan viittaavat tiedot eikä yksityiskohtaisia tietoja, joista haastateltavan tai yrityksen voisi tunnistaa, ole käytetty. Yritysten liikevaihdoista ja perustamisvuosista on kerrottu yleisesti eikä näitä ole identifioitu haastateltaviin.

Taulukko 11. Haastateltavien perustiedot

haastateltava	H1	H2	H3	H4	T1	T2	T3	T4
sukupuoli	nainen	mies	mies	mies	mies	nainen	nainen	nainen
titteli	hankintapäällikkö	hankintapäällikkö	Category Manager	Procurement Director	asiakkuusjohtaja	myyntipäällikkö	toimialapäällikkö	Key Account Manager
työvuodet nykyisessä yrityksessä	n. 4 vuotta	40 vuotta	30 vuotta	21 vuotta	3, 5 vuotta	4 vuotta	11 vuotta	21 vuotta
työvuodet yhteensä	yli 40 vuotta	40 vuotta	30 vuotta	33 vuotta	yli 30 vuotta	30 vuotta	30 vuotta	reilut 21 vuotta
opintotausta	erikoissairaanhoidaja, tietokoneasentaja, tradenomikoulutus menossa	ylioppilas	insinööri	tekninen elintarvikeinsinööri, MBA työuran aikana	merkonomi	tradenomi	sairaanhoitajaopintoja, elintarviketekniikkaa, johtamisen erikoisammattitutkinto työn ohella	tradenomi ja muitakin ei alaan liittyviä opintoja
haastattelun päivä	29.3.2022	5.4.2022	5.4.2022	5.4.2022	6.4.2022	6.4.2022	7.4.2022	8.4.2022
haastattelun kesto	109 min	64 min	80 min	78 min	77 min	70 min	68 min	79 min

Haastateltavat jaettiin H- ja T-ryhmiin, joissa H tarkoitti hankintaa tekeviä henkilöitä ja T toimittajan myynnissä työskenteleviä henkilöitä. Kuten taulukosta 11 selviää, niin kaikilla haastateltavilla oli merkittävä työura takanaan – suurimmalla osalla jopa 30–40 vuotta. Kaikilla haastateltavilla oli pitkä työhistoria, mutta mielenkiintoista oli, että lähes kaikilla hankinnan henkilöillä oli useamman vuosikymmenen työura kyseisessä yrityksessä. Toimittajan puolella myynnissä vaihtuvuus oli huomattavasti yleisempää. Moni oli tehnyt myös nykyisessä yrityksessä vuosikymmenien uran eri tehtävissä ja yksi oli nykyisessä yrityksessä kolmatta kertaa töissä. Haastateltavien opintotausta oli myös hyvin monipuolinen ja kolme haastateltavaa oli suorittanut lisäopintoja työn ohessa. Etenkin hankintahenkilöt olivat ajautuneet hankintaan erinäisten polkujen kautta. Epäsuora hankinta oli opittu lähinnä työn kautta. Myynnin puolen henkilöistä monet olivat innostuneet nykyisen yrityksen toimialasta, koska näissä vastuullisuusasiat olivat paljon esillä ja moni koki siten tekevänsä merkityksellistä työtä.

Haastateltavat olivat elintarvikeyrityksistä ja FM-kategorian toimittajilta, joiden liikevaihdot vuonna 2020 vaihtelivat vajaasta 400 miljoonasta lähes 2 miljardiin euroon konsernitason tasolla. Ainoastaan mukana olleen hankintaosuuskunnan liikevaihto oli sen luonteen vuoksi murto-osa muista, mutta hankintaosuuskunnan näkökulmat olivat arvokkaita, koska hankintaosuuskunnassa oli mukana monia suuria suomalaisia elintarvikeyrityksiä ja toimittajina FM-kategoriassa myös kansainvälisiä toimittajia. Siksi hankintaosuuskunnan kokemus eri yrityksistä koettiin tärkeäksi tälle tutkielmalle. Hankintaosuuskuntaa lukuun ottamatta kaikki mukana olleet yritykset olivat yli 100 vuotta vanhoja eli olivat potentiaalisia kohteita, kun pohditaan toimittajayhteistyön kehitystä.

Ennen varsinaisia haastatteluja tutkielman tekijän piti päättää haastattelujen ajankohdasta, paikasta, keskimääräisestä kestosta ja tarvittavista välineistöistä (Hirsjärvi & Hurme 2001, 73–75). Hankintaosuuskuntaa lähestyttiin ensin haastattelupyynnöllä tammikuun 2022 lopussa ja keskusteltuaan hankintaosuuskunnan henkilöiden kanssa tutkielman tekijä lähestyi haastattelupyynnöillä elintarvikeyritysten hankintahenkilöitä sekä FM-kategorian toimittajien myyntipuolen henkilöitä helmikuun 2022 puolivälissä. Tarvittavat taustatiedot haastateltavista saatiin hankintaosuuskunnan kautta (Hirsjärvi & Hurme 1991, 59). Kaikille haastateltaville annettiin mahdollisuus kieltäytyä haastattelusta eikä heitä painostettu millään tavalla (Mäkinen 2006, 95). Suurin osa haastatteluajoista sovittiin heti helmikuussa ja viimeinen haastattelu sovittiin maaliskuun

2022 lopussa. Kaikki yritykset, joilta pyydettiin henkilöitä haastatteluun, ottivat haastatteluihin osaa. Haastateltaville annettiin mahdollisuus valita haluamansa arkipäivä ja ajankohta päivästä niin kutsuttuina toimistoaikoina kello 8-16 välillä (Hirsjärvi & Hurme 2001, 73).

Haastattelut toteutettiin maaliskuun lopussa ja huhtikuun alussa vuonna 2022 Teams-haastatteluina, koska osassa yrityksistä tehtiin edelleen pelkästään etätöitä terveysturvallisuussyistä. Monissa yrityksissä oli edelleen Covid-19 johtuen etätösuositus, joten tutkielman tekijä ei halunnut toimia näiden ohjeiden vastaisesti. Haastattelut haluttiin toteuttaa samanlaisina kaikille ja Microsoft Teams oli kaikilla haastateltavilla päivittäisessä käytössä ja heille tuttu ohjelma. Haastattelupaikan tulisi olla häiriötön paikka (Hirsjärvi & Hurme 2001, 74). Tähän tutkielman tekijä ei pystynyt vaikuttamaan kuin kertomalla haastattelun kulusta etukäteen, mutta Teams-haastattelu antoi jokaiselle haastateltavalle vapauden valita heille sopivan haastattelupaikan. Haastateltavat tekivät pääasiallisesti toimistotyötä ja heillä oli mahdollisuus myös etätööhön, joten tutkielman tekijä uskoi hyvän haastattelupaikan löytymiseen, vaikka haastattelu toteutettiin Teams-haastatteluina. Tutkielman tekijä teki haastattelut itse kotinsa työhuoneessa ja osassa haastatteluissa kuului vaimeita lapsen ääniä, joka oli hoidossa kotona. Tämä kuitenkin kerrottiin haastateltaville eivätkä äänet kuuluneet heille niin, että olisivat häirinneet haastattelua.

Keskimääräinen haastattelun kesto on yleensä aikuisille 1,5–2 tuntia (Hirsjärvi & Hurme 2001, 74). Haastatteluihin oli varattu aikaa kaksi tuntia, sillä haastateltavan kanssa haluttiin käydä vapaata keskustelua ennen ja jälkeen haastattelun, jotta haastateltavalle tulisi luottavainen olo haastattelijan seurassa. Teemahaastattelu on luonteeltaan henkilökohtaisten asioiden ja mielipiteiden läpikäyntiä, joten haastattelua ei haluttu lopettaa äkkinäisesti, kun haastattelija oli saavuttanut tavoitteensa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 75).

Tässä tutkielmassa teema-alueet haastatteluihin luotiin kirjallisuuden ja teorian perusteella, mutta ei myöskään unohdettu intuition merkitystä näitä luotaessa (Eskola & Vastamäki 2001, 33). Tämän tutkielman haastattelurungoissa (liitteet 3–5) pääteemat olivat epäsuora hankinta, toimittajayhteistyö ja vastuullisuus. Epäsuoran hankinnan alla keskityttiin lähinnä erinäisiin taustatietoihin ja hankinnan sekä myynnin organisoitumiseen. Toimittajayhteistyöteeman alla käytiin läpi muun muassa erilaisia

käytänteitä sekä toimittajayhteistyön suhdetta vastuullisuuteen. Vastuullisuusteeman alla keskityttiin vielä yksityiskohtaisemmin yrityksen vastuullisuustyöhön ja kerrattiin vielä, miten se näkyi toimittajayhteistyössä. Haastattelurungoissa oli paljon kysymyksiä, mutta kaikkia ei ollut tarkoitus käydä jokaisen haastateltavan kanssa läpi samalla tavalla. Kysymyksissä oli myös toistoa sen vuoksi, että haastattelun edetessä haastateltavalle tulee yleensä mieleen asioita, joten tärkeimpiin asioihin haluttiin saada mahdollisesti lisätietoa tällä tavalla.

Teemahaastatteluun ei yleensä tehdä kysymysluetteloa, vaan teema-alueuuttelo (Hirsjärvi & Hurme 1991, 41). Tässä tutkielmassa haluttiin haastattelurunkoon laittaa kysymyksiä valmiiksi, tosin melko väljiä sellaisia, sillä aihe oli hyvin laaja ja näiden pohjalta haastateltavien oli helpompi keskittyä tutkielman teemoihin eikä viedä keskustelua täysin eri aiheisiin. Toki haastattelussa annettiin tämäkin mahdollisuus, sillä teemahaastatteluun kuuluu, että teemoja voi tulla esiin muitakin kuin mitä haastateltava on olettanut. Haastattelujen aikana tutkija tarkensi ja syvensi tarvittaessa teema-alueita. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 41–42.) Haastattelurungon avulla tutkija pystyi varmistamaan, että kaikki teema-alueet käytiin jokaisessa haastattelussa läpi, vaikka niiden järjestys ja laajuus vaihteli eri haastatteluissa (Eskola & Vastamäki 2001, 26–27). Haastattelurunkoa ja haastattelun kestoa testattiin yhdellä esihaastattelulla, vaikka yleensä esihaastatteluja tehdään monia (Hirsjärvi & Hurme 2001, 73). Tässä tutkielmassa haastattelujoukko oli alle kymmenen haastateltavaa, joten yksi esihaastattelu oli tutkielman tekijän mielestä riittävä.

Haastattelurungon kysymykset voidaan jakaa eri päätyypppeihin, mutta tämän tutkielman haastattelurunkojen kysymykset (liitteet 3–5) olivat tosiasiakysymyksiä ja mielipidekysymyksiä (Hirsjärvi & Hurme 1991, 44–45). Kaikki kysymykset tässä tutkielmassa olivat kuitenkin selvästi yhteydessä tutkielman tarkoitukseen (Galletta & Cross 2013, 45). Suurin osa kysymyksistä tässä tutkielmassa oli mielipidekysymyksiä, koska tarkoitus oli saada haastateltavien mielipiteitä ja näkemyksiä ilmiöistä. Haastatteluissa oli tarkoitus painottaa, että haastattelun tarkoitus oli saada nimenomaan haastateltavan näkemys asiaan eikä esimerkiksi hänen edustamansa yrityksen johdon näkemys. Tosiasiakysymykset voivat olla joko julkisia tietokysymyksiä tai yksityisiä tosiasiakysymyksiä ja mielipidekysymyksillä on tarkoitus saada esiin haastateltavan tunteet, asenteet ja arvostukset (Hirsjärvi & Hurme 1991, 45).

Koska haastattelujen tallennus on välttämätön osa teemahaastattelua (Hirsjärvi & Hurme 2001, 75), niin tutkielman tekijä pyysi kaikilta haastateltavilta luvan haastattelujen tallennukseen (Mäkinen 2006, 94). Haastateltaville kerrottiin haastattelun nauhoituksesta haastattelupyynnöissä etukäteen sähköpostissa sekä sähköpostin liitteenä olevassa GDPR-rekisterissä (liite 2), jossa kerrottiin myös tarkemmin mihin haastattelumateriaalia käytetään. GDPR-rekisteristä selvisi miksi haastattelu tallennetaan, miten tallennusta tullaan käyttämään ja säilyttämään ja miten se hävitetään (Oliver 2004, 45). Haastattelut nauhoitettiin Microsoft Teamsin kautta ja arkistoitiin siellä sekä lisäksi tallennettiin tutkielman tekijän ulkoiselle kovalevylle. Haastateltaville myös kerrottiin, että haastattelut litteroidaan haastattelujen jälkeen. Tutkielman tekijä teki myös muistiinpanoja jo kesken haastattelun, jonka hän kertoi haastateltaville. GDPR-rekisterissä (liite 2) on kerrottu tarkasti haastatteluaineiston tarkemmasta käsittelystä, nauhoitusten tuhoamisesta viimeistään 31.8.2022 ja litteroidun tekstin tietoturvasäilytyksestä viimeistään 1.8.2027.

4.3 Teemahaastatteluiden aineiston analysointi

Kuten kvalitatiivisessa tutkimuksessa usein, myös tässä tutkielman aineiston analysointia tapahtui jo aineiston keruun vaiheessa. Haastatteluaineistosta nostettiin esille tiettyjä teemoja, kun tutkielman tekijä kävi aineistoa läpi. Tutkielman tekijän piti palata aineistoon useita kertoja, jotta lopulliset päätelmät siitä saatiin tehtyä. (Galletta & Cross 2013, 119.) Koska tässä tutkielmassa käytettiin temaattista analyysia, niin tutkielman tekijän piti tulkita paljon haastatteluaineistoa. Tutkielman analyysissä identifioitiin ja kuvailtiin niin suoria kuin epäsuoria ideoita eli teemoja aineistosta eikä tutkielman tarkoituksena ollut luoda uutta teoriaa. Temaattista analyysia käytettiin tämän tutkielman analysointimenetelmänä, koska sen avulla voitiin aineistosta saada aikaan isompia asiakokonaisuuksia ja kokemusmaailmoja eri näkökulmista. (Guest ym. 2012, 9.) Temaattinen analyysi antoi myös aineiston analysointiin mahdollisuuden joustavuuteen, koska mitään selkeää linjaa siitä millainen temaattisen analyysin pitäisi olla, ei ole luotu (Braun & Clarke 2006, 78–79).

Temaattista analyysia voidaan tehdä joko teoria- tai aineistolähtöisesti. Teorialähtöisessä temaattisessa analyysissä tarkastellaan aineistoa teoreettisesta näkökulmasta ja aineistolähtöisessä analyysissä analyysia tehdään ilman mitään ennalta määriteltyä koodauskehikkoa. (Braun & Clarke 2006, 83–84.) Vaikka tässä tutkielmassa teoriapohjaa

aiheesta olikin luotu etukäteen, niin analysointimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä temaattista analyysiä, sillä tällä tavalla haluttiin löytää laajempia näkemyksiä teemoista. Tämän tutkielman haastatteluaineiston pääteemojen alle valitut alateemat vangitsevat jotain tärkeää suhteessa tutkimuskysymyksiin tai -tavoitteisiin (Braun & Clarke 2006, 82).

Temaattisen analyysin ensimmäisessä vaiheessa tutustutaan aineistoon (Braun & Clarke 2006, 87; Guest ym. 2012, 22). Tässä tutkielmassa teemahaastattelujen tallennukset käytiin yksitellen läpi. Nämä haastattelut muutettiin tekstiksi, mutta litterointia ei tehty sanasta sanaan, vaan ne jaettiin teemojen ja kysymysten mukaan ja haastatteluista kirjattiin olennainen sisältö (Hirsjärvi & Hurme 1991, 109, 113). Ainoastaan sitaatit, jotka kirjattiin tallennusten läpikäyntivaiheessa ja myös haettiin myöhemmin tuloksia tukeviksi, litteroitiin sanasta sanaan. Nämä sitaatit kirjattiin tutkielman tekstiin kuitenkin ilman turhia täytesanoja, joita luonnollisesti ilmeni haastatteluissa.

Temaattisen analyysin toisessa vaiheessa luodaan alustava koodisto, jonka pohjalta aineistoa käydään uudelleen läpi (Braun & Clarke 2006, 88). Tässä tutkielmassa alustavaa koodistoa luotiin ensin osatutkimustavoitteiden pohjalta sekä hyväksikäyttäen kolmea eri haastattelurunkoa (liitteet 3–5). Kolmannessa vaiheessa etsitään aineistosta teemoja (Braun & Clarke 2006, 89). Tässä käytettiin hyväksi Microsoft Exceliä, jossa oli helpompi yhdistellä eri teemoja ja muita asioita, jotka tulivat esiin haastatteluissa. Ensin jaettiin aineiston neljään pääteemaan haastattelurunkoa mukailien epäsuora hankinta, toimittajayhteistyö, vastuullisuus ja kumppanuus. Nämä jaettiin pienempiin teemoihin aineistolähtöisesti seuraavasti:

- *epäsuora hankinta*: epäsuora hankinta ja sen erityispiirteet; palveluhankinnat; epäsuoran hankinnan kategorisointi ja hankintamallit
- *toimittajayhteistyö*: toimittajayhteistyön luokittelukriteerit ja -mallit; toimittajayhteistyö ja sen motiivit
- *vastuullisuus*: vastuullisuuden osa-alueet (sosiaalinen vastuu, ympäristövastuu, taloudellinen vastuu), vastuullisuuden rajoittajat ja mahdollistajat sekä vastuullisuuden arviointi
- *kumppanuus*: toimittajayhteistyön kehitys sekä kumppanuus ja sen hyödyt ja haasteet

Neljännessä vaiheessa teemat käydään uudelleen läpi ja muokataan niitä tarvittaessa (Braun & Clarke 2006, 91). Tässä vaiheessa osa teemoista yhdistyi, kun aineistosta löytyi niitä yhdistäviä asioita tai pienempiä asioita jätettiin pois, koska ne eivät liittyneet kuitenkaan tutkimustavoitteisiin. Viides vaihe alkaa, kun tekijä on tyytyväinen temaattiseen karttaansa. Tässä vaiheessa tekijä voi määritellä ja parannella teemoja eli löytää niiden olennainen sisältö niiden nimeämiseksi (Braun & Clarke 2006, 92.) Tässä vaiheessa etenkin toimittajayhteistyön ja vastuullisuuden motiivit tulivat enemmän esille ja luvun 5 otsikot saivat lopullisen muotonsa. Tässä vaiheessa myös aineiston analysointi löysi lopullisen muotonsa ja tutkielman tekijä kirjoitti empiiriset havainnot auki otsikoiden alle omien havaintojensa kera. Vielä tässä vaiheessa aineistossa tehty analyysi oli melko irrallinen, mutta luvussa 6 teemojen yhteydet toisiinsa koottiin lopullisiksi johtopäätöksiksi ja peilattiin näitä tutkimustavoitteisiin. Tämä oli siis temaattisen analyysin kuudes vaihe eli raportin tuottaminen, kun teemat ovat selvillä ja johtopäätösten teko voi aineistosta alkaa (Braun & Clarke 2006, 93)

4.4 Tutkielman luotettavuus

Vaikka tässä tutkielmassa on pyritty välttämään virheitä, niin silti tutkielman sisäistä ja ulkoista validiteettia, reliabiliteettia ja neutraalisuutta täytyy pohtia. Sisäisen validiteetin kriteerinä toimii luotettavuus. (Koskinen ym. 2005, 257; Eriksson & Kovalainen 2016, 308.) Tämän tutkielman luotettavuus koostui kirjallisuuskatsauksen laaja-alaisesta läpikäynnistä kolmen pääteeman ympärillä. Tutkielmaa varten löydettiin eri aineistotyyppisiä, teorioita eri aikakausilta sekä pyrittiin löytämään myös teorian alkulähde. Aina ei kuitenkaan onnistuttu löytämään alkuperäistä teoriaa, mutta silloin kirjallisuuskatsaukseen otettiin mukaan useampi aihetta käsittelevä lähde. Mukaan tutkielmaan tuotiin myös kriittisiä näkemyksiä, jotta kirjallisuuskatsauksesta tuli mahdollisimman laaja.

Tutkielman luotettavuutta lisää tutkielman tekijän tausta, joka kertoi hänen käytännön kokemuksestaan tutkittavista aiheista. Tutkielman tekijällä oli itsellään vuosien kokemus työhistoriansa kautta epäsuorasta hankinnasta ja toimittajayhteistyöstä, joissa oli jonkin verran sivuttu myös vastuullisuusasioita. Tämä kokemus oli tutkielmaa tehtäessä hyödyksi, mutta tutkielman tekijä pyrki välttämään oletuksia ja hakemaan niille teoreettista pohjaa. Tutkielman tekijän hankintatausta näkyi tutkielmassa hankinnan painotuksena, jota myös teoria monesti tuki, mutta toimittajapuolen näkemyksiä tuotiin

kirjallisuuskatsaukseen tai niiden puuttumisesta kerrottiin tutkielmassa. Tutkielman tekijän kokemus muovasi haastattelurunkoja, mutta haastatteluissa tutkielman tekijä pyrki olla ohjaamatta keskustelua tiettyyn suuntaan. Toki on huomioitava, että teemahaastattelu on keskustelunomainen tutkimusmenetelmä, joten tutkielman tekijä esitti haastatteluissa myös muutamia omia näkemyksiään tukemaan haastateltavan mielipidettä. Haastattelurungon teemoitusta testattiin tässä tutkielmassa yhdellä esihaastattelulla, vaikka normaalisti näitä tehdään monia (Hirsjärvi & Hurme 2001, 73). Tämän ei kuitenkaan koettu tuovan merkittävää muutosta haastattelurunkoon, joten esihaastattelumäärän lisäämisellä ei tuntunut tässä tutkielmassa olevan lisäarvoa tuovaa vaikutusta.

Tämän tutkielman ulkoinen validiteetti eli tulosten siirrettävyyttä voidaan pohtia empiiristen havaintojen ja niiden arvioinnin kautta sekä näiden yhtäläisyyksistä edeltäviin tutkimuksiin (Eriksson & Kovalainen 2016, 308). Teemahaastattelujen tuloksia kuvailtiin tarkasti eri teemojen avulla sekä mukaan otettiin myös paljon suoria lainauksia haastatteluista. Tulokset sidottiin monessa kohdassa aiempaan teoriaan ja esiin tuotiin myös eroavaisuuksia vastauksissa. Eroja niin hankintapuolen kuin toimittajapuolenkin vastauksissa tuotiin esille selvästi eikä erimielisyyksiä eri haastateltavien vastauksissa peitelty. Johtopäätöksissä aineistosta tehdyt päätelmät eivät välttämättä ole täysin yleistettävissä, mutta tässä tutkielmassa löydettiin kuitenkin eri haastatteluissa toistuvia mielipiteitä (Hirsjärvi & Hurme 1991, 130).

Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa törmätään aina havaintomäärään, joka on laadullisessa määrällistä tutkimusta merkittävästi pienempi. Tämä johtaa usein väittelyyn tutkimuksen yleistettävyydestä. (Koskinen ym. 2005, 263–264.) Tässä tutkielmassa hankittiin havaintoja toimittajayhteistyön eri osapuolilta, hankinnasta ja myyntipuolelta. Tämän tutkielman yksi rajoite oli, että tässä ei ollut mukana myös muiden sidosryhmien mielipiteitä, jotka osallistuvat toimittajayhteistyöhön. Näitä olivat esimerkiksi ylin johto, eri osastojen henkilöt (palvelusta riippuen) sekä operatiivista ostoa tekevät henkilöt. Heidän mukaan ottaminen tähän tutkielmaan olisi paisuttanut työn liian suureksi, mutta heidän mielipiteensä puuttumista ei tule unohtaa.

Tämän tutkielman reliabiliteetti muodostui empiirisen toteutuksen tarkasta selostuksesta niin valinnan, suunnittelun, toteutuksen kuin analysoinninkin osalta (Koskinen ym. 2005, 257). Kirjallisuuskatsauksessa ja muuallakin tutkielmassa käytetyissä lähteissä

lähdemerkinnät tehtiin huolella. Tutkielmassa kuvattiin niin tarkasti ja avoimesti kuin mahdollista haastattelujen olosuhteet, niihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, mahdolliset virhetulkinnat, haastattelutallenteiden läpikäynti ja säilytys sekä analyysimenetelmä (Hirsjärvi ym. 2004, 217). Tutkielman tekijä kuvasi sen miten tuloksiin on päädytty ja myös tutkielman tekijän omaa toimintaa haastatteluissa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 189).

Reliabiliteetti todennetaan tutkimuksissa yleensä kolmella mahdollisella tavalla. Tutkimuksen reliabiliteetti täyttyy, mikäli tutkittaessa samaa henkilöä kahdesti saadaan sama tulos tai kaksi tutkijaa päätyy samaan tulokseen tai saadaan sama tulos kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä. Laadullisessa tutkimuksessa tämä on kuitenkin hankalaa, joten tähän kannattaa suhtautua varauksella. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 186.) Tässä tutkielmassa käytettiin teemahaastatteluita, joiden toistettavuus on hankalaa, koska haastattelutilanne on ainutkertainen (Hirsjärvi & Hurme 1991, 129). Mikäli haastateltavia olisi haastateltu kahdesti, niin esiin olisi varmasti noussut uusia asioita. Mikäli toinen haastattelija haastattelisi samat haastateltavat, niin hän luultavasti saisi osaltaan erilaisia tuloksia, koska teemahaastattelu on luonteeltaan keskustelunomainen haastattelu. Vaikka haastattelurunko olisi sama, niin haastatteluissa voisi tulla eri haastattelijan kautta esiin eri teemoja. Samoja tutkimustuloksia olisi ollut hankalaa saada toisella rinnakkaisella tutkimusmenetelmälläkään.

Teemahaastatteluissa saadut tulokset sidottiin myös teoriaan, joka lisää niiden neutraalisuutta (Koskinen ym. 2005, 257; Eriksson & Kovalainen 2016, 308). Temaattisen analyysin luotettavuus oli hankala määritellä, koska tulokset ovat tutkielman tekijän tulkinnan alaisia (Guest ym. 2012, 10–11). Mutta koska tuloksia tässä tutkielmassa linkitettiin teoriaan, niin tämä lisäsi tutkielman neutraalisuutta. Tämän tutkielman haastateltaville haluttiin antaa neutraali haastatteluympäristö ja haastateltavien tiedot salattiin, jotta he pystyivät tuomaan esille omat mielipiteensä ilman ulkoista painetta.

Eettisistä asioista keskusteltiin haastateltavien kanssa etukäteen ja ne kuvattiin tässä tutkielmassa tarkasti. Haastateltavien anonymiteetista huolehdittiin ja haastateltaville oli jo etukäteen ilmoitettu, että tarkemmat yrityksen ja henkilön tiedot voidaan salata. Haastattelupyynnössä kerrottiin, miten anonymiteetista huolehditaan. Haastateltavat koodattiin tähän tutkielmaan eikä mitään yksityiskohtia, joista haastateltavan tunnistaisi

käytetty tutkielmassa. Haastattelumateriaalien säilytys mietittiin etukäteen. (Koskinen ym. 2005, 283, 285.) Haastattelijoilla ilmoitettiin, että haastattelut tallennetaan sekä miten ja kuka tallenteita käsitteli. Nykyinen tietosuojalaki otettiin huomioon ja haastateltaville kerrottiin tarkasti tallenteiden ja tekstitiedostoiden hävittämisestä.

Haastattelun koetaan sisältävän mahdollisuuden virhelähteisiin, jotka saattavat aiheutua joko haastattelijasta tai haastateltavasta. Haastateltava voi antaa esimerkiksi positiivisempia vastauksia kuin mitä todellisuus on. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35.) Tässä tutkielmassa pyrittiin saamaan todenmukaisia vastauksia, koska haastattelijoiden tiedot salattiin ja haastatteluista tehdyt tekstianalyysit olivat vain tutkielman tekijän käytössä. Tämän toivottiin lisäävän haastateltavan luottamusta tutkielman tekijää kohtaan ja mahdollistavan arkojenkin aiheiden läpikäynnin (Mäkinen 2006, 93, 114). Mahdollista toki oli, että haastatteluissa annettiin positiivisempi kuva kuin mitä todellisuus oli, mutta tutkielman tekijä pohti asioita kriittisesti etenkin kohdissa, joissa haastateltavilta tuli ristiriitaisia kommentteja ilmiöstä.

5 TEEMAHAASTATTELUIDEN HAVAINNOT JA NIIDEN ARVIOINTI

5.1 Epäsuorien hankintojen organisointi ja toimittajayhteistyön osapuolien luokittelu

5.1.1 Epäsuoran hankinnan organisointi

Haastateltavissa hankintapuolen yrityksissä oli selvästi jaettu hankinta samalla tavalla kolmeen osaan – suora hankinta, epäsuora hankinta ja investoinnit – kuten tutkielman teoriaosuudessa läpikäytiin (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 137; Weele 2018, 6). Osa haastateltavista koki kuitenkin hieman ongelmalliseksi sen, ettei epäsuora hankinta ole vahvemmin mukana investoinneissa tai projektihankinnoissa, koska näissä tehtävät päätökset heijastuvat vahvasti myös epäsuoran hankintaan tulevaisuudessa. Suoran ja epäsuoran hankinnan välillä oli kuitenkin jonkin verran yhteistyötä esimerkiksi kierrätysasioissa, sillä sisäisellä yhteistyöllä voidaan merkittävästi vaikuttaa yrityksen jätteiden määriin ja kierrätettävyyteen selvittämällä suorien hankintojen ostamat pakkausmateriaalit yrityksen tuotteisiin sekä toimittajien käyttämät pakkausmateriaalit ostetuiden tuotteiden pakkauksessa. Yhden haastateltavan mielestä yrityksen suora hankinta oli paremmalla mallilla yrityksen epäsuoraan hankintaan verrattuna, mutta epäsuora hankinta oli kehittynyt viime vuosien aikana. Muun muassa oman järjestelmän puute epäsuoraan hankintaan koettiin hankaloittavan epäsuoran hankinnan työtä, koska tietoja epäsuorasta hankinnasta ei saa kovinkaan selvästi esille. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008, 370–371) tuovat tätä samaa epäsuoran hankinnan ongelmaa esille järjestelmän puuttuessa. Hankintojen kokonaisuuden selvittäminen esimerkiksi käytettyjen eurojen osalta on työlästä ja aikaa vievää sekä epäsuoria hankintoja kohtaan voi olla epätietoisuutta datan puuttuessa, mikä johtaa tehottomaan toimintaan.

Kaikissa hankintapuolen haastatelluissa hankinnan organisaatioissa epäsuora hankinta oli selvästi keskitetty. Myös yksi toimittajapuolen haastateltava kertoi, että heidän hankintapolitiikkansa on hyvin tiukka ja heidän materiaalihankinnat hoitaa konsernin keskitetty hankintaorganisaatio, joka vaikuttaa laajasti ja määrittää muun muassa mitä työntekijöille pitää hankkia ja mistä. Epäsuoraa hankintaa oli hoidettu hankintapuolen yrityksissä keskitetyllä mallilla jo useamman vuoden ja keskittämisen nähtiin tehostavan toimintaa muun muassa toimittajamäärän vähenemisen ja ostojen selkeyttämisen kautta.

”Meillä on siis osto-organisaatio, joka toimii yli maan rajojen... Sitä ennen toimittiin yli maan rajojen, mutta ei ollut omaa organisaatiota eli täytyi ottaa koppi kaikista näistä ostajista / ostopäälliköistä ja sitten perustui vapaaehtoisuuteen osittain. Kyllä sekin toimi omalla tavallaan ihan hyvin, mutta kyllä se on parempi yli maan rajojen oleva osto-organisaatio. Siellä sitten meillä on operatiivinen ja strateginen puoli. Strateginen puoli on se, joka määrittelee kenen kanssa leikitään ja neuvottelee hinnat. Operatiivinen hoitaa sitten sitä tilaus-toimitusketjua.” (Procurement Director H4, haastattelu 5.4.2022)

Epäsuoralla hankinnalla oli selvästi kasvanut strateginen rooli hankintapuolen yrityksissä, vaikka se ei kaikissa koettu välttämättä olevan vielä aivan samalla tasolla suoran hankinnan kanssa. Ohjotot olivat vähentyneet lähes minimiin, johon oli auttanut myös laskuntarkastusprosessin sääntöjen tarkennus. Tosin yksi haastateltavista totesi, ettei näitä ohjotia voi täysin välttää, koska välttämättä sopimustoimittajilta ei löydy aina kaikkia tarvittavia tuotteita, jotka tarvitaan nopeasti. Epäsuora hankinta oli selvästi kategorisoitu mukailen taulukon 3 jakoa ja haastateltavat vastasivat muun muassa yrityksensä FM-kategoriasta. Jokaiselle yrityksen epäsuoran hankinnan kategorialle löytyi siitä kategoriasta vastaava hankinnan henkilö, mutta yhdessä logistiikka ja ICT toimivat omien asiantuntijoiden kautta omatoimisesti hankinnan osallistuessa tarvittaessa yhteistyöhön. Yhteistyö epäsuoran hankinnan henkilöiden kesken näkyi esimerkiksi tuen antamisena tai osallistumisena neuvotteluihin niin sanotusti tulitukena.

Keskitetty hankinta oli hankintapuolen yrityksissä selkeästi jo totuttu toimintatapa, jonka avulla toimittajayhteistyö oli myös hankintahenkilöllä paremmin hallinnassa. Koska resurssit olivat epäsuorassa hankinnassa melko niukat, niin tehokkuutta haettiin myös toimittajilta toimittajayhteistyön kautta. Hankintojen keskittämällä pienemmälle määrälle toimittajia koettiin olevan tehokasta ja selkeiden ohjeiden kautta myös esimerkiksi ohjotien määrä oli hyvin vähäistä. Yrityksen strategisten linjausten koettiin jalkautuvan hyvin hankinnalle ja niiden vieminen käytäntöön keskitetyn hankinnan toimittajayhteistyön kautta oli haastateltaville itsestäänselvyys.

Myyntiorganisaatio oli yleensä jaettu toimittajapuolen yrityksissä segmentteihin, palvelulinjoihin tai asiakkaiden toimialoihin, joista vastasivat omat liiketoimintapäällikkönsä, Key Account Managerit (KAM), Senior Key Account Managerit (SKAM) tai muu myyntivastuullinen henkilö. Eräs toimittajapuolen haastateltavista kertoi, että tämä jako on ollut myös asiakkaiden toive, sillä koettiin, että asiakkaat halusivat kilpailuttaa palvelun kerrallaan. Tähän tuli myös eriäviä mielipiteitä

niin hankinnan kuin myynninkin puolelta, sillä haastatteluissa tuli esille asiakkaiden kasvanut toive viime vuosien aikana kokonaispalvelupaketeille. Isojen asiakkuuksien kohdalla yhteistyöstä vastasi esimerkiksi asiakkuusjohtaja, KAM:t, SKAM:t tai ratkaisumyynti tai näille oli yrityksessä täysin oma strategiansa, joiden tehtävä oli toimia niin sanotusti yhtenä kasvona asiakkaille ja vetää sisäisesti asioita yhteen. Moni myynnin haastateltavista oli keskittynyt elintarvikepuolen asiakkaisiin, mutta yhdellä oli asiakkaita myös muilta aloilta, jonka hän koki työnsä suolaksi sekä opettavaiseksi. Haastateltavilla oli kaikilla hoidossaan isoja elintarvikepuolen asiakkaita Suomessa ja organisointi näiden kohdalla oli melko samanlaista näissä toimittajayrityksissä – eniten tuli eroa siitä, miten paljon muuta resurssia oli varattu tähän suurasiakasyhteistyöhön.

5.1.2 Toimittajayhteistyön osapuolten luokittelu

Muutamassa hankintapuolen haastattelussa tuli ilmi, että epäsuora hankintaorganisaatio on yrityksessä melko suppea, mikä vaatii hankinnan henkilöiltä proaktiivisuutta muun muassa markkinoiden, toimittajien ja trendien seuraamisessa. Hankinnan aikaa piti käyttää tehokkaasti strategisten linjausten toteuttamiseen toimittajayhteistyöllä eikä käyttää aikaa niin sanotusti tulipalojen sammuttamiseen.

”Kyllä me pyritään siihen, pyritään olla proaktiivisia. Katotaan sitä mikä yrityksen johto on asettanut meille niitä tavoitteita. Ja katotaan markkinoita, onko markkinoille tulossa jotakin uusia toimijoita tai toimittajat, jotka haastaa vanhoja toimittajia jollakin palvelukonseptillansa hyvin vahvasti. Sitten katotaan niitä trendejä myös siellä mitä maailmalla taikka valtakunnassa on menossa.” (Category Manager H3, haastattelu 5.4.2022)

Tästä myös seurasi, ettei kaikkien hankintapuolen toimittajien kanssa voitu tehdä tiivistä yhteistyötä, koska resurssit eivät yksinkertaisesti riittäneet siihen eikä kaikkien toimittajien kanssa ollut muutenkaan hedelmällistä panostaa yhteistyöhön (vrt. Carr & Pearson 1999, 516). Yksi hankinnan haastateltava kertoi, että toimittajayhteistyössä pitää miettiä toimittajakohtaisesti, että mitkä ovat omat resurssit yhteistyöhön, mihin tasolle yhteistyö halutaan ja mikä on toimittajan kyky panostaa yhteistyöhön. Haluttiin siis keskittyä olennaisiin asioihin, joista saadaan paras lisäarvo toimittajayhteistyön avulla. Hankintaosuuskunta nähtiin tässä tapauksessa hyvänä hankinnan lisänä, niin sanotusti kolmantena apukätenä, jonka kautta ostoja on voinut keskittää ja säästöjä saada lisää. Resurssien puute on usein yhtenä lähtökohtana vastapuolen luokittelulle, jotta sisäiset

resurssit saadaan yhteistyössä mahdollisimman tehokkaaseen käyttöön (Kannan & Tan 2006, 755–756).

"Täähän vaatii helvetisti aikaa ja sen takia, koska meillä on aika ohut tää meidän osto-organisaatio, niin meillä ei ole aikaa ruiskia sinne tänne tonne, vaan kyllä tän täytyy olla hyvin järjestelmällistä ja organisoitua tää ostaminen ja se nimenomaan menee siihen, että me etitään niitä hyviä partnereita, jolloin pystytään toimittajamäärää radikaalisti vähentämään."
(Procurement Director H4, haastattelu 5.4.2022)

Toimittajan tai asiakkaan luokittelu nähtiin tärkeänä niin hankinnan kuin myynninkin puolella, sillä ennen yhteistyön aloitusta on hyvä määrittää miksi yhteistyötä ylipäänsä tehdään, kenen kanssa ja millä tavoitteilla, jotta yhteistyöhön käytetyt resurssit eivät mene hukkaan (vrt. Barratt 2004, 32). Paljon pohdittiin – etenkin myynnin puolella – omaa asemaa vastapuolen silmin. Toki elintarviketeollisuuden suuret toimijat ovat tärkeitä toimittajilleen sekä FM-kategorian elintarviketriittiset toimittajat ovat tärkeitä asiakkailleen, joten näistä haastateltavista ei saa täysin realistista kuvaa luokittelun eri puolista.

O'Brienin (2018, 67) luokittelukriteereistä esille nousivat hankinnan haastateltavilta (elintarvike)kriittisyys, tulevaisuuden mahdollisuudet, innovaatiokyvykyys, vastuullisuus, spendin suuruus ja maantieteelliset paikat. Yksi haastateltavista jopa totesi spendin olevan helpoin, mutta väärä luokittelukriteeri, vaan pitäisi katsoa kuinka monessa asiakkaan toimipisteessä toimittaja toimii. Hankintaosuuskunnan osalta sen jäsenet määrittivät ketkä ovat tärkeitä toimittajia, koska he ovat lopulliset asiakkaat.

Myyntipuolella luokittelukriteereinä olivat yrityksen koko niin euromääräisesti kuin henkilömääränkin sekä ostettujen palvelumäärien osalta, mahdollinen tulevaisuuden potentiaali, toimiala tai alue. Myyntipuolen luokittelukriteerit olivat paljon suppeampia asiakkaille kuin mitä hankinnan puolella. Tämä oli mielenkiintoista, sillä kuitenkin moni myyntipuolen haastateltava painotti esimerkiksi vastuullisuutta, yhteistyössä tehtävää innovointia ja riskin jakamista kumppaneiden kanssa muissa puheissaan, mutta nämä eivät nousseet esiin luokittelukriteereissä. Myynnissä luokittelua tehtiin joko sopimuksen tekovaiheessa tai jatkuvasti, mutta täysin selvää kuvaa miten tämä konkreettisesti tapahtuu, ei tullut haastatteluissa esille. Kuvioon 7 on kuvattu toimittajapuolen tekemää yksinkertaista asiakasluokittelua.



Kuvio 7. Asiakkaiden luokittelu kiinteistöhallinnan kategoriassa

Asiakkaiden luokittelulle oli havaittavissa toimittajapuolen haastatteluissa muutamia malleja, joissa yleensä asiakkaat oli jaettu kolmeen tai neljään luokkaan yllä mainittujen kriteerien perusteella, joista eniten luokitteluun vaikuttanut kriteeri oli asiakkaan liikevaihto. Luokitteluun vaikutti myös asiakkaalla käytössä ollut palvelujen kokonaisuus. Kuviossa 7 on kuvattu toimittajien tekemää luokittelua asiakkaistaan, mutta kuten sanottu, niin kaikki eivät luokittelua tehneet juuri täysin tällä mallilla. Eräs toimittajapuolen haastateltavista mainitsi myös, että asiakkaan mahdollinen ostopotentiaali tulevaisuudessa voi vaikuttaa siihen, että asiakas luokitellaan ylempään ryhmään kuin mihin nykyinen asiakkaan tuoma liikevaihto tai palveluvalikoima asiakkaan sijoittaisi.

Hankinnan osalta toimittajia luokiteltiin portfoliomallin mukaisesti, mutta luokittelu ei täysin vastannut esimerkiksi Kraljicin (1983, 111) portfolioanalyysia, joka on yrityksissä yleisimmin käytössä. Saatavuushaasteet tulivat kyllä esille haastatteluissa, mutta silti nämä eivät tulleet ilmi toimittajien luokittelussa, vaan enemmän painotettiin jakoa toimittajiin ja strategisiin / kumppanitoimittajiin. Kaikki hankintapuolen tekemät luokittelut eivät tulleet haastatteluissa kovin selkeästi esille.

Suurin osa haastateltavista kertoi toimittajayhteistyön tasoista ja näissä tapahtuvista palaverista. Nämä toimittajayhteistyön tasot ovat kuvattu kuviossa 8 ja nämä on jaettu operatiiviseen taktiseen ja strategiseen tasoon, mutta yhteistyöpalaverien tiheydessä oli jonkin verran vaihtelua. Huomionarvoista oli, että toimittajat kertoivat yleensä tiheimmistä strategiatason palaveritaajuuksista verrattuna hankinnan ilmoittamiin

taajuuksiin. Toki toimittajat painottivat, että palaverikäytännöt ja -taajuudet luodaan aina asiakkaan toiveen mukaisesti.



Kuvio 8. Toimittajayhteistyön tasot

Strategisen tason yhteistyötä ei kuitenkaan yleensä tehty kuin tärkeimpien toimittajien ja laajan palvelukokonaisuuden omaavien asiakkaiden kanssa. Strategisen tason yhteistyöhön osallistui jopa ylintä johtoa niin toimittajan kuin asiakkaan puolelta, joten tällä tasolla ei voida tehdä toimittajayhteistyötä kuin harvan toimittajan tai asiakkaan kanssa (kuvio 8). Yksi myynnin puolen haastateltava mainitsi myös, että mitä laajempi palvelu asiakkaalla on käytössään, niin sitä laajempia kehitystoimenpiteitä he ovat valmiita tekemään. Toinen myyntihenkilö kertoi, että strategisella tasolla katsotaan lintuperspektiivistä mitä muutoksia on tulossa ja luodaan tämän kautta yhteisiä askelmerkkejä kehitystoimenpiteille sekä seurataan näiden kehittymistä seuraavassa palaverissa. Operatiivisella tasolla puolestaan hankinta ei välttämättä ole mukana, mutta sisäiset operatiiviset henkilöt pitävät hankinnan ajan tasalla myös tämän tason toimenpiteistä.

Mitä tärkeämmäksi asiakas tai toimittaja nähtiin, niin sitä enemmän eri yhteistyötasoja toimittajayhteistyössä oli käytössä ja ihmisiä toimittajayhteistyössä mukana. Yksi toimittaja kertoi, ettei yhteistyöhön varata resursseja myynnin ulkopuolelta etukäteen,

mutta muut kertoivat varaavansa resurssia sisäisiltä sidosryhmiltään jo kilpailutusvaiheessa tai kun palvelun laajuus selviää. Yleensä mitä kokonaisvaltaisempi palvelukokonaisuus on kyseessä, sitä enemmän henkilöresursseja on mukana kummaltakin osapuolelta. Yksi haastateltavista kuitenkin harmitteli, että asiantuntijuutta on vuotanut yrityksestä ulos, kun henkilöt ovat vaihtuneet eikä nykyään ole enää yhtä helppoa saada apua kaikkiin projekteihin kuten ennen. Hankintapäällikkö tai Category Manager johti yhteistyötä hankinnan puolelta, mutta ilman laajaa sisäisten sidosryhmien apua ei saataisi kehitystoimenpiteitä aikaiseksi.

Proaktiivisessa hankinnassa sisäisten sidosryhmien merkitys on suuri, koska ilman heidän apuaan epäsuora hankinta eikä kehittyvä yhteistyö toimittajan kanssa onnistu (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 63; Dorn 2012, 248–249; Galić ym. 2021, 746; Viale ym. 2022, 259). Yhteistyössä mukana olivat asiakkaan puolelta hankinnan lisäksi muun muassa prosessin tai kustannuspaikan omistajia, tehtaiden aktiiveja tai muita tuotannon henkilöitä, laadun henkilöitä, alakategorioiden jäseniä, tekniikan tai kunnossapidon henkilöitä sekä asiasta riippuen asiantuntijoita esim. ympäristöpuolelta. Toimittajan puolelta myynnin lisäksi mukana oli aina palaverin agendan mukaan tarvittavat henkilöt. Toimivan ja kehittyvän yhteistyön vaatimuksena on kuitenkin se, että kumpikin osapuoli voi antaa tasapuolisesti omia resurssejaan yhteistyön kehittämiseen (Min ym. 2005, 242–244). Toimittajayhteistyössä sidosryhmien mukana olo koettiin tärkeäksi etenkin hankinnan puolelta, minkä huomasi myös siitä, miten eri sidosryhmät osallistuivat eritasoisin yhteistyöpalaverihin

Hankinnan puolella oltiin hieman varovaisempia resurssien käytössä toimittajayhteistyössä, sillä toimittajalla piti selkeästi olla kehityspotentiaalia, jotta aikaa haluttiin käyttää yhteisiin palaverihin. Yksi haastateltavista kertoi, että FM-kategorian isoimpien eurojen ja kehitysmahdollisuuksien toimittajia arvioidaan jokaisessa toimipisteessä sisäisesti ja nämä arviot ovat lähtökohtana yhteiselle kehitystyölle. Näiden toimittajien kanssa pidetään kolmesti vuodessa kehityspalaverit, joissa määritellään vuosittain yhdestä kolmeen kehitysprojektiä, joista on tarkoitus saada hyöty niin hankkivalle yritykselle kuin toimittajalle. Toimittajan kanssa käydään nämä asiakkaan toimipisteiden arvioinnit läpi ja määritellään tunnusluvut, joita toimittajan tulee parantaa. Toinen hankinnan henkilö linjasi, että operatiivisella tasolla ratkaistaan tilaus-toimitusketjun ongelmat ja strategisella tasolla hoidetaan isommat reklamaatiot. Hankintaosuuskunnassa kehityspalavereita pidetään kaikkien toimittajien kanssa ja

sopimuksellisten jäsenyritysten kanssa kahdesti vuodessa ja yhdessä hankintaosuuskunnan yritysten kanssa suurimmat toimittajat tavataan kahdesta neljään kertaan vuodessa

Palaveritaajuuksia tärkeämmäksi kuitenkin koettiin, että palaverissa on toistuva agenda, joka sisältää myös vaihtelevat kehitysprojektit. Kuten Liker & Choi (2004, 110) painottavat, niin toimittajayhteistyön kehittämisen kannalta on tärkeää sopia palaveriajat ja -agendat etukäteen. Työturvallisuus ja vastuullinen energian käyttö nousivat näiden agendojen ykkösaieheiksi. Tärkeäksi hankinnan osalta oli saada eri palaverien kautta kokonaisnäkemys yhteistyön tilanteesta, mutta päästä kiinni myös toimipistekohtaisiin asioihin ja mahdollisiin ongelmiin. Asioiden mittaamista ja seuraamista tulevilla palavereissa koettiin näiden palavereiden suolaksi ja niin hankinnan kuin myynnin henkilöt painottivat useasti raportoinnin ja yhdessä sovittujen raportointimallien tärkeyttä. Toimittajat painottivat, että heidän tehtävänsä on auttaa asiakasta heidän raportoinnissa esimerkiksi vastuullisuusasioissa. Toimittajan tuottamat raportit olivat yleensä hyvin asiakaslähtöisiä. Vaikka käytössä oli erilaisia raportointityökaluja, kuten nettiportaaleja tai mobiiliappteja, niin yhteistyön aloituksessa sovittiin asiakkaan kanssa, että minkä järjestelmän kautta ja minkälaisia raportteja asiakkaat toimintansa tueksi kaipaavat. Yksi toimittaja kertoi, että raportoinnin avulla asiakas voi jopa miettiä tulevia investointejaan.

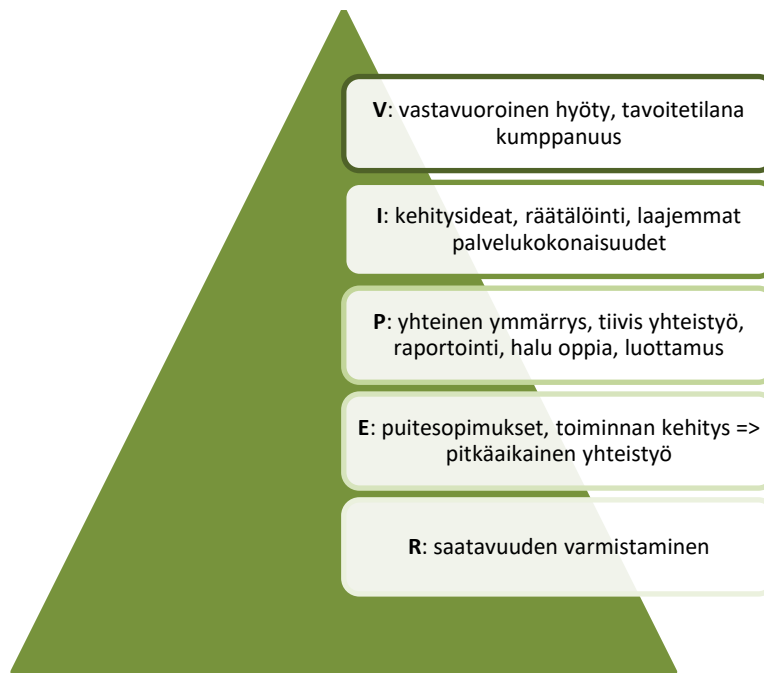
5.1.3 Toimittajayhteistyön osapuolien motivaatio

Vastapuolen luokittelun ja yhteistyön mallien lisäksi haastatteluissa pohdittiin miksi toimittajayhteistyötä ylipäänsä tehdään. Tiiviille yhteistyölle löydettiin monia merkityksiä, mutta suurimmaksi nousi sen hyötynäkökulma kummallekin osapuolelle.

”Nykyään ja varsinkin tässä elintarviketeollisuusmaailmassa, niin eihän siellä voi kaksi yritystä toimia samassa kiinteistössä ja samassa prosessissa, jos sitä ei tehdä yhteistyössä. Niin kyllähän sen kaiken perusta on siinä yhteistyössä. Jos siinä on tavallaan eri näkemykset ja eri ymmärrykset, niin siitä tulee hankalaa molemmille osapuolille.” (Toimialapäällikkö T3, haastattelu 7.4.2022)

Nämä esille tulleet hyötynäkökulmat olivat O’Brienin (2018, 22) VIPER-hierarkian mukaisesti monen eri tason hyötyjä. Keskusteltujen teemojen ulkopuolelta hankinnan puolelta kerrottiin Covid-19-pandemian ja vuonna 2022 alkaneen Ukrainan sodan vaikuttaneen saatavuuteen merkittävästi, jolloin olemassa olevat tiiviit yhteistyösuhteet

toimittajiin olivat nousseet vieläkin suurempaan arvoonsa. Hankintapuolen haastateltavien mielestä yhteistyöllä haluttiin vähentää saatavuusriskejä, vaikuttaa toiminnan tehokkuuteen, saada aikaan säästöjä ja parantaa laatua sekä luoda uusia innovaatioita ja luoda arvoa, jolla edistettiin kilpailukykyä. Toimittajapuolen haastatteluiden yhteistyön hyötyinä nähtiin taloudellinen hyöty, asiakkaiden laajempi tunteminen ja luottamuksen rakentaminen, kilpailuetu saavutettujen asiakasräätälöintien kautta, kehittäminen ja lisäarvon tuottaminen. Vaikka yhteistä hyötymistä painotettiin haastatteluissa, niin monet hankinnan henkilöt kuitenkin odottivat enemmän kehitysideoita toimittajiltaan - etenkin strategisilta toimittajiltaan. Myös toimittajapuolen haastatteluista kävi ilmi, että asiakkaat ovat erittäin kiinnostuneita toimittajan kehitysehdotuksista. Kuvioon 9 on listattu nämä toimittajayhteistyön motiivit käyttäen O'Brienin (2018, 22) VIPER-hierarkian eri tasoja.



Kuvio 9. Toimittajayhteistyön tavoitteet (vrt. O'Brien 2018, 22)

Kuten kuviosta 9 huomataan, niin alimman eli R-tason yhteistyön motiiveista tuli ilmi oikeastaan vain hankintapuolelta nämä yllä mainittujen maailman kriisien vaikutukset saatavuuteen. Toimittajayhteistyöllä oli pystytty varmistamaan esimerkiksi hengityssuojaimien saatavuus, koska asiakas oli tehnyt yhteistyötä toimittajan kanssa pitkään ja oli tätä kautta toimittajalle tärkeä. Yksi haastateltavista tosin mainitsi, että esimerkiksi näiden hengityssuojaimien saamisessa oli haasteita, sillä toimittajillakin oli

saatavuudessa haasteita. Tämä oli kuitenkin poikkeuksellinen tilanne koko maailmassa, mutta rahan lisäksi toimittajayhteistyöllä oli selkeästi merkitystä.

E-tasolla keskitytään toimittajayhteistyön osapuolien tehokkaaseen toimintojen yläpitoon ja tässä tulikin ilmi lähinnä toimittajayhteistyön merkitys hintojen tehokkuuteen ja toimittajaosapuolten taloudellinen hyöty. Hyvässä toimittajayhteistyössä voidaan luottaa siihen, että hinnat ovat kilpailukykyisellä tasolla, mutta toimittaja saa kuitenkin yhteistyöstä myös taloudellisen hyödyn itselleen. Toimittajayhteistyöllä on enemmän merkitystä tällä tasolla, kun puhutaan palveluista, joissa toimintamallien muutoksilla voidaan vaikuttaa tehokkuuteen. Hankintaosuuskunnan näkemys oli, että heidän puitesopimuksillaan toimittaja saa pienemmällä vaivannäöllä mahdollisuuden päästä yhteistyöhön monen asiakkaan kanssa. Hankinnasta tuli myös kommentti, että mikäli toimittaja kehittää asioita toimittajayhteistyössä, niin he pystyvät välttämään jatkuvan kilpailutuksen ja varmistamaan tämän palvelun liikevaihdon.

P-tasolla pyritään parantamaan suorituksia, joten tähän toimittajayhteistyön motiiveista liittyivät toimittajan oppiminen asiakkaan tarpeista, toiveista ja tavoitteista. Tämä asia tuli monessa hankinnan ja toimittajan puolen haastatteluissa esille. Hankinnassa nähtiin myös yhteinen ymmärrys toisten liiketoiminnasta yhtenä motiivina. Oppimisen kautta toimittajayhteistyöllä ajateltiin hankinnassa myös saatavan hiottua prosessin kulmia joustavammaksi. Hankinnassa korostui kaikkien haastattelujen läpi raportoinnin tärkeys ja raportoinnin parantaminen nähtiin myös yhtenä toimittajayhteistyön motiivina. Yksi hankinnan haastateltavista totesi myös, että muutokset ovat myös helpompia, kun yhteistyö toimittajan kanssa on tiivistä. Toimittajat painottivat paljon haastatteluissa halua oppia tuntemaan asiakas ja oppia asiakkaasta asioita, joita voidaan sitten yhdessä kehittää. Yksi haastateltavista toi myös esiin tätä kautta rakennettavan luottamuksen ja sen, että toimittaja nähdään niin tärkeänä, että toimittajalle kerrotaan aina kaikki yrityksessä tapahtuvat asiat eikä toimittajan tarvitse lukea niitä lehdistä.

”No tottakai, eiks se (tiivis yhteistyö asiakkaiden kanssa) oo – mulle se on ainakin – elinehto. Mä haluan ensinnäkin aina alussa tietysti oppia tuntemaan asiakkaan ja rakentamaan sitä luottamusta ja sitä, että mä tiään mitä asiakkaalla oikeesti tapahtuu.”(Key Account Manager T4, haastattelu 8.4.2022)

I-tasolla odotetaan kehitystä tai innovaatioita toimittajilta. Hankintapuolella painotettiin, että haluavat jatkuvia kehitysideoita toimittajilta. Yksi haastateltavista kuitenkin totesi,

että suurempi osa kehitysideoista tulee kuitenkin heiltä. Toimittajapuolelta yksi haastateltavista kertoi, että asiakkailta tulee paljon kehitysideoita, joihin pyritään vastaamaan. Toimittajat painottivat kyllä muuten jatkuvan kehittämisen tärkeyttä sekä sitä, että mitä paremmin asiakas tunnettiin, niin sitä helpompi palvelujen kehittämistä oli tehdä. Asiakkaille tehtiin palvelujen räätälöintiä, laajennettiin palvelukokonaisuuksia sekä kehitettiin palveluja pidemmälle, joista uskottiin saatavan kilpailuetua myös toimittajan muuhun toimintaan. Innovointi siis hyödytti kumpaakin osapuolta.

Toimittajayhteistyön ylimmällä V-tasolla saavutetaan lisäarvoa toimittajayhteistyön osapuolille, jota he eivät yksinään saavuttaisi. Kummankin puolen haastateltavat painottivat, että toimittajayhteistyöstä pitää kehittämisen kautta saada kummallekin hyötyä. Ilman tätä vastavuoroista hyötynäkökulmaa, ei yhteistyötä kannata tehdä. Keskeisin merkitys toimittajayhteistyöllä on se, että kumpikin osapuoli hyötyy (McLaren ym. 2002; Simatupang & Sridharan 2002; Min ym. 2005; Lau 2011). Muutama toimittajapuolen haastateltava totesi, että kumppanuus asiakkaan kanssa on heillä tavoitetilana ja kumppanuuden kautta he haluavat tuoda lisäarvoa asiakkaalle. Hankinnassa myös mainittiin, että kehitystä tehdään yhteistyössä kumppaneiden kanssa. Tässä on toki hyvä pohtia, että miten kukakin kumppanuuden määrittelee. Välttämättä kaikki eivät ajattele kumppanuuden olevan teorian mukainen strateginen kumppanuus – jossa yritysten välillä on riippuvuussuhde, jossa jaetaan informaatiota, luodaan yhteisiä innovaatioita ja sitä kautta nostetaan kummankin liiketoiminta uudelle tasolle (vrt. Stähle & Laento 2000, 93–103) – vaan enemmän pitkäjänteinen yhteistyömalli, jossa informaation jako, kehittäminen ja ongelmanratkaisu toimivat vain tietyissä projekteissa, ei koko yhteistyössä.

”Meidän tavoitetilahan on tottakai se kumppanuus. Elikäs se pitkäjänteinen yhteistyö on kuitenkin se tahtotila. Koska me nähdään, että sillä me pystytään oikeasti lisäarvo tuomaan asiakkaillekin. Elikä sitä kehittämistä, jota (asiakas) janoaa kovasti. Kyllä se meidän tavallaan sinne strategian ja kilpailukyvyn ytimeen menee se, että halutaan jatkuvasti kehittää meidän palvelua siellä asiakkailla. Silloin kun me tavallaan ymmärretään meidän asiakkaan liiketoimintaa, niin yleensä lopputulos on aina hyvä, koska silloin se toimii. Ja sitä kautta se luo sitä pitkäjänteistä yhteistyötä.”
(myyntipäällikkö T2, haastattelu 6.4.2022)

Vaikka Covid-19 -pandemia ja Ukrainan sota tulivat paljon haastatteluissa ilmi ja aiheuttivat huolta sekä olivat vaatineet paljon toimenpiteitä, niin yhteistyön motiiveista puhuttaessa nämä olivat esille vain yksittäisissä haastatteluissa. Hankintapuolen

haastatteluissa todettiin, että nämä kriisit olivat tuoneet yhteistyön merkityksen enemmän esille. Kumppanuuden yhtenä hyötynä on, että sen avulla asiakas voi paremmin selvittää muuttuneessa tilanteessa (Galić ym. 2021, 746).

5.2 Vastuullisuus toimittajayhteistyössä

5.2.1 Vastuullisuustyön perusta ja teemat

Vastuullisuus nähtiin monesti niin kiinteänä osana päivittäistä tekemistä, ettei sitä aina tullut edes mietittyä. Vastuullisuus näkyi kaikessa tekemisessä, vaikka epäsuorassa hankinnassa sitä tuntuikin olevan hankalampi määrittää kuin suoran hankinnan osalta. Toimittajien osalta vastuullisuus tuntui olevan niin sanotusti pakollinen osa toimintaa, jota oli enemmän pohdittu myös konkreettisella tasolla, koska asiakkaat odottivat toimittajilta kehitysideoita vastuullisuudenkin osalta.

"Vastuullisuus arvoina on iso asia tänä päivänä. Että se tulee vähän jo sieltä osaks yrityksen DNA:ta - vois melkein sanoo." (myyntipäällikkö T2, haastattelu 6.4.2022)

Suurimpaan osaan haastateltujen teollisuusorganisaatioita oli viimeistään parin viime vuoden aikana luotu vastuullisuusjohtajapositio tai vastaava, joten vastuullisuusasioihin on aloitettu panostamaan koko konsernien laajuisesti. Osa haastateltavista koki, että on hyvä, kun konsernissa on henkilö joka keskittyy vastuullisuusasioihin, vaikka nämä asiat pitääkin viedä ruohonjuuritasolle toteutettavaksi. Mutta esille tuotiin hankinnassa myös sitä, että näiden vastuullisuusasioiden toteuttaminen ei aina ole yksinkertaista. Eräs haastateltava totesi, että vastuullisuusjohtajalta tulee paljon viestiä ja hän miettii vastuullisuusasioita hieman eri näkökulmista, mikä voi olla välillä hieman hankalaa. Epäsuorassa hankinnassa on tällä hetkellä saatavuushaasteita maailman tilanteesta johtuen, joten nämä vievät hankinnan aikaa eikä vastuullisuusasioihin jää välttämättä niin paljon aikaa:

"Kyllä meillä on tuolla konsernissa vastuullisuusjohtaja ja kyllä sieltä tulee koko ajan lisää ja lisää (viestiä)... Hänellä taitaa olla oikein kaukoputkikin siihen. Joskus tuntuu vähän utopistiselta." (hankintapäällikkö H2, haastattelu 5.4.2022)

Epäsuoran hankinnan näkökulmasta vastuullisuus oli vielä kuitenkin hankala määrittää ja moni hankintapuolen haastateltava koki, että epäsuorassa hankinnassa vastuullisuusasiat tulevan suoraan hankintaan verrattaessa viiveellä ja näkyvät ensin tarvikehankinnoissa.

Johdon tavoitteet muun muassa vastuullisuudessa koettiin tärkeiksi ohjenuoriksi suppean epäsuoran organisaation hankinnoissa, joten vastuullisuustavoitteiden toteuttamiseen haluttiin satsata resurssia. Vastuullisuus koettiin myös omistajien kannalta tärkeäksi. Vaikka organisaatio oli suppea, niin jatkuvaan kehittämiseen haluttiin panostaa aikaa, koska muun muassa teknologia kehittyi jatkuvasti. Epäsuoran hankinnan vastuullisuus oli kuitenkin yrityksissä vielä alkutekijöissä.

*"Se ei oo päässyt edes lapsen kenkiin, se on vasta tossuihin pujottautumassa."
(hankintapäällikkö H1, haastattelu 29.3.2022)*

*"Kyllä se tuonne epäsuoraan hankintaan se tulee jollakin viiveellä sitten kun puhutaan noista tarvikkeista. Mutta siinä on se, että siinä ei ihan helposti päästä alkulähteille katsomaan."
(hankintapäällikkö H2, 5.4.2022)*

*"Myyjän pitää nykyään myydä muutaki kun sitä tuotetta. Elikäs se ei riitä, jotta täs on hinta A tuotteelle, vaan sen pitää osata näyttää sen tuotteen elinkaari, pakkaus ynnä muuta. Kuinka se on saatu mahdollisimman tehokkaasti tuotettua / sen elinkaari on siten, että se kannattaa hankkia versus johonkin kilpailijaan. Jotta se oman tuotteen kokonaisjälki on mahdollisimman tehokas."
(Category Manager H3, 5.4.2022)*

Epäsuoran hankinnan vastuullisuus koettiin vaikeaksi aiheeksi hankintapuolen haastatteluissa, jota ei vielä ollut käsitelty niin laajasti kuin suoran hankinnan vastuullisuutta. Epäsuoran hankinnan vastuullisuuden vaikeutta aiheuttaa etenkin moniportainen alihankintaketju. Siinä hankinnan henkilöt painottivat toimittajan vastuuta. Toimittajan pitää tuntea tuotteensa ja alihankkijansa hyvin sekä pystyä perustelevaan ja osoittamaan todeksi omat vastuullisuustekonsa.

Kun vastuullisuudesta puhuttiin yleisemmällä tasolla, niin hankinnankin osalta siitä oli helpompi puhua, vaikka osa totesikin sen olevan laaja asia. Hankintaosuuskunnan osalta vastuullisuustyö oli toimitusjohtajalla työn alla ja siinä piti huomioida kaikkien jäsenyritysten vastuullisuuspolitiikat. Koska hankintaosuuskunta on jäseniensä hankintaosastojen jatke ja edustaa heitä, niin hankintaosuuskunnan oma vastuullisuuspolitiikka ei voi erota näistä. Hankintapuolen yritysten omat vastuullisuuspolitiikat seurasivat TBL-teorian mukaista jakautumista sosiaaliseen vastuuseen, ympäristö vastuuseen ja taloudelliseen vastuuseen (vrt. Elkington 1997; Dyllick & Hockert 2002; Steurer ym. 2005; Corbett 2009). Hankinnan haastateltavat totesivat, että vastuullisuus näkyy kaikessa ja toimitusketjuja avataan myös tästä näkökulmasta. Hankinnan vastuullisuusteemoiksi listattiin esimerkiksi työturvallisuus,

työhyvinvointi työolosuhteiden ja toimivien työvälineiden kautta, energiatehokkuus, kiertotalous, jätteen pienentäminen, lahjonnan ja oman edun tavoittelun kieltäminen.

Vastuullisuuden määrittelyyn ja merkitykseen tuli paljon laajoja vastauksia ja konkretiaa etenkin toimittajien puolelta. Toimittajien osalta vastuullisuus nähtiin välttämättömänä osana toimintaa nykypäivänä ja myös näissä haastatteluissa painottui johdon vastuullisuustyön ja arvojen perusta kaikelle vastuullisuustyölle. Toimittajien osalta vastuullisuusasioista tuli ristiriitaisiakin näkemyksiä. Osa haastateltavista toimittajista kertoi, että vastuullisuusasioista keskustellaan aina laajasti asiakkaiden kanssa ja vastuullisuustavoitteissa on paljon konkretiaa.

”Meilläkin on tosi vahvasti se meidän toiminta-ajatuksissa ja arvoissa tulee koko ajan vastuullisuus. Ne tavallaan luovat sen meidän toiminnan perustan ja se on tosi kiinteä osa sitä meidän päivittäistä tekemistä.” (myyntipäällikkö T2, haastattelu 6.4.2022)

Eräs haastateltava puolestaan pohti, ettei vastuullisuus näy asiakkaiden yhteisesti määriteltävissä tavoitteissa. Toki tähän voi vaikuttaa se, että hänellä oli ollut elintarvikealan asiakkaita vasta hetken aikaa hoidossaan:

”Olenko ikinä määritellyt vastuullisuustavoitteita? En ole koskaan määritellyt vastuullisuustavoitteita.” (Key Account Manager T4, haastattelu 8.4.2022)

Perusta vastuullisuustyölle nähtiin toimittajienkin puolella tulevan johdolta ja yrityksen vastuullisuuspolitiikasta, joka on yksi merkittävimmistä mahdollistajista vastuullisuustyölle (vrt. Guinipero ym. 2012, 267). Koska vastuullisuus oli toiminnan perusta, niin vastuuttomasti toimiminen oli lähes mahdotonta. Erään haastateltavan mukaan vastuullisuusajattelu oli ollut itsestäänselvyys jo viimeiset 20 vuotta ja vaikka koki yrityksen olleen edelläkävijä, niin uusien konkreettisten vastuullisuustoimien keksimisen tuntui hänestä hankalalta.

”Olen liian tottunut, joten välillä hämmennyn, että onko se (vastuullisuus) nyt muotia. Yritän miettiä, että mitä uutta, kun näin ollaan tehty jo.” (Key Account Manager T4, haastattelu 8.4.2022)

Toimittajapuolella vastuullisuus jaettiin yritysten vastuullisuuspolitiikoissa samoin kuin hankinnan puolella eli sosiaaliseen vastuuseen, ympäristövastuuseen ja taloudelliseen vastuuseen. Sidosryhmien piti ymmärtää yrityksen motivaatio vastuullisuutta kohtaan, yritys huomioi kaikessa toiminnassaan planeetan hyvinvoinnin ja yritys pyrkii pitkällä

tähtäimellä kannattavaan toimintaan. (vrt. Elkington 1997, 74–75, 79–80, 85; Dyllick & Hockert 2002, 133–134; Steurer ym. 2005, 270; Corbett 2009, 17.) Enemmän toimittajapuolen haastateltavat keskittyivät ympäristö- ja sosiaaliseen vastuuseen eikä taloudelliseen vastuuseen tullut paljonkaan konkreettisia esimerkkejä. Moni haastatelluista kertoi, että he haluavat omalla toiminnallaan tukea asiakkaiden vastuullisuustyötä, joka yleensä ilmeni jo tarjouspyyntövaiheessa. Eräs haastateltavista haastoi asiakkaiden vastuullisuustyön todenperäisyyttä, jota ei ole mietitty vain elintarvikkeen näkökulmasta, vaan yleisesti ottaen kaikki toimialat huomioiden.

”Vastuullisuudesta puhutaan kyllä hyvin paljon, mutta se jää, rumasti mää nyt sanon, että se jää kyllä ihan puheen tasolle monesti. Se on harmillista, koska meidän palvelu olis esimerkiksi niin helppoo mieltää vastuulliseksi teoksi ja sitä myöten meidän tuotteetkin. Mutta aina sitten kun on kilpailutuksia tai muuta, niin kyllähän se vaan on niin surullista miten se hinta on sitten kuitenkin vielä tosi monella toimialalla se mikä on ainoa määräävä tekijä. Pelkkä hinta, ei edes laatu. Se on tosi surullista.” (Key Account Manager T4, 8.4.2022)

Moni toimittajista koki, ettei nykyisessä globaalissa kilpailussa voi toimia vastuuttomasti, sillä siitä myös jää kiinni helposti ja on mahdollisuus saada todellinen isku brändiä kohtaan esimerkiksi median toimesta. Samaa tuli myös hankinnan puolelta, jossa todettiin vastuullisuuden olevan niin sanotusti pakollinen juttu, jotta brändin puhtaus säilyy. Viherpesu eli pinnallinen ympäristöystävällisyys, jossa kerrotaan ympäristöasioiden tärkeydestä ilman, että tueksi on mitään konkreettisia tekoja, on yksi vastuullisuutta rajoittava tekijä (Walker ym. 2008, 74; Guinipero ym. 2012, 262; Tay ym. 2015, 894; Filho ym. 2019, 1270–1271). Koska mediassa asioiden oikea laita paljastuu hyvin nopeasti, niin haastatteluissa tuli ilmi, ettei tätä voi enää tehdä – ainakaan suuremmissa yrityksissä.

”Joo ku se ei riitä enää sillei, että vuosikertomukseen laitetaan vastuullisuudesta asioita ja sitten sitten niitä ei noudateta. Tavallaan niin ku se viherpesun aika on täysin ohi.” (asiakkuusjohtaja T1, haastattelu 6.4.2022)

”Yritykset tekevät paljon viherpesua vastuullisuuden varjolla ja on niin surullista, jos joku menee tähän lankaan.” (Key Account Manager T4, haastattelu 8.4.2022)

Viherpesun ei koettu enää olevan nykyaikaa, vaikka sitäkin edelleen tehdään (vrt. Walker ym. 2008, 74; Guinipero ym. 2012, 262; Tay ym. 2015, 894; Filho ym. 2019, 1270–1271). Vastuullisuusraporteissa tai -kertomuksissa pitää haastateltavien mukaan osoittaa hyvin selvästi tehdyt konkreettiset vastuullisuusteot. Yksi haastateltavista kertoi, että

kansalaisilta tai yrityksiltä tulee nopeasti palautetta, mikäli toiminta olisi vastuullisuuskertomuksen tavoitteiden vastaista.

Sosiaalisia vastuullisuusteemoja tuli esiin toimittajapuolelta muun muassa henkilöstön hyvinvointi, työturvallisuus, henkilöstön monimuotoisuuden tukeminen, koulutusorganisaatio ja koulutuksen mahdollistaminen monilla kielillä, ohjeistuksen muuntaminen kaikille soveltuvaksi esimerkiksi kuvien avulla, lainsäädännön noudattaminen niin Suomessa kuin ulkomailla. Eräs haastateltava kertoi miksi on myös palvelualalla erityisesti tärkeää, että työntekijä ymmärtää vastuullisuuden oman työnsä kautta.

"Ihminen kun ei ole kone, että hänen täytyy saada ymmärrystä miksi hän sitä työtä tekee (ja) mikä sillä on tavallaan merkitys. Että tavallaan se vastuullisuus siinä hänen omassa työssäänkin tulee toteutettua."
(myyntipäällikkö T2, 6.4.2022)

Toimittajat listasivat ympäristövuosuusteemoikseen muun muassa ilmastonmuutoksen torjunnan, kestävän talouden, kierrättämisen, oman ympäristövaikutuksen pienentämisen (oman hiilijalanjäljen pienentäminen ja sitä kautta asiakkaan hiilikädenjäljen kasvattaminen). Taloudelliset vastuullisuusteemat olivat toimittajapuolella muun muassa kestävä liiketoiminta, rahan liikkumisen tarkka säätely ja sopimusjuridiikka.

Yleisesti haastatteluissa Suomen nähtiin olevan monessa vastuullisuusteemassa edelläkävijä ja sen kautta asioiden olevan oikein hyvin. Tämä korostui monessa haastattelussa etenkin sosiaalisen vastuullisuuden osalta, sillä todettiin usein, että lainsäädäntö ja esimerkiksi ammattiliitot pitävät huolen siitä, että työnantaja toimii työntekijöitään kohtaan vastuullisesti. Tähänkin kuitenkin löytyy poikkeuksia, kuten Närpiön kiskontatapaus osoittaa (ks. Yle 1.4.2022).

5.2.2 Palveluhankintojen vastuullisuus

Toimittajapuolen haastateltavien kanssa käytiin läpi, että miten vastuullisuusasiat käyvät ilmi asiakkaiden palveluhankinnoissa. Esiin tuli melko ristiriitaista tietoa, että miten hyvin vastuullisuus tulee ilmi esimerkiksi tarjouspyyntövaiheessa. Puolet toimittajapuolen haastateltavista olivat sitä mieltä, että asiakkaiden tarjouspyynnöissä vastuullisuusasiat olivat hyvin huomioitu, kun taas toinen puoli oli sitä mieltä, että nämä pitäisi olla tarjouspyynnössä tarkemmin.

”Aika useesti tarjouspyynnöissä otetaan huomioon nämä vastuullisuus ja oikeestaan koko toimitusketju, mikäli siellä on alihankintaa, niin kaikki otetaan ehdottomasti huomioon. Myöskin otetaan näitä sitoumuksia, mihin me ollaan sitouduttu... Niin niitä myöskin kysellään tänä päivänä aika paljon. Miten me ollaan niihin sitouduttu ja missä tilanteessa me ollaan ja niin edelleen.”(asiakkuusjohtaja T1, haastattelu 6.4.2022)

”Mutta joskus toivoisimme, että jopa enemmän (vastuullisuusasioita) tulisi siinä kilpailutusvaiheessa. Jotta sitten me ja meidän kilpailijat, jotka tarjoaa sitä sopimusta, ottaisivat ne asiat huomioon jo etukäteen. Eli mä toivoisin, että ne olisi tarkempia ne tarjousmateriaalit ja siellä todellakin kerrottaisiin, että edellytämme näitä, näitä ja näitä asioita. Mitä tarkempi se tarjousmateriaali on, niin sitä paremman tarjouksen asiakas saa. Koska se on aina kurja tilanne, että se todellisuus olikin sit jotain muuta.”(toimialapäällikkö T3, haastattelu 7.4.2022)

Toimittajapuolen haastatteluissa tuli ilmi, että tarjouspyyntöjen vastuullisuuskriteereitä toivotaan selkeämmäksi, jotta myös tarjoukset ovat verrattavissa keskenään ja vastaavat aidosti sitä mitä asiakas toimittajalta haluaa. Lisäksi vastuullisuuden vaikuttavuutta toimittajavalintaan haluttiin painottaa, sillä mikäli toimittajalta vaaditaan vastuullisuustyötä tarjouspyynnössä, niin valinta ei voi silloin osua toimittajaan, joka ei ole näihin panostanut.

Hankintapuolen haastatteluissa tuli esille, että vastuullisuusasiat otetaan pääasiallisesti huomioon jo kilpailutusvaiheessa. Tämänkin oli kuitenkin muutoksen alla ja viimeisten vuosien aikana vastuullisuuden merkitys kilpailutusvaiheessa oli lisääntynyt. Kilpailutuskriteerit luonnollisesti vaihtelivat kilpailutettavan tuotteen tai palvelun myötä, joten mitään yksittäistä listaa ei ollut tehty kriteereistä. Kilpailutusvaiheessa kyseltiin toimittajilta muun muassa ympäristöasioista, vakuutuksista, käytetyistä palkkaluokkien käytöstä ja laatujärjestelmistä. Vastaukseksi hankintahenkilöille ei riittänyt, että yritys toimii vastuullisesti, vaan väitteiden tueksi haluttiin konkretiaa ja dokumentteja. Yksi hankintapuolen haastateltavista kertoi, että vastuullisuusasiat voivat olla haasteellisia etenkin pienemmille toimittajille. Toimittajat eivät myöskään hänen mukaansa ole aina miettineet konkreettisia vastuullisuustekoja, mutta, kun näistä puhutaan tarkemmin, niin näitä kyllä löytyy. Tässä luultavasti korostuu epäsuoran hankinnan vastuullisuuden hankaluus, koska palvelut ovat hyvin erityyppisiä, niin myös niissä tehtävät vastuullisuusteot eroavat toisistaan.

Toimittajat toivat hyvin erilailta esille omia konkreettisia vastuullisuustoimiaan. Yksi haastateltava kertoi yksityiskohtaisesti yrityksensä tekemistä vastuullisuusteoista ja oli

sitä mieltä, että näillä on ollut suuri vaikutus asiakashankinnan onnistumiseen. Toinen haastateltava kertoi, että vastuullisuus on heillä kiinteä osa päivittäistä tekemistä ja asiakkaan odottavat, että isolla toimittajalla asiat ovat kunnossa. Hän kertoi muun muassa, ettei julkisiin hankintoihin voi osallistua, elleivät nämä asiat ole kunnossa. Yksi haastateltava puolestaan kertoi, etteivät he yrityksenä viesti tarpeeksi voimakkaasti palvelunsa vastuullisuudesta. Hänen mukaansa vastuullisuudella ei ole merkitystä palveluhankintojen lopullisissa päätöksissä, vaikka kilpailutusvaiheessa kyselläänkin vastuullisuusdokumentteja ja -sertifikaatteja, joten luultavasti siksi vastuullisuuden esiintuminen ei nähty heillä kovinkaan tärkeäksi. Hän painotti myös asiakkaan vastuullisuuden merkitystä, sillä ei riitä vain, että toimittaja toimii vastuullisesti.

"Joskus oikein niin kun hämmentää se että miten asiakas kertoo olevansa niin vastuullinen, mut sit ne kriteerit ei painakaan tässä meidän välisessä yhteistyössä ollenkaan, vaan tuijotetaan pelkkää yksikköhintaa, mikä on aivan naurettavaa." (Key Account Manager T4, haastattelu 8.4.2022)

Yksi toimittajapuolen haastateltavista toi esiin, että heidän vastuullisuus tulee esille laatujärjestelmien auditointien kautta. Hän myös totesi, että asiakkaat luottavat paljon näihin ulkopuolisten tekemiin auditointeihin. Hankinnan puolelta tuli esille, että hankinnoissa on aloitettu kiinnittämään huomiota muun muassa CO₂-päästöihin, jotka eivät olleet vielä viisi vuotta sitten esillä samalla painoarvolla. Lisäksi sosiaalisen vastuun asiat ovat korostuneet, kun työvoiman saatavuus tai laatu on muuttunut. Koska tiettyjen FM-kategorian palvelualueiden työvoima on kansainvälistynyt voimakkaasti, niin hankintavaiheessa on pitänyt miettiä kieliasioita sekä tätä kautta työohjeita sekä myös varmistaa palkkaluokan oikeellisuus. Yksi hankinnan haastateltavista toi esiin FM-kategoriaan kuuluvat jätepalvelut ja niissä esillä olleet ongelmatapaukset. Näiden jälkeen näiden hankintoihin on kiinnitetty huomiota ja selvitetty etukäteen, että toimittajilla on esimerkiksi jätekuljetukseen tarvittavat luvat sekä muut tarvittavat luvat kunnossa.

Kun palvelun kilpailutusvaiheessa on tuotu esille tietyt vastuullisuustavoitteet, niin nämä pitää kuitenkin vielä määritellä toimittajayhteistyön alussa. Jotta toimittajayhteistyö on hyödyllistä, niin osapuolien pitää määritellä yhteistyössä yhteiset vastuullisuustavoitteet sekä laatia suunnitelma millä teoilla tavoitteet saavutetaan ja miten saadaan aikaan molemmin puolinen lisäarvo (Min ym. 2005, 237). Yksi osa toimittajayhteistyötä on luoda yhteistyölle tavoitteet ja mittarit näiden tavoitteiden seurannalle (O'Brien 2018, 277). Kuten Ratsula (2016) toi esille, niin yrityksen vastuullinen toiminta perustuu

yleensä johdon hyväksymiin, yrityksen itse luomiin eettisiin toimintatapoihin eli Code of Conductiin. Toimittaja vakuuttaa asiakkaan allekirjoittamalla asiakkaan Code of Conductin ennen yhteistyön aloitusta. Tämä tuli myös hankinnan puolen haastatteluissa ilmi eli jokaisen sopimustoimittajan tuli allekirjoittaa asiakasyrityksen Code of Conductin, joka loi pohjaa yhteiselle vastuullisuustyölle. Mikäli yhteiset vastuullisuustavoitteet määriteltiin, niin haastattelujen mukaan se tapahtui joko hankintasopimuksessa, yhteisesti tehtävässä asiakkuussuunnitelmassa tai laatusopimuksissa, joka on usein yksi sopimuksen liite.

”Ne (vastuullisuustavoitteet) pitäisi määritellä aina siinä sopimuksen tekovaiheessa. Eli asiakashan monesti kertoo, että heillä on tällaiset esimerkiksi ympäristöön tai tiettyihin asioihin liittyviä asioita, jotka pitää olla näin. Niin niihin me sitoudumme ja sen me kirjaamme. Mutta kun katotaan vastuullisuutta, niin meillä on myös meidän yrityksessä omia asioita ja omia toimintamalleja, jotka liittyy hyvin vahvasti ja kiinteästi vastuullisuuteen. On se sitten ympäristöön, on se henkilöstöön, juridikkaan, mihin ikinä asiaan liittyvää vastuuta. Eli meidän pitää sitoutua sekä että. Ja monesti voi olla, että meillä on tavallaan meidän yrityksen kautta niin sanotusti tiukemmat rajat toimia kuin itse sillä asiakasyrityksellä. Eli tässä on kaksi näkökulmaa – ne asiakkaasta tulevat vaateet ja sitten meidän omasta yrityksestä tulevat vaateet.” (toimialapäällikkö T3, haastattelu 7.4.2022)

Vastuullisuus toimittajayhteistyössä tuli esille hyvin eri tavoin riippuen palvelusta sekä myös siitä kuka vastuullisuudesta kertoi. Tämän tutkielman haastatteluissa tuli myös selvästi esille eroavaisuuksia miten vastuullisuus ymmärretään omassa työssä. Osa haastateltavista kertoi vastuullisuudesta ylemmällä strategisella tasolla kun taas toiset kertoivat hyvin konkreettisiakin vastuullisuustekoja. Taulukkoon 12 on koottu epäsuoran hankinnan kehityksen tasojen lisäksi toimittajayhteistyön ja vastuullisuuden sarakkeet, jotka on rakennettu haastatteluissa esiin tulleiden asioiden kautta. Tämä on tutkielman tekijän näkemys, jonka pohjana ovat tehdyt haastattelut.

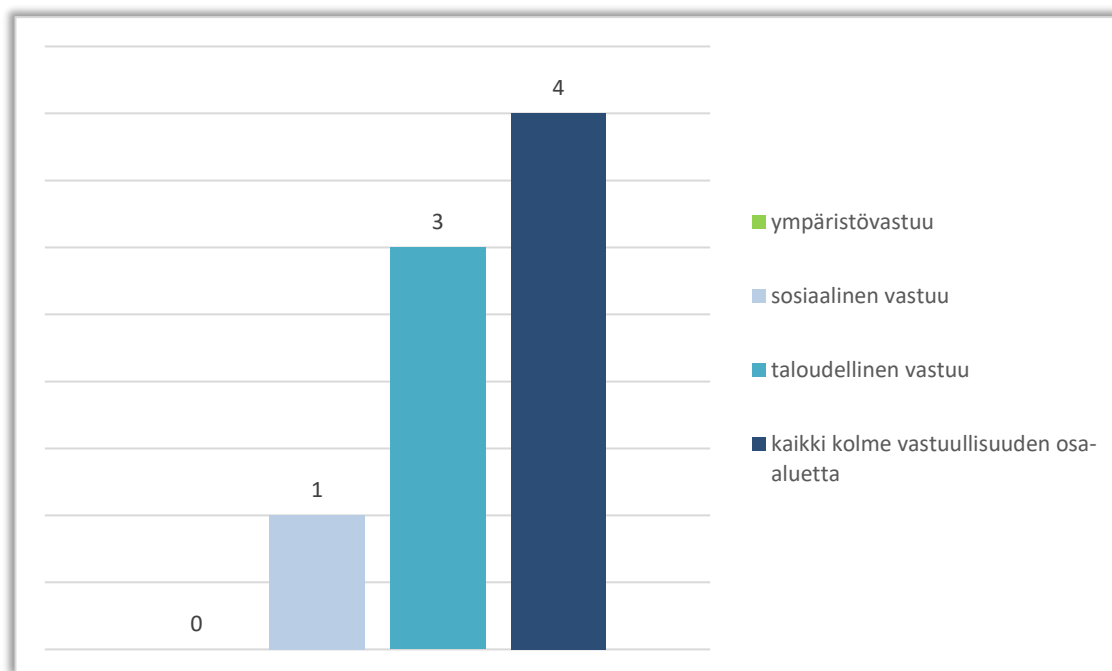
Taulukko 12. Toimittajayhteistyö ja vastuullisuus epäsuorassa hankinnassa (vrt. Reck & Long 1988, 4–6; Stähle & Laento 2000, 81–103)

Kehityksen taso	Määritelmä	Ominaisuudet	Toimittajayhteistyö	Vastuullisuus
I taso Passiivinen hankinta	Hankinnalla ei ole strategista suuntaa, vaan se mukautuu muiden toimintojen tarpeisiin.	Hankinnan työaika kuluu rutiinitehtäviin ja tulipalojen sammuttamiseen. Mittaaminen perustuu vain tehokkuuteen, jos sitä edes tehdään. Heikon näkyvyyden takia toimintojen välinen kommunikointi on vähäistä.	Toimittajayhteistyö on olematonta ja toimittaja valitaan vain hinnan ja saatavuuden perusteella. Toimittajayhteistyötä ja epäsuoraa hankintaa tekevät omalla tyylillään muut yrityksen toiminnot eikä yrityksessä ole yhteistä hankintastrategiaa. Toimittajasopimuksia ei tehdä tai ne ovat hyvin suppeita.	Vastuullisuutta ei ole pohdittu hankinnassa, vaan hinta on ratkaiseva tekijä.
II taso Itsenäinen hankinta	Hankinta maksuu uusimpia hankinnan tekniikoita ja menetelmiä, mutta strateginen suunta ei ole yhteydessä yrityksen strategiaan. Hankinta seuraa yrityksen kilpailijoiden toimintaa ja pyrkii minimoimaan kilpailijoiden etumatkaa.	Hankinnan ja teknisten alojen välille muodostetaan yhteistyölinkkejä. Ylin johto ymmärtää ammatillisen kehityksen tärkeyden. Ylin johto ymmärtää hankinnan vaikutuksen kannattavuuteen.	Operatiivinen kumppanuus: Toimittajayhteistyötä on jonkin verran, mutta painotus on säästöissä ja tehokkuuden parantamisessa. Toimittajasopimuksia tehdään hankinnan toimesta neuvottelujen tuloksina.	Vastuullisuutta pohditaan, mikäli sen avulla voidaan parantaa kannattavuutta ja lisätä yrityksen kilpailukykyä. Vastuullisuutta peilataan kilpailijoiden käyttämiin keinoihin ja siitä saatujen tulosten tulee olla mitattavissa.
III taso Tukea antava hankinta	Hankinta tukee yrityksen strategiaa omaksumalla hankinnan tekniikoita ja menetelmiä, jotka vahvistavat yrityksen kilpailuasemaa.	Hankinta osallistuu myyntitiimin toimintaan ja selvittää tulevia trendejä. Hankinta on resurssi, jonka henkilöt ovat kokeneita ja motivoituneita. Markkinoita ja tuotteita/palveluja analysoidaan ja mitataan.	Taktinen kumppanuus: Toimittajat nähdään resurssina, jotka valitaan ja motivoitiin panostetaan sekä toimittajayhteistyö nähdään mahdollisuutena parantaa kilpailukykyä. Toimittajien toimintaa analysoidaan ja mitataan jatkuvasti. Toimittajayhteistyössä painotetaan jatkuvuutta ja toimittajalta halutaan informaatiota tulevista kehityshankkeista.	Vastuullisuus nähdään yrityksen strategisten painotusten myötä. Mikäli vastuullisuus on tärkeä osa yrityksen arvoja ja strategiaa, niin näihin vastuullisuusasioihin perehdytään myös hankinnan toimittajayhteistyössä. Edellytetään vastuullisuustekojä myös toimittajalta.
IV taso Integroitu hankinta	Hankintastrategia on täysin integroitu yrityksen strategiaan ja tukee omalta osaltaan strategian tavoitteiden toteutumista.	Hankinnan ammatillaiset saavat koulutusta koki- kien myös muita toimintoja ja hankinnan avulla ylläpidetään yrityksen kilpailukykyä. Hankinnalla ja muilla toiminnoilla on pysyvät kommunikointikanavat ja hankinta osallistuu aktiivisesti kaikkeen epäsuoraan hankintaan. Ammatillinen kehitys keskittyy strategiaan elementteihin. Hankinnan suoritusta mitataan suhteessa yrityksen menestykseen ja sen tukemiseen.	Strateginen kumppanuus: Toimittajayhteistyö on toimittajien kanssa tiivistä. Yhteistyö näiden toimittajien kanssa perustuu luottamukseen ja ongelmia ratkotaan yhdessä, jopa yhteisten innovaatioiden kautta. Hankinta tunnistaa strategisemmat ja tärkeimmät toimittajansa ja panostaa yhteistyöhön näiden kanssa unohtamatta kuitenkaan mittauksen tärkeyttä myös muiden toimittajien osalta.	Vastuullisuuden perusta nähdään kuten tukea antavassa hankinnassa, mutta strategisten ja tärkeiden toimittajien kanssa vastuullisuutta viedään yhä syvemmälle ja kehitetään yhteistyössä vastuullisia, konkreettisia parannuksia. Vastuullisuus näkyy kaikessa hankinnan toiminnassa ja vastuullisuus on mukana kaikissa hankinnan vaiheissa.

Taulukosta 12 nähdään, että epäsuoran hankinnan kehittyessä, voidaan kehittää myös toimittajayhteistyötä ja sitä mukaan vastuullisuustyötä. Tämän tutkielman haastatteluissa kävin hyvin ilmi, ettei epäsuoran hankinnan vastuullisuutta voi kehittää ilman toimittajan apua. Etenkin FM-kategoriassa asiakas ja toimittaja ovat monien palvelujen osalta hyvin tiiviissä yhteistyössä asiakkaan toimitiloissa, joten on mahdotonta toimia eri tavalla. Huomioitavaa taulukossa 12 on kuitenkin se, että integroidun hankinnan tasolla strategista kumppanuutta ei tehdä kaikkien toimittajien kanssa, vaan vain muutaman tärkeimmän kanssa. Muiden toimittajien kanssa voidaan tehdä taktisen tai operatiivisen tason yhteistyötä.

5.2.3 Vastuullisuuden osa-alueet ja konkreettiset vastuullisuusteot

Vastuullisuutta käsiteltiin kolmen vastuullisuus osa-alueen – sosiaalinen, ympäristö ja taloudellinen – kautta sekä näihin haastateltavilta tuli erilaisia teemoja. Jokaiselta haastateltavalta kysyttiin vielä, että minkä näistä kolmesta osa-alueesta he kokivat olevan tärkein omassa työssään. Kuviossa 10 on listattu ne vastuullisuuden osa-alueet mitkä haastateltavat kokivat tärkeimmiksi. On hyvä selventää, että tämä ei välttämättä ollut haasteltavan oma näkemys, vaan esimerkiksi toimittajan osalta haastateltava saattoi vastata sen, mikä hänestä on tuntunut olevan asiakkaille tärkein. Siksi jakoa hankinta- ja toimittajapuolen mielipiteisiin ei tässä tehty, koska se ei olisi tuonut aiheeseen enempää lisäarvoa.



Kuvio 10. Tärkeimmiksi koetut vastuullisuuden osa-alueet

Puolet haastateltavista koki, että kaikki ovat yhtä tärkeitä, mikä näkyy kuviossa 10 korkeimpana pylväänä. Tämä on ymmärrettävää, sillä tätä kolmikantajaottelua voi olla hankalaa erottaa toisistaan niiden välillä vallitsevan riippuvuussuhteen vuoksi (Harmaala & Jallinoja 2012). Moni haastateltavista, jotka sanoivat vastuullisuuden osa-alueiden olevan yhtä tärkeitä, painottivat, että nämä ovat liiketoiminnan perusta tai näistä esimerkiksi sosiaalinen vastuu on meillä Suomessa niin hyvin säädetty lainsäädännön toimesta, ettei esimerkiksi ole pelkoa lapsityövoiman käytöstä. Yksi haastateltavista totesi, että ympäristöasiat painottuvat sen vuoksi, että kaksi muuta osa-alueita ovat jo niin itsestään selvyiksi Suomessa ja toinen haastateltava totesi ympäristöasioiden olevan nyt trendikkäitä. Kaksi haastateltavista kertoivat, että vastuullisuus on korostunut viimeisen parin vuoden aikana ja nämä kolme osa-alueita liittyneet vahvasti toisiinsa.

”Kyl ne (vastuullisuuden osa-alueet) menee mun mielestä kaikki hyvinkin käsi kädessä. Ja se on varmaan niin kuin tuossa aikaisemmin puhuttiin, niin Suomessa me ollaan jo vähän totuttu siihen, että meillä, jotta se liiketoiminta voi toimia, niin ne on jo vähän sellaisia perusolettamuksia pitkälti – ainakin isoissa yrityksissä.” (myyntipäällikkö T2, haastattelu 6.4.2022)

Taloudellinen vastuu nousi tärkeimmäksi kolmen haastateltavan mielestä. Yksi syy taloudellisen vastuun tärkeyteen nähtiin muuttuneessa maailmanpoliittisessa tilanteessa eli helmikuussa 2022 alkaneen Ukrainan sodan vaikutuksista liike-elämään. Toinen syy

oli, että etenkin FM-kategorian palvelut ovat yrityksille suuri menoerä. Yksi haastateltavista totesi taloudellisen vastuun olevan eniten vaikuttava asia, vaikka näin ei pitäisi olla. Hän näki taloudellisen vastuun olevan lähinnä yrityksen kustannusten pohtimista, jolloin muu vastuullisuus jäi säästötavoitteiden jalkoihin.

"Sanotaan, että talous korostuu selkeesti FM-kategoriassa, koska siivouspalvelut esimerkiksi, niin niissä on aika paljon rahaa kiinni per kuukausi. Kun niitä kilpailutetaan, niin kyllä niistä haetaan sitä taloudellista hyötyä. Ensimmäisen kilpailutuksen kohdalla yleensä tästä saakin hyvät prosentit pois, seuraavassa ei enää saa niinkään, mutta siinä on tavallaan se hyötynäkökulma ehkä enemmänkin sit se sosiaalinen toimintaympäristö ja sen kehittäminen, sen optimointi. Mun mielestä ensin tulee talous, seuraavassa kilpailutuksessa lähtee enemmän tulemaan sosiaalinen ympäristö mukaan." (hankintapäällikkö H1, haastattelu 29.3.2022)

"Ehkä tää sosiaalinen ja niin kun ympäristöön liittyvä vastuut niin on ollut jo jonkin aikaa tapa toimia että ne ovat niin sanotusti arkipäivää. Ja aina sillä hinnalla on merkitystä ollut, mutta nyt kun ajatellaan, että minkälaisessa tilanteessa ruokateollisuus on Suomessa ja maailmassa, niin kyllähän se on nyt iso juttu, että haetaan sitä optimitasoa." (toimialapäällikkö T3, haastattelu 7.4.2022)

Taloudellinen vastuu korostui siis myös sen vuoksi, että FM-kategorian palveluihin menee yrityksiltä suuri määrä rahaa, joten näihin hankkiminen kustannustehokkaasti vaikuttaa koko yrityksen tulokseen. Toiseksi taloudellisen vastuullisuuden merkitys on noussut maailman tilanteen johdosta, koska kustannukset ovat nousseet nopealla tahdilla, joten yritykset pyrkivät löytämään kustannustehokkaita ratkaisuja.

Sosiaalinen vastuu korostui vain yhden haastateltavan mielipiteissä eikä kukaan nostanut ympäristövastuuta tärkeimmäksi. Sosiaalinen vastuu nousi haastateltavan mukaan tärkeäksi sen vuoksi, että FM-kategoriassa on työntekijöitä monesta eri kulttuurista eikä kaikkien taustoja tiedetä tarkkaan. Tässä kuitenkin luotetaan, että toimittajat toimivat vastuullisesti ja varmistavat esimerkiksi työlupien voimassaolon. Siksi haastateltavan mukaan toimitaan isojen toimittajien kanssa, jotta voidaan luottaa siihen, että sosiaalisen vastuun asiat ovat kunnossa.

Konkreettisia vastuullisuustekoja tuli esiin läpi haastattelujen, joten nämä on nyt kerätty taulukkoon 13 ja jaettu hankinta- ja toimittajapuolen kertomiin vastuullisuustekoihin. Mielenkiintoista on, että vaikka ympäristöasiat eivät nousseet yksittäin esille tärkeimmäksi vastuullisuuden osa-alueeksi, niin ympäristöön liittyviä konkreettisia vastuullisuustekoja tuli eniten esille haastatteluissa. Toki puolet haastateltavista totesi

kaikki osa-alueet yhtä tärkeäksi. Ympäristövastuun alle tulevat vastuullisuusteot ovat ehkä myös selkeimpiä vastuullisuustekoja, joten näitä tuli haastateltaville helpoimmin mieleen.

Taulukko 13. Hankinta- ja toimittajapuolen konkreettiset vastuullisuusteot

	hankintapuolen haastateltavat	toimittajapuolen haastateltavat
sosiaalinen vastuu	<ul style="list-style-type: none"> • kielikoulutukset • työolosuhteiden ja -välineiden kunnollisuuden varmistaminen • työturvallisuuden varmistaminen ja mittaaminen (esim. tapaturmataajuus) • työhöjeet kuvien kera 	<ul style="list-style-type: none"> • ukrainalaisten sodasta paenneiden työllistämisen selvittäminen • työturvallisuuden varmistaminen • koulutusta monilla kielillä • ohjeistuksen muuttaminen kaikille ymmärrettäväksi • vastuullisuuspassikoulutukset • ISO 22000 -sertifikaatin käyttöönotto
ympäristövastuu	<ul style="list-style-type: none"> • kaluston muutokset ympäristöystävällisemmäksi • parempi kierrätysaste jätteistoiden läpikäynnillä ja ylipäänsä jätemäärien pienentäminen • yhteistyö suoran hankinnan kanssa pakkausmateriaaleissa ja näiden parempi kierrätys • energiatehokkuuden mittaaminen • CO₂-päästöjen vähentäminen • aurinko- ja tuulivoimaan siirtyminen 	<ul style="list-style-type: none"> • energian ja veden säästöprojektit kiinteistöissä • energiakartoitukset, energiakatselmukselut sekä hanke- ja kannattavuusselvitykset • kemikaalien vähentäminen • kloorin käytön mahdollinen poistaminen • kertakäyttökulttuurista eroon • työvälineiden muuttaminen ympäristöystävällisemmiksi ja tehokkaammiksi • muovin vähentäminen • jätteen vähentäminen • jäteveden koostumuksen tutkiminen (mm. kiintoaineiden ja rasvan viemäriin pääsyn selvittäminen) ja korjaavat toimenpiteet • sisäilman laatuun liittyvät projektit • sivuvirtojen läpikäynti • ympäristöjohtaminen • kumipyöräkuljetusten optimointi • kaluston muutokset ympäristöystävällisemmäksi • muovinkierrätyksen tehostaminen • hiilijalanjäljen ja -kädenjäljen ja muuta ympäristökuormituksen laskentaa, esim. Scope 1,2, 3 avulla • vastuullisuuslaskurin luominen • osan asiakaskäynneistä siirtäminen Teams-palavereiksi
taloudellinen vastuu	<ul style="list-style-type: none"> • robotiikalla kustannussäästöjä • tehdaskierroksien avulla kustannussäästöjä 	<ul style="list-style-type: none"> • ympäristöpuolen säästöistä myös taloudellista hyötyä • järjestelmäkoulutukset ja tätä kautta ajan ja rahan säästö • tiukat periaatteet rahan liikkumiseen ja sopimusjuridiikkaan

Konkreettisten vastuullisuustekojen mittarointi ja näiden seuraaminen sekä raportointi osapuolille koettiin haastatteluissa tärkeäksi, koska ilman yhdessä sovittuja KPI-mittareita ja tavoitelukuarvoja osapuolilla voi olla eri näkemys onko tavoitteet oikeasti saavutettu. Toki osa taulukkoon 13 listatuista vastuullisuusteosta oli yrityksen sisäisiä eivätkä vaatineet yhteistyötä toisen osapuolen kanssa. Moni vastuullisuusteosta oli kuitenkin toteutettu yhteistyössä asiakkaan ja toimittajan kanssa eivätkä tule niin sanotusti koskaan valmiiksi, vaan toimintaa voidaan näissä aina seurata ja parantaa. Yksi toimittaja kertoi palveluliiketoimintaan liittyvästä kehitysohjelmasta kohti vastuullisempaa toimintaa, jossa indeksoidaan kaikki eri toimenpiteet ja seurataan näiden kehittymistä. Tämä kehitysohjelma sisältää niin hiilikädenjälkeen, ympäristökuormitukseen, sosiaalisen vastuuseen kuin laatuun liittyviä parannuksia. Mukana on myös ulkopuolinen asiantuntijaraati, johon kuuluu julkisen sektorin toimijoita ja pörssiyrityksiä, joka määrittelee missä vaiheessa yritys menee näiden edellä mainittujen asioiden kehityksessä.

Yksi haastateltavista totesi, että vastuullisuudessa tulee ja menee uusia trendejä. Jotkut näistä jäävät, mutta osa on luotu enemmänkin markkinointitoimenpiteiksi. Toinen totesi, että hänen mielestään vastuullisuutta on haasteellista konkretisoida. Taulukossa 13 on kuitenkin löytynyt niin hankinnan kuin toimittajan haastatteluista konkreettisia vastuullisuustekoja, joita varmasti olisi tullut esille vieläkin enemmän, mikäli näitä olisi haastatteluissa tarkemmin käyty läpi. Toimittajat painottivat, että moni vastuullisuustavoite lähtee liikkeelle asiakkaan tilanteesta ja heidän mahdollisuudestaan kehittää sitä kohti konkreettista vastuullisuustekoa. Asiakkaalla pitää olla henkilöstöresurssia laittaa kehitystyöhön, mutta myös jossain asioissa toimipisteessä pitää olla sopiva kalusto ja laitteet, jolla voidaan mitaroida esimerkiksi veden kulutusta tarkasti. Yksi toimittajapuolen haastateltavista kertoi, että tietyt kehityshankkeet eivät ole vain heidän ja asiakkaan välisiä, vaan näissä pitää olla myös toimittajan oma toimittaja mukana ja sitoutunut toteuttamaan hankkeen. He haastavat omia toimittajiaan siinä missä asiakkaat haastavat heitä vastuullisuusasioissa – etenkin kohti kehittyneempiä ympäristötekoja.

5.2.4 Vastuullisuustyön motiivit

Tämän tutkielman yhtenä tarkoituksena oli selvittää millaisia motiiveja vastuullisuustyöhön löytyi hankinta- ja toimittajapuolen haastateltavilta. Monella

toimittajien vastuullisuusteolla pyrittiin lisäämään kilpailuetua nykyisillä markkinoilla. Tämä ei tietenkään ole huono motiivi, kunhan toiminnassa säilyy oikeasti myös vastuullisuusajattelu. Kilpailuedun tavoittelu käy selkeästi esille myös Elinkeinoelämän keskusliiton (2022) vastuullisuusmääritelmästä ”Vastuullisuus elinkeinoelämässä tarkoittaa tulevaisuudelle hyvää bisnestä. Vastuulliset yritykset toimivat mahdollisimman kestäväällä tavalla ja huomioivat sidosryhmien edut ja odotukset tähdäten samalla kannattavaan liiketoimintaan. Parhaimmillaan vastuullisuus on yrityksen kilpailuetu ja strategian ytimessä.” Eräs haastateltava kiteytti sen mistä motivaatio vastuullisuuteen heillä tulee.

*”Tietysti me halutaan olla näiden palveluiden kehityksen kärjessä.”
(asiakkuusjohtaja T1, haastattelu 6.4.2022)*

Haastatteluista kävi selkeästi ilmi, että tiiviin toimittajayhteistyön kautta pyritään löytämään kumpaakin osapuolta hyödyttävät kehitysideat ja -tavoitteet. Vastavuoroisuus koettiin tärkeäksi osaksi toimittajayhteistyötä.

”Sanotaan, jos haluaa kehittää sitä (toimittajayhteistyötä), mennään lähempään tällaiseen partnershipiin, niin kyllähän se täytyy se vastavuoroisuus säilyä siinä toimittajayhteistyössä. Kyllähän niitä kehitysideoita toimittajaltakin saattaa tulla meidän suuntaan ja sitä, että raportoinnin kautta toiminnan kehittäminen on hyvin tärkeää. Jos ei sitä toimittajan kanssa sitä vuoropuhelua käydä ja sanotaan, että puolin ja toisin niitä ajatuksia vaihdeta kuinka voidaan toimintaa tehostaa ja kuinka voidaan jotakin kehittää, niin eihän me saada sitä kokonaisuhyötyä.” (Category Manager H3, 5.4.2022)

Esille tuli esimerkiksi toimittajayhteistyön avulla saavutettavat ympäristötavoitteet, kuten jätteen vähentäminen tai isompien palvelukokonaisuuksien synergian kautta päästään syvemmälle kiertotalouteen.

”Me mietitään omaa hiilijalanjälkeä, mutta myöskin me tuotetaan sitten hiilikädenjälkeä asiakkaalle. Ja sillä tavoin mietitään yhdessä molempien hyötynäkökohtia siinä asiassa.” (asiakkuusjohtaja T1, haastattelu 6.4.2022)

Toimittajayhteistyöllä nähtiin olevan merkitystä myös sosiaalisen vastuun asioihin ja kehittämiseen, kuten henkilökunnan hyvinvointiin muun muassa työturvallisuuden kehittämisen kautta. Kustannukset nähtiin isoiksi tekijöiksi, joten toimittajayhteistyöllä päästiin näihin paremmin kiinni ja niitä pystyttiin yhteistyöpalavereissa seuraamaan ja mahdollisesti löytämään säästöpotentiaaleja yhdessä. Digitalisaation nähtiin näyttelevän koko ajan kasvavaa roolia kaikessa toiminnassa, joten yhteistyöllä päästiin hyödyntämään

tätä sekä takaamaan, että kummankin yrityksen henkilöt osaavat hyödyntää sitä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen.

Taulukkoon 14 on kerätty haastatteluissa esiin tuotuja vastuullisuuden sisäisiä ja ulkoisia motiiveja hankinnan ja toimittajien näkökulmista. Hankinnan puolelta sisäisiä motiiveja vastuullisuudelle olivat työntekijän hyvinvointi ja sitä kautta pienempi työntekijöiden vaihtuvuus, omistajien hyvinvointi, tietotaidon lisääntyminen esimerkiksi kehityshankkeisiin sekä laadun ja hygienian parantuminen tuotannossa ja omissa tuotteissa. Toimittajan puolella sisäisissä motiiveissa painottuivat liiketoiminnan hyötyminen ja kehittyminen sekä laadun parantuminen sekä henkilöstön hyvinvointi.

Taulukko 14. Vastuullisuuden sisäiset ja ulkoiset motiivit

Sisäiset motiivit		Ulkoiset motiivit	
hankinta	toimittaja	hankinta	toimittaja
työntekijöiden hyvinvointi => pienempi vaihtuvuus	henkilöstön pysyminen terveinä ja motivoituneena	yriksen imago	yriksen imago
tietotaidon lisääntyminen esim. kehityshankkeiden kautta	toiminnan kehittäminen	median rooli	median rooli epäkohtien esiintuojana
laadun ja hygienian parantuminen tuotannossa ja lopputuotteissa	palvelun laadun parantaminen	saatavuushaasteiden hillitseminen	asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset
omistajien hyvinvointi	liiketoiminnan hyöty ja jatkuvuuden varmistaminen	loppuasiakkaiden vaatimukset ja tiukentuneet laatusertifikaatit	yhteiskunnan vaatimukset
	säästöt (niin varallisuudessa kuin resursseissa)	kierrätyksestä mahdollisesti saatavat tulot	mahdolliset myyntitulot esim. kierrätyksen kautta
		planeetan hyvinvointi	

Taulukkoon 14 merkityn työntekijöiden hyvinvointimotiiviin tuli haastatteluissa monia konkreettisia parannusehdotuksia. Työntekijän hyvinvointia ja työssä viihtymistä voidaan lisätä monella tavalla, mutta haastatteluissa tuli esille muun muassa vastuullisuustekoina työturvallisuuteen panostaminen, kielikoulutus, oikeat palkkaluokat ja kunnolliset työvaatteet tehtävään työhön. Asiakkaalle on kuitenkin tärkeää palveluhankinnoissa, että työntekijöiden vaihtuvuus pysyy alhaisella tasolla, koska se usein vaikuttaa palvelun laatuun, mikäli vaihtuvuus on runsasta toimittajan työntekijöiden puolella (vrt. Skjøtt-Larsen ym. 2007, 306). Ihmisten hyvinvointi on yleensäkin ollut jo

vuodesta 1972 yhtenä kestäväen kehityksen teemoista (Wanadjaja & Samputra 2021, 12121–12122; Chang ym. 2017, 48).

”Esimerkiksi tää mun palkkaluokkien kysyminen siivoustyössä, niin koettiin ensi semmosena, että tyliin mitä se sulle kuuluu. Tottakai myös tässä siivousten yhteydessä mä myöskin kysyn aina, että kun heillä on ulkomaalaista työvoimaa, että miten heidän kielikoulutus. Miten te vastaatte siitä, että teidän työntekijä voi hyvin. Ne on myös oleellisia asioita, koska sillä myöskin pystytään tavallaan myös sitä vaihtuvuutta vähentämään. Kun se työntekijä saa sen kielikoulutuksen ja sen työntekijä on aidosti kiinnostunut siitä, niin se pystyy silloin ihan oikeesti keskittyy siihen työhön ja se ei välttämättä lähde hakemaan uutta paikkaa. Ja vielä kun siihen lisätään se kunnollinen palkka.” (hankintapäällikkö H1, haastattelu 29.3.2022)

Vastuu omistajista ja heidän perheistään nousi myös yhdeksi vastuullisuuden sisäiseksi motiiviksi hankintapuolelta. Tämä tuntui korostuneen Covid-19-epidemian ja Ukrainan sodan aiheuttamien hinnannousupaineiden kautta, koska kaikkea ei pysty viemään kuluttajahintoihin. Tässä tapauksessa tilanteesta kärsivät loppupeleissä yrityksen omistajat, jotka voivat elintarviketeollisuudessa monesti olla maanviljelijöitä tai muita tilallisia. Siksi kustannustehokkailla vihreillä arvoilla eli ympäristövastuullisuudella nähtiin olevan tähän positiivinen vaikutus, sillä sitä kautta voidaan löytää ratkaisuja, joilla kustannusnousua saadaan hillittyä. Vastuullisuuden kautta koettiin myös, että se luo uusia tapoja niin yrityksen sisäiseen kehitykseen kuin toimittajayhteistyössä tehtävään kehitykseen. Toimittajayhteistyöllä on mahdollista parantaa vastuullisuuden yhteisiä mittareita ja raportointia sekä lisätä toimittajan kilpailuetua. Vastuullisuuden koettiin myös parantavan sisäisesti laatu- ja hygienia-asioiden tasoa. Tähän yhtenä työkaluna mainittiin 5S-menetelmä, joka on kehitetty parantamaan työn tuottavuutta. Tätä menetelmää toteutettiin yrityksessä mikrotason pienryhmien kautta. Menetelmä ei sinällään ole vastuullisuuden työkalu, mutta työn tuottavuuden parantua tehdään jopa huomaamatta myös vastuullisuustekoja, kun parannetaan työoloja ja kierrätystä.

Hankinnan puolelta ulkoisia motiiveja vastuullisuudelle olivat planeetan hyvinvointi, saatavuushaasteet niin tuotteissa kuin palveluissa, asiakkaiden vaatimukset esimerkiksi tiukentuneiden laatusertifikaattien kautta, kierrätyksestä saatavat tulot, imagoasiat ja median rooli. Planeetan säilyminen elinkelpoisena tuleville sukupolville on yksi yrityksen ympäristövastuun motiiveista (Harmaala & Jallinoja 2012; Steurer 2005, 263).

”Kyllä tietysti, kyllähän meidän pitäis tästä planeetasta pitää huolta. Mieltii, et meille on annettu näinkin hyvä paikka, missä me saatais elää rauhassa.”

*Niin meillä on kuitenkin sotia ja me saastutetaan tätä ihan jatkuvasti.”
(hankintapäällikkö H2, haastattelu 5.4.2022)*

Covid-19-epidemia ja Ukrainan sota ovat aiheuttaneet myös saatavuuspulaa moniin tuotteisiin. Suomessa tietyillä, etenkin matalapalkkaisilla aloilla on saatavuuspulaa työvoimasta, joka vaikeuttaa toimintaa myös tietyissä FM-kategorian palveluissa. Vastuullisuusteoilla koettiin olevan myös vaikutusta näihin saatavuushaasteisiin, mutta proaktiivinen ja vastuullinen toiminta tuntui olevan näihin ratkaisu haastateltavien mukaan. Ulkoisen paineen vastuullisuudelle voi myös tuoda lakimuutokset, kuten yksi haastateltavista toi esiin kiristyneen jätelain muutokset 1.7.2022 alkaen. Suurien keskusliikkeiden vaatimukset lisääntyvät myös koko ajan ja näissä myös vastuullisuusasiat tiukentuvat. Keskusliikkeillä on kaikilla omat vastuullisuusohjelmansa ja kauppakäytännöt sekä jopa omat sertifiointivaateensa, joihin toimittajien tulee sitoutua. Tuotevastuu on yksi sosiaalisen vastuun alakategorioista, jossa painottuu loppuasiakkaan näkökulma, joten keskusliikkeiden toimittajien tulee ottaa nämäkin asiat huomioon toiminnassaan (Harmaala & Jallinoja 2012). Eräs haastateltava kertoi miten nämä asiakasvaatimukset näkyvät konkreettisesti epäsuoran hankinnan FM-puolella.

”Se on ihan hyvä positiivinen asia, mutta mun mielestä vähän tuntuu siltä, että suomalaisia puristetaan enemmän kuin keskieurooppalaisia. Vaikea sanoa, kun en ole ollut niin mukana siinä asiassa muuta kuin näen, että paljonko se aiheuttaa toimenpiteitä. Se tekee tänne FM-puolelle hyvin paljon kiinteistöpuolelle asioita – kiinteistömaalauksia, reppauksia. Ne (tehtävät ja korjattavat asiat) tulee läjäs.” (Category Manager H3, haastattelu 5.4.2022)

Vastuullisuuden yksi ulkoinen motiivi voi myös olla raha, kuten yksi toimittajapuolen haastateltava kertoi esimerkkinä muovin kierrätyksestä saatavasta tulosta. Tämä toki on itsessään melko heikko motiivi vastuulliselle toiminnalle, koska maailmanmarkkinat vaikuttavat siihen, saako kierrätettävästä materiaalista korvauksen vai ei. Esimerkiksi paalatusta pahvista maksettu korvaus on vaihdellut paljon ja tähän vaihteluun on vaikuttanut moni eri tekijä maailmalla. Imagohaitan välttäminen tuli myös esille vastuullisuuden motiiveista puhuttaessa. Moni kertoi näkemyksiään median suuresta roolista nykyisessä liiketoiminnassa ja siitä miten vastuuton toiminta on lähes mahdottomuus Suomessa, koska siitä joutuu helposti niin sanotusti otsikkoihin. Hankinnan puolelta tätä imagohaittaa haluttiin välttää myös sen kautta, että toimitaan vastuullisesti toimivien toimittajien kanssa. Eräs haastateltava kertoi yhdestä FM-kategorian toimittajasta, joka toimi heidän yhdessä toimipisteessä.

*”Meillä oli siellä yrittäjä, joka hoiti meidän asioita hetken aikaa, joka ei kestänyt sitten päivänvaloa. Se oli otsikoissa. Päästiin siitä kyllä sitten nopsasti eroon... Se ei ollut silloin meidän hanskassa ja se tuli sitten onneksi esille, kun kilpailutuksen yhteydessä tutkittiin ja huomattiin, että hetkinen tällä yrittäjä ei muuten ookaan asiat kohdallaan ja pullautettiin se heti pois.”
(Procurement Director H4, haastattelu 5.4.2022)*

Toimittajapuolen haastatteluista tuli muutamia samoja vastuullisuuden motiiveja kuin hankintapuolen haastateltavilta. Sisäisiä vastuullisuusmotiiveja toimittajilla olivat liiketoiminnan hyötyminen ja jatkuvuuden varmistaminen, säästöt niin rahan kuin resurssienkin osalta, henkilöstön pysyminen terveenä ja motivoituneena, palvelun laadun parantaminen sekä toiminnan kehittäminen. Ulkoisia motiiveja olivat puolestaan yhteiskunnan vaatimukset, imagoasiat ja median suuri rooli epäkohtien esiin tuojana, asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset, mahdolliset myyntitulot esimerkiksi kierrätyksen kautta ja planeetan hyvinvointi.

*”Jotenkin nään, että kuitenkin se (vastuullisuus) on hyödyllistä liiketoiminnalle. Elikkä liiketoiminnan eri osia, yrityksen mainetta, laatua, brändiä vahvistetaan kyllä sillä vastuullisella toiminnalla ja sitä kautta lisäarvoa. Ja sitten kuitenkin nään senkin, että kun se (asiakas)tarve on niin vahva sille, niin se toimii myös eteenpäin vievänä voimana nimenomaan näihin kehitysaskeliin, innovaatioihin. Ehkä se sieltä kautta sitten ajanmyötä voi säästää sitten tietyllä tavalla ehkä resursseja ja tuottaa myös taloudellisiakin säästöjä. Sillä tavalla voidaan saavuttaa pitkässä aikajuoksussa ihan hyvää lisää. Tottakai sillä on sitten tää myöskin ihan riskienhallinnakin kautta, sillä vastuullisuudella on tottakai merkittävä näkökulma. Puhutaan vielä näistä (vastuullisuuden) eri osa-alueista niin ollaan vastuullisia toimijoita ja huomioidaan työturvallisuusasiat ja muut tällaiset asiat, niin onhan niillä isoja merkityksellisiä tekijöitä.”
(myyntipäällikkö T2, haastattelu 6.4.2022)*

Liiketoiminnan hyötyminen säästöjen kautta oli jonkin verran esillä, mutta enemmän vastuullisuus nähtiin toimittajien osalta koko yhteiskunnan asiana. Vastuullisen toiminnan nähtiin turvaavan niin asiakkaan kuin toimittajankin liiketoiminnan, sillä erilaiset rikkomukset tulevat varmasti nykyisin tavalla tai toisella esille mediassa ja aiheuttavat pitkäaikaisen imagohaitan yritykselle ja mukana olleille henkilöille. Tässä siis yhdistyivät niin sisäiset motiivit kuin ulkoiset yhteiskunnan tai median paineet vastuulliselle toiminnalle.

”Se (vastuullinen toiminta) turvaa molempien liiketoiminnan, molempien osapuolten. Kumpi tahansa toimii vastuuttomasti, niin ylipäätään se ei oo nykypäivänä enää niin pitkäaikainen tapa toimia... Tai sitten joku tämmänen ympäristöluparikkomus, niin kyllähän se tulee jossain vaiheessa ilmi. Ja silloin lähtee asiakkaalta ympäristöluvut, lähtee meiltä liiketoiminta ja lähtee

asiakkaalta liiketoiminta. Että hetken hyödyn takia niin vaarannettaisiin tällaisia asioita, niin se turvallisuushan siitä tulee, että otetaan kaikki asiat huomioon. Tai elintarviketurvallisuus toisena asiana: Että jos siinä otetaan riskejä, että halutaan toimia vastuuttomasti. Niin kyllähän se pitkällä aikajuoksulla, joko ensi viikolla tai muutaman vuoden päästä, niin kyllä se kaataa asiakkaan liiketoiminnan ja sitä kautta myös meidän liiketoiminnan.
” (toimialapäällikkö T3, haastattelu 7.4.2022)

Muutaman haastateltavan mukaan yhteiskunnan näkökulmasta kaikkien tulisi kantaa kortensa tähän vastuullisuuskekkoon eli tämä ei voi olla vain joidenkin yritysten, yhteisöjen tai ihmisten asia, vaan kaikkien yhteiskunnan eri osa-alueiden tulee tehdä oma osansa. Työturvallisuus oli asia, joka melkein kaikkien haastateltavien kanssa esille ja moni kertoi sen olevan heillä ykkösasia. Tämä varmasti johtuu siitä, että FM-kategoriassa suurin osa on palvelua ja henkilökunnan terveys takaa kustannustehokkaan ja laadukkaan toiminnan niin asiakkaalle kuin toimittajalle. Vastuullisuuspassien kautta henkilöstöä koulutettiin yhdellä toimittajalla vastuullisuusasioihin ja kiertotalouteen. Yhteistyön vaikutus prosessien kehittämisessä ympäristöystävällisempään suuntaan ja innovaatioihin oli suuri (vrt. Sitra 26.6.2018). Toki myös yksi toimittajapuolen haastateltavista toi esille, että kehityksen takana on myös lisäpalveluiden löytäminen asiakkaalle ja sitä kautta lisämyynti toimittajalle. Palvelun laadun parantaminen ja toiminnan kehittäminen sekä sitä kautta tehtävät investoinnit kulkivat usein käsi kädessä, kun erään haastateltavan kommentteista huomataan.

”Me halutaan investoida nykyaikaisiin menetelmiin, on se sitten digitaalisuutta, on se sitten mitä mä voisin sanoa vaikkapa kemikaaleihin, vedenkulutukseen tän tyyppisiin asioihin. Me suositaan ympäristöystävällisiä vaihtoehtoja ja voidaan käyttää erilaisia koneita ja laitteita, joissa sitten puhutaan tehokkuudesta mutta puhutaan myöskin jostain vedenkulutuksen vähentämisestä tai vastaavaa tai olosuhteiden parantamisesta. Meillä on paljon robotteja käytössä esimerkiksi ympäri ämpäri Suomen... Sitten tosiaan tehdään ympäristömanagerointia asiakkuuksissa, joissa sitten opastetaan pakkausjätteiden tai täyttöpakkausten tai muovipussien jätteisiin ja lajitteluun ja kierrätykseen. Me tehdään paljon tämmöstä ympäristömanagerointia myöskin kohteissa ja koulutetaan sitten toimihenkilöitä mahdollisimman hyvään kiertotalouteen.” (asiakkuusjohtaja T1, haastattelu 6.4.2022)

Vaikka kierrätyksestä saatavat myyntitulot olivat yhtenä motiivina toiminnalle, niin monissa asioissa kuitenkin painoivat ympäristöystävällisyys ja lopulta siis planeetan hyvinvointi.

”No eiks se (vastuullisuuden motivaatio) nyt kuitenkin oo sit tää, että halutaanks me elää tällä maapallolla pitempään vai ei. Kyllähän kaikessa

pitää ruveta miettimään sitä. Kun kaikilla pienilläkin teoilla on merkitystä.”(Key Account Manager T4, haastattelu 8.4.2022)

Esimerkiksi muovin kierrätyksellä, kalustomuutoksilla kaasui- tai sähkökäyttöisiin autoihin tai biodieselin käytön lisäämillä, tai veden, kemikaalien ja energian kulutuksen vähentämisellä eri keinoin pyritään kuitenkin loppujen lopuksi hyvinvoivaan planeettaan.

5.2.5 Vastuullisuustyön mahdollistajat ja rajoittajat

Vaikka yrityksellä olisi motivaatiota toimia vastuullisesti, niin on olemassa rajoittavia tekijöitä, jotka tulee huomioida vastuullisuustyötä suunniteltaessa. Yrityksen on hyvä ymmärtää myös mitkä mahdollistavat vastuullisuuden yrityksessä. Joskus nämä voivat olla jopa samoja asioita, jotka näyttäytyvät eri valossa eri yrityksissä.

Haastatteluissa keskusteltiin vastuullisuuden mahdollistavista ja rajoittavista tekijöistä, joita on listattu taulukkoon 15. Haastatteluissa esille tulleet mahdollistajat ja rajoittajat on laitettu taulukossa 15 sille puolelle, jolle haastateltava sen laittoi. Osa mahdollistajista voi siis jossakin yrityksessä olla rajoittajia sekä toisinpäin.

Taulukko 15. Vastuullisuuden mahdollistajat ja rajoittajat

Mahdollistajat		Rajoittajat	
hankinta	toimittaja	hankinta	toimittaja
brändin puhtauden varmistaminen	energian kallistuminen eli olosuhdemuutokset	toimittajan taloudelliset mahdollisuudet	Covid-19 -epidemia
toimittajan asenne ja yrityskulttuuri	pitkä yhteistyö ja sen tuki vastuullisuusinvestoinneille	toimittajan haluttomuus toimia vastuullisesti	asiakkaan tahtotila maksaa vastuullisuudesta
yleinen ilmapiiri, pakko toimia vastuullisesti	johdon tuki ja tahtotila	toimittajan yrityskulttuuri	
asiakasvaatimukset	investointeihin budjetoidut varat	toimittajan haluttomuus toimia sosiaalisesti oikein (esimerkkinä tapaturmataajuuksien seuraamattomuus)	
	yritysmielikuvan ylläpito		
	asiakkaan valmius yhteisiin investointeihin		
	sertifikaatit		

Hankintapuolen haastateltavat keskittyivät pääasiallisesti ulkoisiin mahdollistajiin ja rajoittajiin, kuten taulukosta 15 voidaan huomata. Yksi haastateltavista koki nämä täysin toimittajan kautta eli toimittajan asenne, yrityskulttuuri tai investointihalukkuus olivat asioita, jotka joko mahdollistivat tai rajoittivat vastuullisuutta hankinnan näkökulmasta. Tämä ei sinällään ole yllättävää, koska monesti ihmiset pohtivat ensin ulkoisia näkökulmia. Moni sisäinen mahdollistaja, kuten johdon asettamat vastuullisuustavoitteet, säästötavoitteet tai laadun parantaminen, tuli esiin kuitenkin haastattelujen aikana (vrt. Walker ym. 2008, 70; Guinipero ym. 2012, 267). Tähän vaikuttaa mahdollisesti myös se, että tämä aihe käsiteltiin haastattelun loppupäässä, jolloin haastateltava saattoi pohtia kertoneensa jo tähänkin aiheeseen liittyvät mielipiteensä. Tämä oli kysymyksenä myös hieman hankala, joten tutkielman tekijä antoi yleensä jonkin esimerkin, joka saattoi johdattaa haastateltavaa tiettyyn suuntaan.

Hankinnan haastatteluissa tuli myös melko vahvasti esille se, että vastuullinen liiketoiminta on nykyään pakon sanelema asia. Yritys ei voi vain enää jättää näitä asioita huomiotta. Yritysmielikuva ja brändi koettiin kummankin puolen haastatteluissa niin tärkeäksi asiaksi, ettei sitä voi vaarantaa vastuuttomalla toiminnalla, joka voisi tuottaa lyhytaikaista tuottoa.

Hankinta- ja toimittajapuolen haastatteluissa tuli kummassakin esille vastuullisuustyön mahdollistajana asiakasvaatimukset. Hankinnan henkilöt vaativat siis toimittajiltaan enemmän, koska hankkivan yrityksen omat asiakkaat vaativat heiltä panostusta vastuullisuuteen. Tässä tuli siis esille ei vaan johdon luomat vastuullisuustavoitteiden ulottaminen koko toimitusketjuun, vaan myös loppuasiakkaan vaatimat konkreettiset vastuullisuusteot (vrt. Tay ym. 2015, 893). Toimittajapuolella puhuttiin myös erilaisista sertifikaateista vastuullisuustyön mahdollistajan, joita toimittaja joko ottaa omasta tahdostaan tai asiakkaan vaatimuksesta käyttöön.

Toimittajien näkemykset koskivat pääasiallisesti sisäisiä mahdollistajia, mutta rajoittajien osalta esiin tuli vain ulkoisia rajoittajia. Oman yrityksen johdon tuki ja investointivalmius nousi toimittajapuolen haastatteluissa selkeästi tärkeimmiksi vastuullisuuden mahdollistajiksi. Koska vastuullisuustyö ei suoraan tuota mitään, niin ilman ylimmän johdon antamia resursseja se olisi vaikeaa (Guinipero ym. 2012, 261, 267). Eräs toimittajapuolen haastateltavista kertoi, että vastuullisuudelle on varattu yrityksessä oma merkittäväkokoinen budjetti. Pitkä yhteistyö asiakkaan kanssa ja esimerkiksi

sopimuksella varmistettu jatkuminen mahdollisti toimittajalle investointihalukkuuden asiakkaan toimitiloihin tehtäviin investointeihin.

Toimittajapuolella nähtiin mahdollistajaksi myös asiakkaan valmius olla mukana yhteisissä investoinneissa, joilla parannetaan yhteistyössä vastuullisuutta. Toisaalta eräs toimittajapuolen haastateltavista koki rajoittajaksi sen, etteivät asiakkaan aina olleet valmiita maksamaan vastuullisuudesta. Koska osa vastuullisuusteosta vaatii resursseja ja investointeja, niin tämä pitäisi saada vietyä myös asiakashintoihin.

Covid-19 -epidemian koettiin toimittajapuolella rajoittaneen vastuullisuustyötä, koska tietyt hankkeet ovat hautautuneet epidemian aiheuttaneiden asioiden, kuten saatavuushaasteiden, alle. Epidemia on aiheuttanut myös sen, että toimipisteissä ja etenkin tuotannoissa vierailu on ollut vähäistä tai sitä ei ole ollut lainkaan, jolloin tietyt kehityshankkeet ovat viivästyneet. Puolestaan olosuhteiden muutokset, kuten energian kallistuminen nähtiin vastuullisuuden näkökulmasta mahdollistajana. Koska uusiutumattomien energianlähteiden hinta on noussut nopeasti, niin asiakkaat ovat myös halunneet ryhtyä nopeisiin vastatoimiin, jotka ovat olleet yleensä ympäristövastuun kannalta suotuisia.

5.2.6 Vastuullisuustyön arviointi

Epäsuoran hankinnan osalta hankinnan haastateltavat painottivat paljon johdon tekemää vastuullisuuspolitiikkaa ja sitä kautta tuli esimerkiksi Code of Conduct käyttöön toimittajille. Code of Conduct on johdon hyväksymä eettinen toimintatapa, jossa vastuullisuus painottuu henkilöstön, ihmisoikeuksien, yhteisön, yhteiskunnan ja ympäristön näkökulmista (Ratsula 2016). Yksi haastateltavista kertoi, että johto on painottanut, että toimittajia pitää kohdella reilusti ja rehellisesti. Lisäksi palvelutoimittajilta tarkastettiin tilaajavastuutiedot ja sopimuksissa määriteltiin tärkeimmät asiat. Tämä seuraa siis tilaajavastuulain mukaista mallia, jossa palveluntuottajasta eli toimittajasta tulee tarkastaa löytyykö toimittaja ennakkoperintärekisteristä, työnantajarekisteristä ja arvonlisävelvollisten rekisteristä; lisäksi pitää selvittää kaupparekisteriote, selvitys verovelasta; saada todistus työntekijöiden eläkevakuutuksesta ja -maksujen suorittamisesta, selvitys työehtosopimuksista ja työterveyshuollosta (Finlex 22.12.2006/1233).

Hankinnan osalta painotettiin paljon myös toimittajan vastuuta eli toimittajan pitää sisäistää, että tuote on laadukkaasti valmistettu, ilman ihmiskauppaa tai lapsityövoimaa sekä hankkivan yrityksen vastuullisuuspolitiikan mukaisesti. Yksi haastateltavista totesikin, että vastuullisuuden näkökulmasta keskittäminen isoille toimittajille takasi sen, että vastuullisuusasiat ovat toimittajan kautta kunnossa. Vastuullisuutta nähtiin olevan myös se, että palvelukuvaus on mahdollisimman tarkka ja hinnoittelu on avattu, jotta tiedetään mistä maksetaan ja luodaan myös tällä tavalla luottamusta toimittajayhteistyöhön. Ritvasen ja Koiviston (2007, 180) mukaan palveluhankinnassa ei ole tehokkainta enää kilpailla vain hinnalla, vaan laadukkaampaan ja tehokkaampaan toimintaan päästään yhteistyön avulla, jossa osana ovat hyvin määritellyt palveluprosessien kuvaukset eli palvelukuvaukset osana palvelusopimusta ja sen laatumittareita. Lisäksi hankintahaastatteluista tuli ilmi, että on oltava tarkkana, että tuote tulee maasta, joka on vastuullisten maiden listalla. Tämä oli korostunut etenkin Ukrainassa vuonna 2022 alkaneen sodan jälkeen. Haastateltava H2 kertoi tarinan untuvatossujen kilpailutuksesta, joka tuo hyvin esiin epäsuoran hankinnan vastuullisuusajattelun monimuotoisuuden ja hankaluuden, kun tuote- ja palvelukirjo on niin laaja ja kaikkien elinkaari pitäisi tuntea tarkkaan. Eräs hankintapuolen haastateltava oli saanut toimeksiannon hankkia yritykseen untuvatossuja ja kertoi seuraavan tositarinan.

”Munhan piti sitten hankkia 5000 untuvatossut. Sitten lähdettiin niitä kilpailuttamaan ja sitten saatiin meidän leiskalla ja kaverit toimitti ne untuvatossut meille. Ennen kuin me ehdittiin ne jakaa, niin oliko se nyt A-Studio, sieltä tuli sellainen ohjelma kuinka Kiinassa nypitään eläviltä hanhilta sulkia ja untuvia, ja tehdään niistä untuvavaatteita. Ja meille oli just tullut untuvatossuja. Niin sit alettiin selvittää, että mistä – ja me tiedettiin, että ne ovat varmaan Kiinasta tullu – mutta miten me päästään sinne, että onko näiltä hanhilta just mitkä on kuvissa ollut (nämä meille tulleet untuvatossut). Niin siinähan se vastuullisuus tulee. Kyllä sen itse sen jälkeen aika tarkkaan (mietti), ettet sä voi ihan umpimähkään kenen vaan toimittajan kanssa lähteä kaikkea tekemään.” (hankintapäällikkö H2, haastattelu 5.4.2022)

Epäsuorassa hankinnassa sosiaalisen, taloudellisen ja sosiaalisen vastuun toteutumisen voi selvittää toimittajien arvioinneilla ja auditoinneilla (GRI 2014; Skjøtt-Larsen ym. 2007, 306). Hankinnan tulee tietää koko tuotteen tai palvelun elinkaari alusta loppuun, johon auditoinnit koettiin hyvänä työkaluna vastuullisuustyön arvioinnille. Auditointi paikan päällä yhdessä laatuhenkilöiden kanssa koettiin tärkeäksi vastuullisuuden todentamistyökaluksi, mutta myös aikaa vieväksi, joten osa käytti apunaan ulkopuolisia

auditoijia. Yksi hankintapuolen haastateltavista totesi, että tärkeimmät toimittajat auditoidaan ja osaa toimittajista mittaroidaan jopa päivittäin. Toimittajilla olevien laatujärjestelmien ei kaikkien mukaan uskottu kertovan tarpeeksi vastuullisuudesta, vaan auditointi paikan päällä koettiin tehokkaammaksi. Vaikka käytössä oli monilla Code of Conduct ja toiminta perustui sen periaatteisiin, niin toimittajan toiminta tulisi aina todentaa esimerkiksi auditoinnin avulla (vrt. Jiang 2009, 77). Hankintaosuuskunnassa aloitettu vastuullisuuspohtinta koettiin hankinnan haastatteluissa hyväksi apuvälineeksi esimerkiksi auditointien pohjaksi tai vastuullisuusmittareiden luomiseen.

”Se toimittaja, joka tullaan valitsemaan mihin tahansa tuotteeseen tai palveluun, niin sen pitää sisäistää se, että se tuote on laadukkaasti valmistettu, se on valmistettu ilman – miten mä nyt sanoisin sen näitesti – ilman ihmiskauppaa tai muuta vastaavaa. Auditoinnit on tässä se varmaan kaikki tärkein näkökulma, niillä auditoinneilla oikeesti päästään siihen vastuullisuuteen väliin. Se vastuullisuus on sitä, että tiedetään sen tuotteen tai palvelun koko elinkaari, sen tuotteen alusta loppuun asti tai sen palvelun alusta loppuun asti. Tiedetään se. Jos ei tiedetä sitä, niin ei voi olla täydellisesti vastuullisia.” (hankintapäällikkö H1, haastattelu 29.3.2022)

Mittaaminen ja raportointi koettiin myös toimittajan ja asiakkaan välisessä vastuullisuustyössä yhtä tärkeäksi kuin mitä toimittajayhteistyössä muutenkin. Raportointityökaluja tulee kuitenkin kehittää vastuullisuuden mittaamiseen sopivaksi, sillä perinteiset kirjanpidolliset menetelmät voivat rajoittaa vastuullisuuden raportointia (Walker ym. 2008, 74). Toimittajat kertoivat erilaisista raportointityökaluistaan ja vastuullisuuslaskureistaan, jotka näyttivät asiakkaalle lähinnä ympäristöön liittyviä mittaristoja. Yksi toimittaja kertoi henkilöstön tyytyväisyyttä mittaavan mittarin eli henkilöstön työnantajansa suosittelevuuden parantuneen, kun ryhmäkokoja oli pienennetty ja sitä kautta saatu tiiviimpää yhteistyötä ja parempaa dialogia eri kohteissa. Yksi hankinnan puolen haastateltavista totesi, että raportoinnilla saadaan aikaan win-win-tilanne, kun löydetään kumpaakin hyödyttäviä, uusia tapoja kehittää vastuullisuutta. Yksi hankintapuolen haastateltavista kertoi, että hankintaosuuskuntatyöskentely on auttanut vastuullisuusmittareiden löytymistä ja selkeyttänyt niitä. Toinen haastateltava oli samoilla linjoilla ja kertoi hankintaosuuskunnassa tapahtuvan yhteistyön merkityksestä vastuullisuusmittareiden käytössä.

”Ja tää ympäristöasiat ja muut nehän on noussu vasta tapetilla ja vastuullisuusasiat tässä viime vuosina. Ja siellähän on paljon tällaisia yleisiä mittareita millä mitataan jotain hiilijalanjälkeä, niin niitä hilavitkuttimia on aivan liian monta vielä, kun on eri tapoja laskea. Mut et siinä on yhteistyö

hankintaosuuskunnan ja muiden firmojen kanssa hyvä esimerkki siitä, että voidaan tämmöisellä yhteistyöllä saada paljon säästettyä epäsuorasti kun ei tarvi jokaisen kanssa nassaroida erikseen." (Procurement Director H4, 5.4.2022)

Yritysten vastuullisuusraportit ovat hyvä paikka kertoa yrityksen vastuullisuustavoitteista ja konkreettisista vastuullisuusteostaan, pitäen kuitenkin mielessä, että näiden vastuullisuustekojen pitäisi kestää myös ulkopuolisten tahojen tekemää tarkempaa analysointia vastuullisuusnäkökulmasta (Elkington 2018). Monet haastatelluista kertoivat kovin päällisin puolin yrityksensä vastuullisuusraportoinnista. Yksi toimittajapuolen haastateltavista kertoi, että vastuullisuusraportissa vastuullisuusteemat olivat olleet iät ja ajat samat, mutta silti niitä kysyttäessä ne eivät kaikki muistuneet mieleen. Tästä päästiinkin keskustelemaan toimittajien viestinnän tärkeydestä myös vastuullisuusasioissa. Sama henkilö kertoi, että ovat huonoja viestimään asioita markkinointimateriaaleissaan ja etenkin uusien palveluiden osalta. Myyntihenkilöt joutuvat tekemään paljon töitä, että pystyvät konkreettisesti näyttämään asiakkaalle mitä vastuullisuus heillä on. Hänen mukaansa oli myös haasteellista konkretisoida vastuullisuutta. Muilta haastateltavilta tuli esille kuitenkin useita konkreettisia vastuullisuustekoja, joita kehitetään jatkuvasti.

5.3 Kansainvälisen toimittajayhteistyön kehittäminen kohti mahdollista kumppanuutta

5.3.1 Kansainvälisyyden vaikutus toimittajayhteistyöhön

Koska haastatteluja tehtiin kansainvälisille konserneille, hankintaosuuskuntaa lukuun ottamatta, niin oli mielenkiintoista myös käydä läpi eroja toimittajayhteistyössä, kun kyseessä olivat paikalliset tai globaalit toimittajat. Hankintapuolen haastateltavien mukaan suurempi osa toimittajista oli suomalaisia. Kansainvälisilläkin toimittajilla oli organisaatiot Suomessa, mikä helpotti toimittajayhteistyötä ja oli lähes eilinehto ainakin kriittisimpien palvelujen osalta.

Tietyissä FM-kategorian palveluissa, etenkin pihanhoidossa, hankintapuolen haastatteluissa koettiin, että toiminta sujui ketterimmin paikallisten toimijoiden kanssa. Isompien toimittajien kanssa toimittaessa monesti ongelma on alihankinta, jolloin tiedon kulku ei yleensä toimi tai palvelun johtaminen jää helposti asiakkaan hoidettavaksi. Mahdolliset toiminnan muutokset ja sitä kautta hintamuutokset ovat myös helpompia

paikallisten toimijoiden kanssa. Toisaalta kansainvälisten toimittajien eduksi hankintapuolen haastatteluissa nähtiin, että heillä on paremmin kunnossa esimerkiksi dokumentointi, raportointi ja laatu järjestelmät, joiden kehittämiseen ei välttämättä pienillä paikallisilla riitä resurssit tai edes mielenkiinto. Pääasiassa kuitenkin kansainväliset toimittajatkin pyrittiin löytämään Euroopan Unionin alueelta. Hankintaosuuskunnan näkökulmasta kansainvälisiä toimittajia oli mukana, mutta itse puitesopimusten ulottaminen Suomen rajojen ulkopuolelle oli haasteellista, mutta ei mahdotonta. Monet hankintaosuuskunnan jäsenyrityksistä kun toimivat muuallakin kuin Suomessa. Yhden FM-toimittajan kanssa oli käytössä maakohtaiset hinnoittelut ja mahdollisuutta puitesopimuksen laajennukseen oli aloitettu pohtia. Hankaluutta tähän luovat eri maiden erilaiset yritysmallit, hinnoittelut ja prosessit sekä mahdolliset maailmantapahtumien vaikutukset.

Toimittajapuolen haastateltavilta tuli esille, että vaikka heillä on toimintaa eri maissa, niin maiden omat organisaatiot toimivat melko omillaan. Vähäistä tiedon vaihtoa eri maiden välillä oli joidenkin palvelujen osalta. Tiedostettiin, että suomalaisilla asiakkailla oli toimintaa muuallakin, mutta joka maassa oli omat sopimuksensa ja omat organisaatiot niin asiakkaan kuin toimittajankin puolella, joten yhteistyölle ei nähty tarvetta. Muutama haastateltava kertoi, että asiakkaan pääkonttorin sijainti määrittää minkä maan myyntiorganisaatio ottaa asiakkaan hoitoonsa, mutta yleisesti elintarvikkeessa oli maakohtaiset sopimukset.

Toimittajapuolen haastatteluissa toiminta koettiin eri maissa niin erilaiseksi valuuttaerojen ja lainsäädännön, eri maiden palveluvalikoimien sekä maakohtaisten vaatimuksien vuoksi. Asiakkaiden kansainvälisyys näkyi toimittajille lähinnä heidän hankintaprosesseissaan. Yksi toimittajapuolen haastateltava totesi, että he Suomessa saattavat olla oven avaajia ulkomaille nykyisien asiakkaiden osalta, mutta jokainen maa hoitaa kuitenkin projektinsa itse.

5.3.2 Toimittajayhteistyön kehitys

Ennen kuin toimittajayhteistyöstä voidaan siirtyä kohti strategista kumppanuutta, pitää kumppanin toimittajayhteistyön osapuolen nähdä kumppanuudesta syntyvä arvo sekä olla valmiita panostamaan siihen. Tarkoitus on löytää kumppanuuden malli, jossa saadaan aikaan suurempaa lisäarvoa yhdessä kuin osapuolet saisivat aikaan yksin. (Kannan & Tan 2006, 762; Cao ym. 2010, 6616.) Moni haastateltavista niin hankinta- kuin

toimittajapuolelta painotti, että yhteistyössä pitää olla win-win -tilanne, jossa kumpikin osapuoli hyötyy.

”Tämmöinen asiakas minkä mä koen kumppanikseni, niin on nimenomaan sellainen, siellä asioita katsotaan hyvin puolueettomasti puolin ja toisin ja asiakas ymmärtää myös sen, että me tarvitsemme sen oman tilamme ja oman asiamme. Se on mun mielestä kumppanuutta. Sitten yhdessä pohditaan, kehitellään ja haetaan ja mietitään asioita. Eli tehdään yhdessä, niin se on kumppanuutta...Nää pitkät asiakassuhteet elintarviketeollisuudessa, on paljon jo tehty vuosia yhteistyötä ja asioita on kehitetty jo paljon. Niin se on todellista kumppanuutta ja silloin se hyödyntää molempia osapuolia. Molemmat hyötyy ja siinä on win-win-juttu. Ja molemmat ajattelee asioita toisen näkökulmasta.” (toimialapäällikkö T3, haastattelu 7.4.2022)

Ajan, motivaation ja resurssien lisäksi toimittajayhteistyön kehitykseen vaaditaan hyviä henkilökemioita ja toisen osapuolen tarpeiden ymmärtämistä, jotta voidaan luoda ja saavuttaa yhteiset tavoitteet (Goffin 1997, 433; Galić ym. 2021, 746). Koska toimittajayhteistyötä tekevät ihmiset eivätkä yritykset, niin henkilökemioiden merkitystä ei tule unohtaa (O’Brien 2018, 261). Yksi hankintapuolen haastateltavista kertoi henkilökemioiden tärkeydestä ja kertoi erään toimittajan kanssa pidetystä ensimmäisestä yhteistyötapaamisesta. Toimittajan henkilö oli tullut tapaamiseen jääkiekkjoukkueen takki päällä, mikä oli johtanut siihen, että asiakkaan henkilöt olivat olleet hyvin hiljaisia koko tapaamisen ajan. Kun tapaaminen oli ohi, niin asiakkaan henkilöt olivat kertoneet hankintahenkilölle, että tämä takin pitäminen oli ollut kynnyskysymys ja ihmettelivät miten henkilö oli kehdannut tulla tapaamiseen tämän tietyn joukkueen takki päällä. Asiakkaan henkilöt olivat olleet toisen paikallisen jääkiekkjoukkueen kannattajia. Tämä kertoo hyvin siitä miten pienet asiat ensitapaamisella voivat pilata hyvin suunnitellut toimittajayhteistyön alkamisen. Hankintapuolen haastatteluissa korostui muissakin henkilökemioiden tärkeys toimittajayhteistyössä ja toimittajan puolen yhteyshenkilöiden vaihtojakin oli pitänyt tehdä, koska toimittajayhteistyö ei henkilökemioiden vuoksi sujunut.

Toimittajayhteistyön pituuden vaikutuksesta vastuullisuustyöhön oli kahta näkemystä riippumatta oliko kyseessä hankinta- vai toimittajapuolen haastateltava. Osa oli sitä mieltä, ettei toimittajayhteistyön pituus vaikuttanut vastuullisuustyöhön, sillä toimittajayhteistyön alussa määritellyt tavoitteet ohjaavat sitä tai yrityksellä itsellään on selkeät vastuullisuustyön raamit. Toinen osa oli sitä mieltä, että mitä pidempään toimittajayhteistyötä tehdään, niin sitä enemmän kehitysideoita tulee toimintaan puolin ja

toisin, toimittajayhteistyöhön tulee kunnianhimoisia vastuullisuustavoitteita sekä toimittajien mukaan asiakkaasta tulee hyvällä tavalla vaativampi. Yksi toimittajapuolen haastateltavista painotti, että hyvin toimiva toimittajayhteistyö parantaa asiakkaiden pysyvyyttä.

”Ei se varmasti siihen vastuullisuuteen vaikuta millään tapaa, on se asiakassuhde lyhyt tai on se pitkä. Se, että jos on pitkä yhteistyösuhde asiakkaan kanssa, niin silloinhan tietenkin tuntee sen asiakkaan paljon paremmin. Mutta se, että voisimmeko me toimia niin sanotusti vastuuttomasti sellaisissa asiakkuuksissa, joka on lyhyt, niin se ei ole mahdollista, koska meillä on oman toiminnan kannalta niin hirveen tiukat rajat, että miten meidän täytyy tietyissäkin tilanteissa toimia. Mutta että aina toki kun asiakas kehittyy ja asiakassuhde kehittyy, niin mitä paremmin tunnet ne asiakkaan toiveet ja halut ja päämäärät, niin sitä helpompi sinun on niitä toteuttaa, kun te olette tavallaan vuosia jo tehneet yhteistyötä.” (toimialapäällikkö T3, haastattelu 7.4.2022)

Pitkä toimittajayhteistyö voi johtaa myös siihen, että asiakkaan voi olla vaikeampaa vaihtaa toimittajaa. Mikäli toimittajayhteistyö oli hyvin kehittyvää ja loi kilpailukykyä kummallekin, niin tämä voi olla myös hyvä asia. Yhtenä pitkän toimittajasuhteen vaarana hankinnassa nähtiin yhden haastateltavan mukaan, että toimittajaan luotetaan liikaa, vaikka molemminpuolista luottamusta pitääkin hänen mukaansa löytyä. Voidaan toki pohtia mikä on liikaa luottamista, koska toimittajayhteistyön yhtenä perustana toimii luottamus (Lavastre 2014, 3386–3387; Kim & Choi 2015, 63). Yksi haastateltavista kertoi, että toimittajayhteistyöstä on muodostunut myös kaverisuhde henkilökohtaiseen elämään, mutta toinen haastateltava oli sitä mieltä, ettei toimittajayhteistyö voi olla kaverisuhde. Tässä varmaan tärkeintä onkin läpinäkyvyys ja avoimuus sekä henkilökohtaisten asioiden erillään pitäminen työelämästä.

Hyvässä toimittajayhteistyössä nähtiin hankinnan toimesta myös se, että hintataso säilyy kilpailukykyisenä eikä toimittajayhteistyön varjolla pyritä saamaan lisähintaa. Moni haastateltavista kertoi, että toimittajayhteistyön pituus vaikuttaa yleisesti kehittämiseen ja teknologiseen kehittämiseen sekä mittareiden ja raportoinnin parantumiseen.

”Asiakkailta tulee aika paljon pyyntöjä siitä, että miten he saa ajantasaista tietoa meidän tekemisistä... Kun me tuotetaan ajantasaista raporttia heille, että mitä me tehdään, mitkä ovat kehitystoimenpiteet ja niin edelleen, niin ne pystyy tavallaan omaa toimintaa myöskin järjeistämään sillä tavalla, että ne pystyy näkemään, että mitä mahdollisuuksia heillä on investoimaan johonkin muuhun.” (asiakkuusjohtaja T1, haastattelu 6.4.2022)

Kommunikointi pitkässä toimittajayhteistyössä paranee ja toisen osapuolen ajatuksia ja tarpeita ymmärretään paremmin. FM-kategoriassa teknologian kehityksellä voidaan jokin verran korvata ihmisen tekemää työtä, mutta pääasiassa teknologian kehittyminen helpottaa kommunikointia, dokumentointia ja raportointia.

5.3.3 Kumppanuus

Monia mielipiteitä löytyi haastatteluista siitä, että milloin toimittajayhteistyöstä tulee kumppanuutta ja mitä se kumppanuus oikeastaan tarkoittaa. Koska kumpikaan toimittajayhteistyön osapuoli ei voi käyttää resurssejaan kaikkien kanssa toimimiseen, niin luokittelun kautta on hyvä pohtia kenen kanssa kumppanuuteen lähdetään, millä perusteilla ja onko toinen osapuoli valmis sitoutumaan samalla tavalla yhteiseen kumppanuuteen. (vrt. Carr & Pearson 1999, 516.) Tässä tutkielmassa kumppanuus on jaettu kolmeen tasoon Ståhlen ja Laenton (2000, 81–103) mallin mukaan eli operatiiviseen, taktiseen ja strategiseen. Suurin osa haastatteluista kuitenkin mielsi kumppanuuden joko taktiseksi tai strategiseksi, mutta ajatuksia tuli myös toimittajapuolelta laajemmasta kumppanuusajattelusta.

”Se (kumppanuus) on aika yksinkertainen asia miten se toimii. X asiakkaana, sen takia me yhdistetään meidän volyymit, X pitää nähdä yhtenä isona asiakkaana. Toimittajan pitää katsoa, että X on yksi iso asiakas, jolla on toimipisteitä eri paikoissa vai eri maissa. Mutta me ollaan yksi iso asiakas, me vedetään volyymit yhteen. Jos sulla on riittävästi volyyymia, niin sä oot seksikäs ja sua palvellaan. Jos sulla on liian vähän volyyymia ja liian iso (toimittaja)yritys takana, niin ei niitä kiinnosta. Sit ku tulee joku ryppy rakkauteen tai jotain maailman markkinatilanne muuttuu, niin eihän ne meille toimita.” (Procurement Director H4, haastattelu 5.4.2022)

Etenkin hankinnan puolelta kumppanuus miellettiin yhteistyöksi, joka muodostuu vuosien laadukkaan toimittajayhteistyön tuloksena, johon pitää panostaa resursseja eikä sitä siksi kannata tehdä kaikkien kanssa. Yksi hankintapuolen haastateltava kertoi, että hän mieltää noin kymmenen prosenttia heidän toimittajistaan kumppaneiksi. Yksi haastateltava määritteli, että kumppani luo asiakkaalle lisäarvoa ilman lisämyyntiä ja toinen painotti, ettei lisäarvo ole pelkästään taloudellista. Yksi hankinnan haastateltavista kertoi, että kumppanuuden tuomaa lisäarvoa on kuitenkin vaikea laskea. Hankinnan puolelta kumppanuudesta kertoi myös se, että hintataso on kumppanitoimittajan kanssa kohdallaan sekä vuodessa on muutama isompi yhteistyökehitysprojekti, johon kumpikin osapuoli panostaa. Hankinnassa löytyi myös halua keskittää lisää palveluja kumppaneille,

vaikka muutama toimittaja totesikin haastatteluissa, etteivät asiakkaat hae suurempia palvelukokonaisuuksia. Tämä voi toki johtua siitä, että haastateltava on keskittynyt työssään esimerkiksi vain yhteen palveluun. Yksi toimittajapuolen haastateltavista totesi, että viimeisen parin vuoden aikana asiakkaat ovat halunneet laajempia palvelukokonaisuuksia ja löytämään tätä kautta esimerkiksi tehokkuutta ja kustannussäästöjä.

*”Sit on olemassa niitä snadeja pikkutoimittajia – et ei oo oikeestaan järkeä rakentaa – kaikkien kanssa ei ole järkeä rakentaa sitä kumppanuutta.”
(hankintapäällikkö H1, haastattelu 29.3.2022)*

Vaikka kumppanuus perustuu luottamukseen ja pitkäaikaiseen yhteistyöhön, niin hankinnan yksi haastateltavista kertoi, että toimittajasta pitää tehdä riskianalyysi ja pitää aina olla olemassa varatoimittaja mahdollisten äkillisten muutosten varalle. Riskiksi kumppanuudelle hankinnan haastatteluissa kerrottiin markkinoilla tapahtuvat odottamattomat muutokset ja toimittajan sitä kautta saama monopoliasema; se, ettei toimittaja ole tarpeeksi hereillä maailmassa tapahtuvista muutoksista tai toimittajan taloudellinen tilanne huononee nopeasti. Covid-19 -epidemian on myös nähty vaikeuttavan etenkin kehitysprojekteja, kun toimipisteisiin vierailut ovat olleet monissa paikoissa kiellettyjä.

Toimittajapuolen haastatteluissa kumppanuusajattelu vaihteli asiakkaittain tai palveluittain. Yksi haastatelluista kertoi, että se miten syvällä he ovat mukana asiakkaan tuotannossa vaikuttaa kumppanuuteen. Mikäli toimittaja oli mukana palveluillaan asiakkaan tuotannossa, niin se usein johti kumppanuuteen, koska toimittajan palvelun laatu on asiakkaan elintarviketurvallisuuden kautta niin tärkeää. Toimittajan mukaan he pyrkivät löytämään aina asiakkaan kanssa yhteistyömallin, joka tapaa parhaan mahdollisen palvelun tai palvelukokonaisuuden. Toimittajapuolen haastatteluissa kävi vahvasti ilmi, että kumppanuuteen resursoidaan henkilöitä eri sisäisistä sidosryhmistä, koska tällä halutaan tukea sen jatkuvuutta.

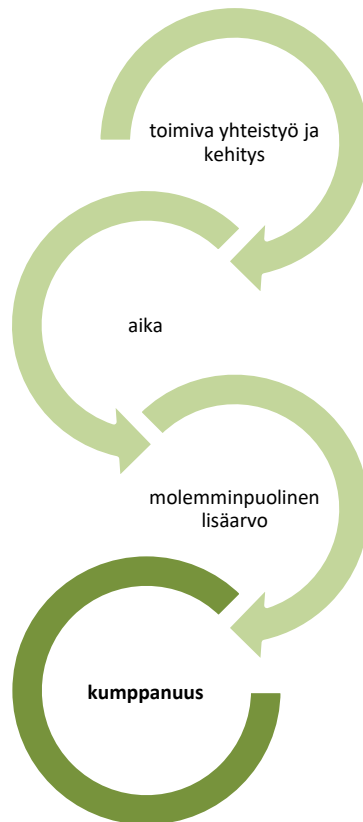
”Sitten meillä on kuitenkin omia asiantuntijoita. Nähdään siinä kumppanuudessakin tiettyjä tarpeita, vaikka nyt se X-palvelun kehittämiseenkin nähdään tiettyjä haasteita. Niin kuitenkin on olemassa oma kehitystiimi ja meillä on oma tuotepäällikkö. Pystytään hyödyntämään sitten sitä myös asiantuntijan ja ehkä mahdollisesti kolmikantayhteistyötä meidän toimittajienkin kanssa. Sitten tietenkin meillä on oma suunnitteluresurssit, niin se, että onko tarpeen tehdä jotain vaikka työntutkimusta niin sanotusti, että voidaanko tehdä asioita ergonomisesti tai taloudellisesti tehokkaammin.

Hyödynnetään tottakai siinä asiakkuuskohteessakin näitä asioita eli jos on tarpeen kehittää tiettyjä asioita, niin on sitä sisäisistä omista sidosryhmistä mahdollisuus saada apua. Tai vaikka työturvallisuuteen liittyviä asioita, niin on siihen omaa henkilöä tai laatuasioihin, niin on omaa henkilöä. Ne itse asiassa edesauttaa aika paljon sen asiakkuudenkin kehittymistä eteenpäin. Eli yhden ihmisen ei tarvitse kaikkia osata ja yrittää olla täydellinen niissä kaikissa asioissa. Vaan on sitten erikoisosaamista meidän tukiyksikön kautta. Eli sillä sitä lisäarvoa nimenomaan halutaan, jotta se ois sitä pitkäjänteistä ja mahdollistais sen nimenomaan kumppanuuden.” (myyntipäällikkö T2, haastattelu 6.4.2022)

Monessa toimittajapuolen haastattelussa korostui, että kumppanuudesta pitää kummallakin osapuolella olla sama näkemys. Kumppanuuden nähtiin muodostuvan yhteisestä ymmärryksestä ja siitä, että nähdään yhdessä toiminnassa olevat mahdollisuudet, mutta tunnistetaan myös haasteet. Kaikki painottivat juurikin tätä yhdessä tehtävää kehittämistä ja molemminpuolista hyötyä. Kaksi haastateltavista totesivat, että asiakassuhde, jossa asiakas ei panosta yhteistyöhön mitenkään, vaan vaatii vain toimittajalta asioita, ei yleensä kestä. Yksi toimittajapuolen haastateltavista kertoi, että joskus tulee tunne, että toimittajan pitäisi olla kumppani asiakkaalle, mutta asiakkaan ei tarvitse olla kumppani toimittajalle. Tämä ei kuitenkaan mahdollista todellista kumppanuutta. Kumppanuudessa on kuitenkin kyse pitkäaikaisesta suhteesta, jossa yhdessä etsitään kehitysprojekteja, ratkaistaan ongelmia ja jaetaan tietoa osapuolten välillä (Stuart 1993, 23). Yksi haastateltavista totesi, että hän ajattelee lähes kaikkien asiakkaiden olevan kumppaneita, koska toimittaja-asiakassuhde on paljon muutakin kuin pelkkää palvelun tuottamista ja laskun maksua.

”Ja kumppanihan on kuitenkin sit sellainen, että se auttaa muussakin kuin siitä mistä ollaan paperilla sovittu. Tavallaan että mää koen sen niin, että että olen myös asiantuntija-apuna asiakkaalle.” (Key Account Manager T4, haastattelu 8.4.2022)

Vaikka haastattelujen kumppanuusajatuksissa oli jonkin verran eroja, niin kuvioon 11 on koottu malli, miten kumppanuus syntyy haastateltavien mielestä. Kumppanuus koettiin asiaksi, jota ei välttämättä voi toimittajayhteistyön alussa varmasti päättää, vaikka suunta sitä kohti saattaakin olla mielessä jo silloin. Toimittajayhteistyön osapuolten yhteinen näkemys yhteistyön tärkeydestä on yksi perusta, jolle voidaan kumppanuutta rakentaa.



Kuvio 11. Kumppanuuden muodostumisen tärkeimmät tekijät

Toimiva toimittajayhteistyö ja yhteiset onnistuneet kehityshankkeet ajan kanssa ja niistä saavutetut molemminpuoliset hyödyt johtavat usein kumppanuuteen. Kumppanuutta ei kuitenkaan voida muodostaa, mikäli toimittajayhteistyön osapuolet eivät koe toista osapuolta tärkeäksi toiminnalleen. Tosin silloin ei myöskään panosteta toimittajayhteistyöhön ja sen kehittämiseen, kuten kuviossa 11 on esitetty. Aika oli myös tärkeä asia kumppanuuden muodostuksessa, sillä tähän tarvittiin yleensä monen vuoden toimittajayhteistyö ennen kuin haastateltavat puhuivat kumppanuudesta. Kun tähän lisätään vielä saavutetut yhteiset hyödyt, niin ollaan lähellä kumppanuutta.

Toimittajayhteistyön ja sitä kautta myös kumppanuuden merkitys vastuullisuustavoitteiden saavuttamisessa kävi ilmi monissa haastatteluissa. Toimittajat pääsääntöisesti kertoivat yhteisistä vastuullisuustavoitteiden määrittelystä asiakkaiden kanssa ja voimien yhdistämisestä, mutta tähän tuli myös eriävää mielipidettä, Yksi haastateltava painotti, etteivät vastuullisuusteot ole ilmaisia. Muissakin haastatteluissa kävi ilmi, että toimittajat pohtivat tarkkaan vastuullisuusinvestointejaan, sillä etenkin isompien investointien kohdalla yhteistyön jatkuvuudelle pitää olla takeita.

Toimittajayhteistyössä tehtävien vastuullisuustavoitteiden saavuttaminen koettiin kuitenkin pääasiallisesti kumpaakin osapuolta hyödyttävänä, sillä tämä yleensä merkitsi tehokkuutta, mahdollisia säästöjä ja uuden oppimista kummallekin sekä loi tätä kautta merkittävää lisäarvoa. Tätä lisäarvoa toimittajayhteistyön osapuolet eivät ehkä saavuttaisi yksin (vrt. Ståhle & Laento 2000, 76–77).

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Pohdinta

Teemahaastattelujen tulosten ja teorian yhdistämisen kautta tässä tutkielmassa saatiin monia näkemyksiä kansainvälisen toimittajayhteistyön ja vastuullisen epäsuoran hankinnan suhteeseen. Vaikka teoriassa vastuullisuus ja epäsuoran hankinnan toimittajayhteistyö kuvattiin erikseen, niin teemahaastattelujen kautta näiden välillä löytyi monia yhtäläisyyksiä.

Ensimmäisenä osatavoitteen tutkielmassa oli *arvioida epäsuorien hankintojen organisoinnin ja toimittajayhteistyön osapuolien luokittelun vaikutuksia toimittajayhteistyöhön*. Kaikissa hankinnan yrityksissä hankinta oli keskitetty, joten muiden mallien vertailua ei voitu tehdä, vaikka muutos keskitettyyn malliin oli vielä osalla haastateltavista muistissa. Epäsuoralla hankinnalla nähtiin olevan strateginen rooli yrityksessä. Keskitettyä epäsuoraa hankintaa pidettiin kuitenkin hyvänä mallina, jonka kautta yrityksen strategiset tavoitteet saatiin jalkautettua toimittajalle asti. Kun yrityksen koko ostovolyyymi on tiedossa ja yhteistyömalli selkeä, niin asiakaskin on houkuttelevampi yhteistyökumppani toimittajalle. Ohjot olivat vähentyneet ja toiminta tehostunut ja tämän myötä myös toimittajayhteistyö tärkeiden toimittajien kanssa parantunut.

Hankinnan resurssien ollessa niukat, toiminta vaati proaktiivisuutta hankintahenkilöiltä ja keskittyä olennaiseen sekä toimittajilta haettiin tehokkuuden parantamista yhteistyön kautta. Suppean hankintaorganisaation hyvänä kolmantena apukätenä nähtiin myös yhteistyö hankintaosuuskunnan kanssa. Koska resursseja oli niukasti käytettävissä, niin toimittajien luokittelu oli olennaista, jotta aikaa käytettiin oikeasti kehityspotentiaalin omaaviin toimittajiin. Asiakkaan oli pohdittava omien resurssien riittävyys, määriteltävä haluttu yhteistyön taso ja myös pohdittava, että toimittajalla riittää resurssia toimittajayhteistyöhön. Luokittelukriteereitä toimittajille oli enemmän hankinnalla kuin mitä kriteereitä oli myyntipuolella asiakkaiden luokittelussa. Luokittelumallit olivat kuitenkin selkeämmät toimittajapuolella. Luokittelu vaikutti myös siihen, että mitä toimittajayhteistyön tasoja yhteistyössä oli ja kuinka paljon eri sidosryhmiä oli yhteistyössä mukana. Yhteistyöpalavereissa oli tärkeää toistuva agenda ja muuttuvat kehitysprojektit, joita mitattiin, raportoitiin ja seurattiin.

Toisena osatavoitteena oli *analysoida vastuullisuuden eri osa-alueiden ilmenemistä toimittajayhteistyössä*. Vastuullisuus aiheutti haastatteluissa monenlaisia keskusteluja eikä täysin yhteneviä tuloksia yritysten vastuullisuustyöstä voinut tehdä. Vastuullisuus koettiin kuitenkin olevan yksi kiinteä osa liiketoimintaa ja siksi se myös näkyi toimittajayhteistyössä.

Toimittajayhteistyölle löydettiin monia motiiveja, jotka lopulta linkittyivät myös yritysten vastuullisuustavoitteisiin. Toimittajayhteistyöllä pyrittiin vähentämään saatavuusriskiä, parantamaan tehokkuutta ja raportointia, lisäämään kehitysideoita ja innovaatioita, aikaansaamaan säästöjä ja laatuparannuksia, luomaan kilpailukykyä edistävää arvoa sekä lisäämään yhteistä ymmärrystä vastapuolesta. Kun toimittaja tunsi asiakkaan tarpeet, niin palvelujen räätälöinti ja palvelukokonaisuuden kasvattaminen saattoi tulla ajankohtaiseksi. Hankinnalle oli tärkeää saada jatkuvia kehitysideoita toimittajilta, joka oli huomattu myös toimittajapuolella. Maailman kriisit olivat lisänneet toimittajayhteistyön merkitystä. Kaiken perustana oli saavuttaa toimittajayhteistyön kautta yhtenäinen luottamus ja hyötynäkökulma, joka auttoi yrityksiä saavuttamaan muun muassa vastuullisuustavoitteensa.

Kaikki yritykset olivat jakaneet vastuullisuuden sosiaaliseen, taloudelliseen ja ympäristövastuuseen. Näitä kolmea osa-aluetta kuitenkin painotettiin eri tavalla, mutta esille tuli paljon konkreettisia vastuullisuustekoja, joita oli yhteistyössä viety eteenpäin. Näissä painottuivat etenkin ympäristöpuolen vastuullisuusteot, vaikka sitä ei koettukaan tärkeimmäksi vastuullisuuden osa-alueeksi. Vastuullisuuden koettiin olevan kiinteä osa päivittäistä tekemistä toimittajapuolella, mutta epäsuoran hankinnan puolella se oli vielä alkutekijöissä, riippumatta yrityksen vastuullisuuspolitiikan ja -raportoinnin tasosta.

Toimittajan vastuullisuutta arvioitiin sertifikaattien avulla, mutta hankinta painotti omien auditointiensä merkitystä sekä tilaajavastuutietojen selvityksen ja Code of Conductin läpikäynnin arvoa, joilla varmistettiin koko hankintaketjun vastuullisuus. Toimittajayhteistyössä vastuullisuutta haluttiin mittaroida, kuten yhteistyötä muutenkin, mutta vastuullisuuden mittareiden laaja skaala koettiin jopa hankalaksi. Toimittajayhteistyössä yhteisten vastuullisuusmittareiden löytyminen oli kuitenkin raportoinnin perusta. Vastuullisuustyön sisäisiksi ja ulkoisiksi motiiveiksi löytyi monia samoja asioista niin hankinnan kuin toimittajankin puolelta. Vaikka vastuullisuuden

rajoittajiaakin löytyi, niin Suomi ja Suomessa toimivat yritykset koettiin vastuullisiksi toimijoiksi, sillä lainsäädäntö Suomessa koettiin vastuullisuutta edesauttavaksi tekijäksi.

Kolmantena osatavoitteena oli *pohtia kansainvälisen toimittajayhteistyön kehittämistä kohti kumppanuutta vastuullisuuden näkökulmasta*. Vastuullisuus oli koko toimitusketjun asia. Yhteisten tavoitteiden kautta toimittajayhteistyötä voitiin kehittää vastuullisempaan suuntaan, jotta löydettiin kumpaakin osapuolta hyödyttävät asiat. Yhteistyön kehittäminen vaati aikaa, mutta tiedon jakamisen ja ongelmanratkaisun kautta saavutettiin luottamus, joka voi johtaa jopa kumppanuuteen. Kumppanuus koettiin monella tavalla. Osalle kaikki olivat kumppaneita, mutta suurin osa pohti kumppanuutta taktisella tai strategisella tasolla. Henkilökemioilla oli merkittävä rooli toimittajayhteistyön kehityksessä, sillä kommunikointi ja toisen osapuolen tarpeiden ymmärtäminen vaikeutui, jos henkilöt eivät löytäneet yhteistä säveltä. Vastuullisuusasiat piti ottaa tarkemmin huomioon toimittajayhteistyön tiivistyessä, sillä etenkin FM-kategorian palveluiden osalta toimittaja toimii usein asiakkaansa toimitiloissa, mahdollisesti jopa tuotannossa. Mikäli toimintamallit vastuullisuuden osalta olisivat kovin erilaiset, niin yhtenäinen toiminta saman katon alla vaikeutuisi.

Kumppanuus toi vastuullisuuden yleensä konkreettisemmaksi ja poisti pelkän hintakilpailun. Kumppanuudella nähtiin myös riskejä, kuten liika luottamus tai maailman muutoksien vaikutus kumppanuussuhteeseen, mutta pääasiassa kumppanuus toimi eteenpäin vievänä voimana. Kumppanuus saavutettiin, kun toimivan toimittajayhteistyön kautta tehtiin paljon kehitystoimenpiteitä ajan kanssa ja näillä saavutettiin yhteistä lisäarvoa toiminnalle, jota osapuolet eivät olisi yksin saavuttaneet.

Vaikka pitkäaikainen yhteistyö tai kumppanuus oli toimimista jatkuvassa muutoksessa, niin sitä voitiin kuitenkin kehittää systemaattisesti myös panostamalla vastuullisuusasioihin. Kehittäminen vaatii kummankin osapuolen panostusta, aikaa sekä aitoa halua yhteistyön kehittämiseen. Asiakas toimi toimittajalle esille omat vastuullisuustavoitteensa, joiden saavuttamista kohti aloitetaan yhteistyö. Vastuullisuus ei ollut vain hankinnan ja toimittajien välinen asia, vaan koko organisaation toimintamallin perusta.

Toimittajayhteistyön kansainvälisyys tuli tähän tutkielmaan sen kautta, että elintarvikeyritykset ja palveluntarjoajat olivat suuria kansainvälisiä yrityksiä. Hankinnan näkemys kuitenkin oli, että paikallisten toimittajien etuus oli ketteryys ja muutoksien

nopeampi ja helpompi toteuttaminen. Kansainväliset toimittajat puolestaan dokumentoivat ja raportoivat paremmin sekä omasivat erilaisia laatujärjestelmiä ja olivat valmiimpia kehittämään asioita. Vaikka toimintaa olisikin ollut kansainvälisen toimittajan kanssa, niin suomalainen yhteistyökumppani kuitenkin helpotti asioita.

Lopuksi on todettava, ettei haastatteluissa oltu kaikista asioista yksimielisiä, mikä onkin teemahaastattelun suola. Johtopäätöksiin on pyritty löytämään yhtymäkohtia, joita on tarpeen tutkia lisää. Vaikka vastuullisuuden ja toimittajayhteistyön kehittäminen aiheutti haastatteluissa myös soraääniä, haastateltavilla oli kuitenkin halu kehittää toimittajayhteistyötä ja vastuullisuutta yhdessä. Vastuullisuus toi myös hankintaan uuden näkökulman, joka tuntui olevan toimittajien puheiden mukaan tervetullut muutos. Vastuullisuuden myötä ei enää voitu miettiä vain pelkkää hintaa, sillä organisaatioiden vastuullisuustavoitteiden vuoksi toimittajayhteistyön kehittämisessä piti ottaa myös vastuullisuusasiat tarkasti huomioon. Vastuullisuus ja toimittajayhteistyö ovat aiheita, jotka kehittyvät jatkuvasti eivätkä tule koskaan täysin valmiiksi.

6.2 Kontribuutio

Tämä tutkielma toi esiin epäsuoran hankinnan erityispiirteet sekä sen keskeisen merkityksen, kun mietitään yrityksen vastuullisuustyötä. Tutkielman tulokset tukivat Gimenezin, Tachizawan ja Wildingin (2012, 541) ajatusta, että sekä toimittajayhteistyöllä että toimittajien auditoinneilla on suuri merkitys asiakasyrityksen vastuullisuustyöhön. Tämä tutkielma nosti myös esiin toimittajan oman vastuullisuustyön merkityksen, jonka kehittämistä myös toimittajayhteistyö tuki. Yhteiset vastuullisuustavoitteet toimittajayhteistyön osapuolien välillä kehittivät kummankin yrityksen vastuullisuutta eteenpäin.

Epäsuorien hankintojen keskitetyllä johtamisella nähtiin olevan selkeyttävää vaikutusta toimittajayhteistyöhön, sillä toimittajayhteistyötä johtavat henkilöt olivat silloin kaikilla tiedossa. Tutkielman tulokset vahvistivat, että keskitetysti johdettu hankinta on selkeämpää toimittajayhteistyön kannalta (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 160; Nieminen 2016). Koska tutkielmassa ei ollut mukana hankintaorganisaatioita, joissa epäsuora hankinta ei ollut keskitetty, niin vertailua eri hankintamallien välillä ei pystytty tekemään. Yritysjohdon tulisi kuitenkin selvittää oman yrityksensä epäsuoran hankinnan kokonaisuus ja miettiä minkä hankintamallin avulla päästää parhaaseen tulokseen toimittajayhteistyössä ja sitä kautta vastuullisuuden kehittämisessä. Yritysjohdon tulisi

käyttää aikaa selvittää millä mallilla yrityksen epäsuoran hankinnan resursseja käytetään mahdollisimman tehokkaasti (vrt. Lewis 1936, 483).

Resursoinnin tehokkuus oli myös perimmäisenä ajatuksena toimittajayhteistyön osapuolten luokittelussa, jota selvitettiin tässä tutkielmassa. Toisen osapuolen luokittelu nähtiin tärkeänä (vrt. Kim & Choi 2015,78), sillä resursseja ei haluttu käyttää toimittajayhteistyöhön, jolla ei nähty olevan merkittävää hyötyä (vrt. Carr & Pearson 1999, 516). Kummankin osapuolen piti saada toimittajayhteistyöstä selvä hyöty, jotta siihen kannatti laittaa resursseja ja jakaa luottamukseen perustuvia tietoja (vrt. Anthony 2000, 41; Min ym. 2005, 248; Lavastre 2014, 3386–3387; Kim & Choi 2015, 63). Tämän tutkielman tulokset tukivat toisaalta Liker ja Choin (2004, 108–113) toimittajayhteistyön hierarkia-ajatusta, mutta toivat siihen vielä toimittajan näkökulman tärkeyden. Toimittajayhteistyötä ei voida tehdä vain hankintaorganisaation tarpeiden näkökulmasta, vaan myös toimittajan pitää nähdä siinä heille koituva hyöty (vrt. Min ym. 2005, 237). Tämä tutkielma osoittaa, että liikkeenjohdon tulisi luoda selkeät mallit toimittajayhteistyön toisen osapuolen luokittelulle, jonka kautta on mahdollista luoda pitkäaikaisia toimittajayhteistyösuhteita ja kehittää vastuullisuustyötä tasolle, joka ei yrityksen ole itse mahdollista saavuttaa (vrt. Cao ym. 2010, 6616). Liikkeenjohdon tulisi myös olla selvillä niin omista kuin toimittajayhteistyön vastapuolen motiiveista toimittajayhteistyötä kohtaan (vrt. O'Brien 2018, 22), jotta toimittajayhteistyölle on mahdollista luoda yhteiset vastuullisuustavoitteet.

Toimittajayhteistyön osapuolten luokittelemalla säästetään epäsuoran hankinnan ja toimittajan resursseja, mutta luodaan myös pohja mahdollisen kumppanuuden rakentamiselle. Yritysjohdon on kuitenkin hyvä ymmärtää, että kumppanuus muodostuu vasta pitkän ajan päästä, kun toimittajayhteistyö on osapuolien välillä kehittynyt ja siitä on nähty syntyvän kummankin puolista hyötyä (vrt. Cordon ym. 2012, 145; Galić ym. 2021, 762). Vaikka kumppanuus onkin jaettu tässä tutkielmassa kolmeen tasoon, operatiiviseen, taktiseen ja strategiseen (Stähle & Laento 2000, 81–103), niin tämän tutkielman haastateltavat mielsivät kumppanuuden taktiseksi tai strategiseksi kumppanuudeksi, johon pitää panostaa aikaa ja resurssia. Tässä tutkielmassa etenkin toimittajapuolen haastateltavat korostivat, että kumppanuudessa ei voida toimia vain yksipuoleisesti, vaan kummankin pitää sitoutua siihen sekä saada siitä hyötyä (vrt. Stuart 1993, 25; Dhanaraj ym. 2004, 430). Toimittajayhteistyön kehittämiseksi olisi hyödyllistä, mikäli yritysjohto pohtisi luokittelun lisäksi minkä tason kumppanuutta kenenkin kanssa

haetaan sekä miten yritysten kansainvälisyys vaikuttaa tähän millaiseksi kumppanuus voisi muodostua. Asiakaspuolen yritysjohton tulisi määrittää kriittiset toimittajat, jotka vaikuttavat yrityksen vastuullisuustyöhön. Siten epäsuoran hankinnan organisaatio pystyy takaamaan koko hankintaketjun vastuullisuuden (vrt. Koipijärvi & Kuvaja 2017, 167). Osapuolien luokittelulla yrityksen sisäiset resurssit saadaan kohdennettu oikein eikä epäsuoran hankinnan ja toimittajien aika kulu toimittajayhteistyöhön, josta ei saada vastinetta siihen käytettyyn aikaan ja resurssiin verrattuna.

Tämä tutkielma osoitti, että toimittajayhteistyön ja kumppanuuden kautta on mahdollista kehittää osapuolien välille luottamus, joka edesauttoi saavuttamaan yhteiset vastuullisuustavoitteet ja sitä kautta kehittämään kummankin yrityksen vastuullisuustyötä. Vaikka vastuullisuus oli jaettu tutkielman yrityksissä sosiaaliseen, taloudelliseen ja ympäristövastuuseen (vrt. Elkington 1997), niin tätä jakoa tärkeämpää oli löytää konkreettisia vastuullisuustekoja ja motiiveja näiden takana. Ilman vastuullisuuden sitomista yrityksen johdon strategiaan ja jokapäiväiseen toimintaan, vastuullisuus ei toteudu yrityksissä. Lisäksi liikkeenjohdon on hyvä selvittää oman yrityksen vastuullisuustyön mahdollistajat ja rajoittajat sekä pohtia näiden vaikutusta omaan vastuullisuustyöhönsä (vrt. Walker ym. 2008, 71, 74; Guinipero ym. 2012, 260–262; Tay ym. 2015, 893–894; Paulraj ym. 2017, 243; Filho ym. 2019, 1270–1271).

Epäsuoran hankinnan vastuullisuus oli sidottu yrityksen vastuullisuustavoitteisiin, mutta työ oli monessa asiassa vasta alkamassa. Toimittajayhteistyön avulla tähän vastuullisuustyöhön saadaan apua toimittajilta, jotka kehittävät vastuullisuustyötään myös kilpailuedun toivossa. Toimittajien arviointiin tulisi myös tehdä selvät ohjeistukset. Yritysjohton tulisi määrittää muun muassa mitkä sertifikaatit toimittajilta vaaditaan, Code of Conductin sisällön, miten tilaajavastuutiedot selvitetään, millaisia riskiarviointeja toimittajista tehdään, millainen on yrityksen auditointisuunnitelma sekä miten vastuullisuutta mittaroidaan (vrt. Elkington 1997, 77, 82, 88–89; Nieminen 2016; Finlex 22.12.2006/1233; Koipijärvi & Kuvaja 2017, 64). Mikäli yritys toimii kansainvälisesti, niin yrityksen tulisi tehdä yhtenäinen suunnitelma toimittajayhteistyöhön ja sitä kautta yrityksen vastuullisuustyölle.

6.3 Tutkielman rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkielman päätavoitteena oli tarkastella kansainvälisen toimittajayhteistyön suhdetta vastuulliseen epäsuoraan hankintaan. Tavoitteen moninaisuuden vuoksi päädyttiin

tutkimaan asiaa pienen joukon teemahaastattelujen kautta, jonka toivottiin tuovan esiin erilaisia ja toistuvia teemoja. Tutkielmassa onnistuttiin löytämään teemoja, mutta myös eriäviä mielipiteitä. Nämä tuotiin luvussa 5 esille niin tutkielman tekijän päätelmien kautta, mutta näitä päätelmiä tuettiin useilla suorilla haastattelusitaateilla. Nämä löydökset sidottiin tutkielmassa käsiteltyyn teoriaan. Tässä tutkielmassa löydettiin teemahaastattelun avulla näkemyksiä pää- ja osatavoitteisiin, joten tutkielman voidaan arvioida onnistuneen tavoitteessaan. ”Laadullinen tutkimus on aina, yleisyysasteestaan riippumatta, rajallinen yritys ymmärtää ihmisen kokemia ja siitä syntyneitä merkityksiä niiden merkitysten keskellä ja niitä muuttaen” (Varto 1992, 116).

Laadullisella tutkimuksella ei olekaan tarkoitus ymmärtää koko ilmiötä, mutta hyvällä suunnittelulla ja toteutuksella, tutkimuksia toistamalla ja ilmiötä lähestyttäessä eri näkökulmista, on mahdollista saada lisätietoa ilmiöstä (Varto 1992, 23–27). Tutkielmassa pyrittiin löytämään teoriasisältöä monesta eri lähteestä ja teoriaa jäsennettiin tutkielman tavoitteeseen sopivalla tavalla. Toki epäsuoran hankinnan teorioita oli todella vähän, joten tutkielmassa välillä käytettiin soveltaen hankinnan yleisiä teorioita. Teemahaastattelujen toteutusta suunniteltiin hyvin ja ajoissa sekä haastattelut sujuivat hyvässä yhteishengessä haastateltavien kanssa. Vaikka etenkin vastuullisuus oli aiheena vielä kovin uusi, niin keskustelujen kautta päästiin aiheeseen syvällisemmin sisälle ja kaikilta haastateltavilta saatiin heidän omia näkökulmiaan tutkielman aiheeseen liittyen.

Toimittajayhteistyö hankinnan ja toimittajan välillä oli tiiviimpää mitä tärkeämmäksi osapuolet kokivat vastapuolen itselleen. Tämän työn heikkoutena on se, että niin asiakasyritykset kuin toimittajat ovat suuria yrityksiä ja toimivat sellaisilla aloilla, joissa ne ovat toisilleen strategisesti tärkeitä. Mikäli yritykset olisivat erikokoisia, niin voitaisiin tarkemmin tutkia toimittajayhteistyön erilaisia muotoja sekä tuoda enemmän esille kansainvälisyyden vaikutusta toimittajayhteistyöhön. Koska tässä tutkielmassa haluttiin saada yrityksiä, joissa vastuullisuustyötä on tehty jo pidempään, niin mukaan valikoitui pienien sijasta suuria konserneja.

Kaikilla hankinnan puolen haastateltavien yrityksillä oli käytössä yksi hankintamalli, keskitetty epäsuora hankinta. Mikäli mukana olisi ollut hankinnan haastateltavia yrityksistä, joissa epäsuora hankinta on hajautettu tai toimitaan hybridimallilla, niin näkemyksiin olisi voinut tulla muutoksia. Nämä rajoitukset on tutkielman lukijan hyvä ymmärtää, mutta näiden pohjalta voidaan pohtia myös mahdollisia lisätutkimuksia.

Epäsuoran hankinnan tutkimus itsessään on vielä hyvin vähäistä. Tämä tutkielma osoittaa selkeästi eron suoran ja epäsuoran hankinnan välillä, joten tämän vuoksi tutkielman tekijän toive on saada epäsuoraa hankintaa laajemmin tutkimusten piiriin. Tutkimusaiheita löytyy hyvin laajasti, sillä nyt olisi aika tuoda epäsuoran hankinnan teoria samalle tasolle yritysten epäsuoran hankinnan kehityksen kanssa.

Jotta tutkielman tuloksia voidaan yleistää koko epäsuoraan hankintaan, niin aihetta tulisi tutkia eri epäsuoran hankintojen kategorioiden näkökulmista, sillä tässä tutkielmassa keskityttiin vain kiinteistöhallinnan eli FM-kategoriaan. Epäsuora hankinta on hyvin laaja kirjo palveluja ja tuotteita, joten muiden kategorioiden tutkiminen toisi varmasti lisätietoa vastuullisuusnäkökulmaan. Näkemykset vastuullisuudesta voisivat olla hyvin erilaisia eri kategorioissa.

Tämän tutkielman hankintapuoli oli keskittynyt suomalaiseen elintarviketeollisuuteen, mikä on sinällään mielenkiintoinen ja sopiva ala vastuullisuustyön tutkimiseen. Mahdollisissa tulevilla tutkimuksissa mukaan voitaisiin ottaa joko eri aloja Suomesta tai sitten verrata näitä tämän tutkielman tuloksia muiden maiden elintarviketeollisuuden näkemyksiin.

Teemahaastattelulla saatiin paljon uutta tietoa vähän tutkitusta ilmiöstä, mutta tämän tutkielman tulosten pohjalta tutkimusta voitaisiin laajentaa tehtäväksi muilla tutkimusmenetelmillä. Näin epäsuoran hankinnan vastuullisuudessa ja toimittajayhteistyössä päästäisiin luultavasti pintaa syvemmälle, seuraavalle tasolle.

7 YHTEENVETO

Vaikka vastuullisuudella on pitkä historia myös yritysmaailmassa, niin vastuullisuustyö on noussut viimeisten vuosien aikana esille yritysten entistä konkreettisempina vastuullisuustekoina. Vastuullisuuden tarinan kerronnallinen aikakausi on ohi eikä yritys voi enää toimia uskottavasti ilman panostamista vastuullisuuteen – niin sosiaaliseen, taloudelliseen kuin ympäristövastuuseen. Vastuullisuus ei ole kuitenkaan vain yrityksen oma sisäinen asia, vaan vastuullisuuden tulee näkyä läpi koko toimitus- ja hankintaketjun. Epäsuoran hankinnan rooli usein unohtuu yrityksissä, vaikka se on arvoltaan suuri ja sen kautta voidaan myös vaikuttaa yrityksen kokonaisvaltaiseen vastuullisuustyöhön.

Kirjallisuuskatsauksessa haluttiin löytää epäsuoran hankinnan sisällöstä tarkempaa määrittelyä sekä lisätä ymmärrystä epäsuoran ja suoran hankinnan eroavaisuuksista. Epäsuoraa hankintaa itsessään on tutkittu kovin vähän, joten tämän tutkielman kirjallisuuskatsauksessa haluttiin käsitellä tätä kattavasti. Toimittajayhteistyön sisältöä, motiiveja ja kehittämistä käytiin erilaisten lähteiden kautta läpi. Vastuullisuuden historiaa haluttiin ottaa kirjallisuuskatsaukseen laajasti mukaan, jotta vastuullisuuden laajuus tuli lukijalle selväksi. Vastuullisuus ei ole uusi asia, joten sen pitkä kehitys tuo tälle tutkielmalle mielenkiintoisen taustan.

Tämä tutkielma toteutettiin kahdeksan teemahaastattelun avulla, joista neljä haastateltavaa työskenteli hankinnan puolella ja neljä myynnissä eli toimittajapuolella. Tutkielman tavoitteena oli tarkastella kansainvälisen toimittajayhteistyön suhdetta vastuulliseen epäsuoraan hankintaan keskittyen elintarviketeollisuuden kiinteistöhallinnan palveluihin. Mukana oli hankinnan henkilö hankintaosuuskunnasta, hankinnan henkilöitä suurista elintarvikekonserneista ja myyntihenkilöitä kiinteistöhallinnan palveluita tarjoavista suurista konserneista. Teemahaastatteluiden tavoitteena oli löytää ilmiöön liittyviä erilaisia teemoja sekä erilaisia mielipiteitä aiheesta, jota ei ole vielä tutkittu.

Tutkielmassa huomattiin, että epäsuoran hankinnan vastuullisuutta on hankalaa kehittää ilman toimittajien sitoutumista siihen. Epäsuora hankinta on hyvin palvelupainotteista kiinteistöhallinnan palveluissa, joten toimittajien toiminta ei voi olla vaikuttamatta asiakkaaseen. Epäsuoran hankinnalla on siis merkittävä rooli yrityksen vastuullisuuden kehittämisessä ja toimittajayhteistyön avulla vastuullisuus voidaan jalkauttaa yrityksen

koko hankintaketjuun. Toimittajayhteistyö vaatii kuitenkin selkeitä yhteisiä toimintamalleja ja tavoitteita, jotta kumpikin osapuoli hyötyy. Elintarviketeollisuudessa kiinteistöhallinnan ulkoistetut palvelut ovat monesti kriittisiä lopputuotteen turvallisuuden ja vastuullisuuden kannalta. Toimittajayhteistyön tai jopa kumppanuuden kautta epäsuoraa hankintaa oli mahdollisuus kehittää vastuullisempaan suuntaan.

Lähteet

- Ahola, Tuomas – Laitinen, Eino – Kujala, Jaakko – Wikström, Kim (2008) Purchasing Strategies and Value Creation in Industrial Turnkey Projects. *International Journal of Project Management*, Vol. 26 (1), 87–94.
- Andersen, Mette – Skjoett-Larsen, Tage (2009) Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains. *Supply Chain Management*, Vol. 14 (2), 75–86.
- Anthony, Tom (2000) Supply chain collaboration: success in the new internet economy. Teoksessa: *Achieving Supply Chain Excellence through Technology*, toim. Chris Trayhorn, 41–44. Montgomery Research Inc., San Francisco, California.
- Antikainen, Riina – Lähtinen, Katja – Leppänen, Maija – Furman, Eeva (2013) *Vihreä talous suomalaisessa yhteiskunnassa*. Ympäristöministeriö, Helsinki.
- Artiach, Tracy – Lee, Darren – Nelson, David – Walker, Julie (2010) The Determinants of Corporate Sustainability Performance. *Accounting and Finance (Parkville)*, Vol. 50 (1), 31–51.
- Backmann, Julia – Hoegl, Martin – Parboteeah, K. Praveen (2016) Cross-Level Effects of Buyer-Supplier Collaboration and Competition on Individual Gains and Individual Skill Utilization. *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 41, 14–25.
- Baily, Peter – Farmer, David – Jessop, David – Jones, David (2005) *Purchasing Principles and Management*. 9. uud. p. Financial Times Prentice Hall, Harlow, Essex.
- Baumol, William J. – Likert, Rensis – Wallich, Henry C. – McGowan, John J. (1970) *A New Rationale for Corporate Social Policy*. Committee for Economic Development, New York.
- Barratt, Mark (2004) Understanding the Meaning of Collaboration in the Supply Chain.” *Supply Chain Management*, Vol. 9 (1), 30–42.
- Bensaou, M. (1999) Portfolios of Buyer-Supplier Relationships. *Sloan Management Review*, Vol. 40 (4), 35–44.
- Berle, Adolf A. – Means, Gardiner C. (1932) *The modern corporation and private property*. Macmillan, New York.
- Berns, Maurice – Townend, Andrew – Khayat, Zayna – Balagopal, Balu – Reeves, Martin – Hopkins, Michael S. – Kruschwitz, Nina (2009) The Business of

- Sustainability: What It Means to Managers Now. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 51 (1), 20–26.
- Berry, Cathy (2011) *The Sustainable Procurement Guide*. BSI, London.
- Bowen, Howard R. (2013) *Social Responsibilities of the Businessman*, 2nd Ed. University of Iowa Press, Iowa City.
- Braun, Virginia – Clarke, Victoria (2006) Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, Vol. 3 (2), 77–101.
- BSR (Business for Social Responsibility) (2013) *BSR and the State of CSR: What We Mean When We Say 'CSR'* <<https://www.bsr.org/en/our-insights/blog-view/bsr-and-the-state-of-csr-what-we-mean-when-we-say-csr.html>>, haettu 30.3.2022.
- Cannon, Joseph P. – Perreault Jr., William D. (1999) Buyer-Seller Relationships in Business Markets. *Journal of Marketing Research*, Vol. 36 (4), 439–460.
- Cao, Mei – Vonderembse, Mark A. – Zhang, Qingyu – Ragu-Nathan, T.S. (2010) Supply Chain Collaboration: Conceptualisation and Instrument Development. *International Journal of Production Research*, Vol. 48 (22), 6613–6635.
- Carr, Amelia S. – Pearson, John N. (1999) Strategically Managed Buyer–supplier Relationships and Performance Outcomes. *Journal of Operations Management*, Vol 17 (5), 497–519.
- Carroll, Archie B. (1979) A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, Vol. 4 (4), 497–505.
- Carroll, Archie B. (1991) The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Morai Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, Vol. 34 (4), 39–48.
- Carter, Craig R. – Carter, Joseph R. (1998) Interorganizational Determinants of Environmental Purchasing: Initial Evidence from the Consumer Products Industries. *Decision Sciences*, Vol. 29 (3), 659–684.
- Cato, Molly Scott (2009) *Green economics: an introduction to theory, policy and practice*. Earthscan, London.
- Chang, Rui-Dong – Zuo, Jian – Zhao, Zhen-Yu – Zillante, George – Gan, Xiao-Long – Soebarto, Veronica (2017) Evolving Theories of Sustainability and Firms: History, Future Directions and Implications for Renewable Energy Research. *Renewable & Sustainable Energy Reviews*, Vol. 72, 48–56.

- Closs, David J. – Speier, Cheri – Meacham, Nathan (2010) Sustainability to Support End-to-End Value Chains: The Role of Supply Chain Management. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 39 (1), 101–116.
- Cooper, Martha C. – Gardner, John T. (1993) Building Good Business Relationships - More than Just Partnering or Strategic Alliances? *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 23 (6), 14–26.
- Corbett, Lawrence M. (2009) Sustainable operations management: A typological approach. *Journal of Industrial Engineering and Management*, Vol. 2 (1), 10–30.
- Cordón, Carlos – Sundtoft Hald, Kim – Seifert, Ralf W. (2012) *Strategic Supply Chain Management*. Taylor and Francis Group, New York.
- Cox, Andrew (1996) Relational competence and strategic procurement management. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 2 (1), 57–70.
- Cox, Andrew (2001) Understanding Buyer and Supplier Power: A Framework for Procurement and Supply Competence. *The Journal of Supply Chain Management*, Vol. 37 (1), 8–15.
- Cox, Andrew – Chicksand, Daniel – Ireland, Paul – Davies, Tony (2005) Sourcing Indirect Spend: A Survey of Current Internal and External Strategies for Non-Revenue Generating Goods and Services. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 41 (2), 39–51.
- Creswell, John W. – Poth, Cheryl N. (2018) *Qualitative Inquiry & Research Design : Choosing Among Five Approaches*. 4. uud. p. SAGE, Los Angeles.
- Davis, Keith (1973) The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*, Vol. 16 (2), 312–322.
- Denzin, Norman K. – Lincoln, Yvonna S. (1998) Introduction: Entering the field of qualitative research. Teoksessa: *Strategies of Qualitative Inquiry*, toim. Denzin, Norman K. – Lincoln, Yvonna S., 1–34. Sage Publications Inc., Thousand Oaks, California.
- Dhanaraj, Charles – Lyles, Marjorie A. – Steensma, H. Kevin – Tihanyi, Laszlo (2004) Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: The role of relational embeddedness and the impact on performance. *Journal of International Business Studies*, Vol. 35 (5), 428–442.

- Dorn, William R. (2012) Supplier Collaboration. Teoksessa: *Managing Indirect Spend: Enhancing Profitability through Strategic Sourcing*, toim. Joseph Payne – William R. Dorn., 245-254. John Wiley&Sons Inc., Hoboken, New Jersey.
- Dubois, Anna – Pedersen, Ann-Charlott (2002) Why relationships do not fit into purchasing portfolio models—a comparison between the portfolio and industrial network approaches. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 8 (1), 35–42.
- Dwyer, F. Robert – Schurr, Paul H. – Oh, Sejo (1987) Developing buyer–seller relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 51 (2), 11–27.
- Dyllick, Thomas – Hockerts, Kai (2002) Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 11 (2), 130–141.
- Easton, Stephen – Triplat, Christian – Hales, Michael D. – Schuh, Christian – Strohmer, Michael F. – Triplat, Alenka – Kearney, A. T. – Easton, J. F. – Hales, J. F. – Strohmer, Christian (2014) *Supplier Relationship Management : How to Maximize Vendor Value and Opportunity*. Apress L. P., Berkeley, CA.
- Eaton Hoagwood, Kimberly – McCue Horwitz, Sarah (2009) The Challenges and Rewards of Field Research. Teoksessa: *The Field Research Survival Guide*, toim. Arlene Rubin Stiffman, 3–22, University Press, Oxford.
- Elinkeinoelämän keskusliitto (2022) *Vastuullisuus*.
<<https://ek.fi/tavoitteemme/vastuullisuus/>>, haettu 15.3.2022.
- Elkington, John – Burke, Tom (1991) *The Green Capitalists*. 3. uud. p. Victor Gollancz Ltd, London.
- Elkington, John (1994) Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, Vol. 36 (2), 90–100.
- Elkington, John (1997) *Cannibals with forks : the triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing Limited, Oxford.
- Elkington, John (2018) 25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line.” Here’s Why It’s Time to Rethink It. <<https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it.html>>, haettu 20.3.2022.
- Emery, Frederick E. – Trist, Eric L. (1965) The Causal Texture of Organizational Environments. *Human relations (New York)*, Vol. 18 (1), 21–32.

- Eriksson, Päivi – Kovalainen, Anne (2016) *Qualitative Methods in Business Research*. 2. uud. p. SAGE Publications, London.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere. <<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685047.html>>, haettu 25.4.2022.
- Eskola, Jari – Vastamäki, Jaana (2001) Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I: Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*, toim. Juhani Aaltola – Raine Valli, 24–42, PS-kustannus, Jyväskylä.
- Eslami, Mohammad H. – Melander, Lisa (2019) Exploring Uncertainties in Collaborative Product Development: Managing Customer-Supplier Collaborations. *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 53, 49–62.
- Faisal, Mohd Nishat – Banwet, D.K. – Shankar, Ravi (2006) Supply chain risk mitigation: modeling the enablers. *Business Process Management Journal*, Vol. 12 (4), 535–552.
- Fawcett, Stanley E. – Ellram, Lisa M. – Ogden, Jeffrey A. (2007) *Supply Chain Management : from Vision to Implementation*. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Filho, Walter Leal – Skouloudis, Antonis – Brandli, Luciana Londero – Salvia, Amanda Lange – Avila, Lucas Veiga – Rayman-Bacchus, Lez (2019) Sustainability and Procurement Practices in Higher Education Institutions: Barriers and Drivers. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 231, 1267–1280.
- Finlex (22.12.2006/1233) *Laki tilaajan selvitysvastuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä*. <<https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20061233.html>>, haettu 14.4.2022.
- Freeman, R. Edward (1984) *Strategic management: a stakeholder approach*. Pitman Publishing Inc., Marshfield, Massachusetts.
- Galletta, Anne – Cross, William E. (2013) *Mastering the Semi-Structured Interview and Beyond: From Research Design to Analysis and Publication*. NYU Press, New York.
- Galić, Matej – Ružić, Ivan – Horvat, Tomislav (2021) Partnership in modern procurement systems as the basis for companies' stability and growth in crisis

- and unpredictable circumstances. *EU and Comparative Law Issues and Challenges Series*, 2021, 746–765.
- Gebauer, Judith – Arie Segev (2000) Emerging Technologies to Support Indirect Procurement: Two Case Studies from the Petroleum Industry. *Information technology and management*, Vol. 1(1), 107–128.
- Gelderman, Cees J. – Weele, Arjan J. van (2003) Handling Measurement Issues and Strategic Directions in Kraljic’s Purchasing Portfolio Model. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 9 (5), 207–216.
- Gimenez, Cristina – Tachizawa, Elcio M. – Wilding, Richard (2012) Extending Sustainability to Suppliers: a Systematic Literature Review. *Supply Chain Management*, Vol. 17 (5), 531–543.
- Giunipero, Larry C. – Hooker, Robert E. – Denslow, Diane (2012) Purchasing and Supply Management Sustainability: Drivers and Barriers. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 18 (4), 258–269.
- Global Compact Network Finland (2022) *Mikä on UN Global Compact?*
<<https://www.globalcompact.fi/gc-network-finland.html>>, haettu 9.4.2022.
- Goffin, Keith – Szwejcowski, Marek – New, Colin (1997) Managing Suppliers: When Fewer Can Mean More. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 27 (7), 422–436
- González-Benito, Javier – Lannelongue, Gustavo – Ferreira, Luis Miguel – Gonzalez-Zapatero, Carmen (2016) The Effect of Green Purchasing on Purchasing Performance: The Moderating Role Played by Long-Term Relationships and Strategic Integration. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 31 (2), 312–324.
- Greenhouse Gas Protocol (2011) *Corporate value chain (Scope 3) accounting and reporting standard*.
<https://ghgprotocol.org/sites/default/files/standards/Corporate-Value-Chain-Accounting-Reporting-Standard_041613_2.pdf.html>, haettu 12.4.2022.
- GRI (Global Reporting Initiative) (2014) *GRI G4 Food Processing Sector Disclosures*.
<<https://www.globalreporting.org/search/?query=G4.html>>, haettu 30.3.2022.
- Guest, Greg – MacQueen, Kathleen M. – Namey, Emily E. (2012) *Applied Thematic Analysis*. SAGE Publications, Thousand Oaks, California.

- Hallikas, Jukka – Puumalainen, Kaisu – Vesterinen, Toni – Virolainen, Veli-Matti (2005) Risk-Based Classification of Supplier Relationships. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 11 (2), 72–82.
- Hannibal, Claire – Kauppi, Katri (2019) Third Party Social Sustainability Assessment: Is It a Multi-Tier Supply Chain Solution? *International Journal of Production Economics*, Vol. 217, 78–87.
- Harcourt, Wendy (2014) The Future of Capitalism: a Consideration of Alternatives. *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 38 (6), 1307–1328.
- Harmaala, Minna-Maari – Jallinoja, Niina (2012) *Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta*. Sanoma Pro, Helsinki. <[https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.utu.fi/teos/FAEBHXBTGDG#kohta:YRITYSVASTUU\(\(20\)JA\(\(20\)M ENESTYV\(\(c4\)\(\(20\)LIIKETOIMINTA\(\(20\).html](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.utu.fi/teos/FAEBHXBTGDG#kohta:YRITYSVASTUU((20)JA((20)M ENESTYV((c4)((20)LIIKETOIMINTA((20).html)>, haettu 10.4.2022.
- Heikkilä, Jussi – Vuori, Mervi – Laine, Jari A. T. (2013) *Purchasing Business Services*. Teknologiainfo Teknova, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (1991) *Teemahaastattelu*. 5. uud. p. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2001) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2004). *Tutki ja kirjoita*. 10. uud. p. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Huq, Fahian Anisul –Stevenson, Mark – Zorzini, Marta (2014) Social sustainability in developing country suppliers: An exploratory study in the readymade garments industry of Bangladesh. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 34 (5), 610–638.
- Hofmann, Erik – Maucher, Daniel – Kotula, Martin – Kreienbrik, Oliver (2014) *Performance Measurement and Incentive Systems in Purchasing: More Than Just Savings*. Springer, Berlin.
- Iloranta, Kari – Pajunen-Muhonen, Hanna (2008) *Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan*. Tietosanoma, Helsinki.
- Iloranta, Kari (2016) *Cognitive Barriers to External Resource Management – Top Management Perspective*. Väitöskirjatutkimus. Aalto yliopisto, Helsinki.
- IQNet SR 10 (2015) *Social Responsibility Management Systems Requirements*. <https://www.cavala.es/pdf/SR10_eng.pdf.html>, haettu 9.4.2022.

- ISO (International Organization for Standardization) (2010) *ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility*. <<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en.html>>, haettu 30.3.2022.
- ISO (International Organization for Standardization) (2022) *Standards*. <<https://www.iso.org/standards.html>>, haettu 9.4.2022.
- Jayaram, Jayanth – Curkovic, Sime (2018) The Right Way to Procure Indirect Materials & Services. *Supply Chain Management Review*, Vol. 22 (2), 14–23.
- Jiang, Bin (2009) Implementing Supplier Codes of Conduct in Global Supply Chains: Process Explanations from Theoretic and Empirical Perspectives. *Journal of Business Ethics*, Vol. 85 (1), 77–92.
- Johnston, David A. – McCutcheon, David M. – Stuart, F. Ian – Kerwood, Hazel (2004) Effects of Supplier Trust on Performance of Cooperative Supplier Relationships. *Journal of Operations Management*, Vol. 22 (1), 23–38.
- Kalwani, Manohar U. – Narayandas, Narakesi (1995) Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms? *Journal of Marketing*, Vol. 59 (1), 1–16.
- Kannan, Vijay R. – Tan, Keah Choon (2006) Buyer-Supplier Relationships: The Impact of Supplier Selection and Buyer-Supplier Engagement on Relationship and Firm Performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 36 (10), 755–775.
- Karjalainen, Katri – Kemppainen, Katariina – van Raaij, Erik M. (2009) Non-Compliant Work Behaviour in Purchasing: An Exploration of Reasons Behind Maverick Buying. *Journal of Business Ethics*, Vol. 85 (2), 245–261.
- Keating, Byron – Quazi, Ali – Kriz, Anton – Coltman, Tim (2008) In Pursuit of a Sustainable Supply Chain: Insights from Westpac Banking Corporation. *Supply Chain Management*, Vol. 13 (3), 175–179.
- Ketola, Tarja (2005) *Vastuullinen liiketoiminta. Sanoista teoiksi*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Kim, Yusoon – Choi, Thomas Y. (2015) Deep, Sticky, Transient, and Gracious: An Expanded Buyer-Supplier Relationship Typology. *The Journal of Supply Chain Management*, Vol. 51 (3), 61–86.
- Knuutinen, Reijo (2014) *Verotus ja yrityksen yhteiskuntavastuu*. Helsingin Kamari Oy, Helsinki.

- Koipijärvi, Terhi – Kuvaja, Sari (2017) *Yritysvastuu – Johtamisen uusi normaali*. 2. uud. p. Printon, Viro.
- Korkman, Sixten (2017) *Globalisaatio koetuksella : Miten pärjää Suomi?* Otava.
<<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789511322771.html>>, haettu 13.4.2022.
- Korruptiontorjunta (2022) Korruptio Suomessa. <<https://korruptiontorjunta.fi/korruptio-suomessa.html>>, haettu 11.4.2022.
- Koskinen, Ilpo – Peltonen, Tuomo – Alasuutari, Pertti (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.
- Kotler, Philip – Bloom, Paul N. (1984) *Marketing Professional Services*. Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- Kraljic, Peter (1983) Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, Vol. 61 (5), 109–117.
- Krantz, Randall (2010) A new vision of sustainable consumption. *Journal of Industrial Ecology*, Vol. 14 (1), 7–9.
- Krueger, Anne (1998) Why Trade Liberalisation Is Good for Growth. *The Economic Journal (London)*, Vol. 108 (450), 1513–1522.
- Kulp, Susan L. – Randall, Taylor – Brandyberry, Gregg – Potts, Kevin (2006) Using Organizational Control Mechanisms to Enhance Procurement Efficiency: How GlaxoSmithKline Improved the Effectiveness of E-Procurement. *Interfaces*, Vol. 36 (3), 209–219.
- Kumar, Sameer – Clemens, Anthony C. – Keller, Ethan W. (2014) Supplier Management in a Manufacturing Environment: A Strategically Focused Performance Scorecard. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 63 (1), 127–138.
- Lambert, Douglas M. – Emmelhainz, Margaret A. – Gardner, John T. (1996) Developing and implementing supply chain partnerships. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 7 (2), 1–17.
- Lamming, Richard (1993) *Beyond partnership: strategies for innovation and lean supply*. Prentice Hall International, New York.
- Lavastre, Olivier – Gunasekaran, Angappa – Spalanzani, Alain (2014) Effect of Firm Characteristics, Supplier Relationships and Techniques Used on Supply Chain Risk Management (SCRM): An Empirical Investigation on French Industrial Firms. *International Journal of Production Research*, Vol. 52 (11), 3381–3403.

- Levinthal, Daniel A. – March, James G. (1993) The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, Vol. 14 (S2), 95–112.
- Lewis, Howard T. (1936) Standards of Purchasing Performance. *Harvard Business Review*, Vol 14 (4), 480–493.
- Liker, Jeffrey K. – Choi, Thomas Y. (2004) Building Deep Supplier Relationships. *Harvard Business Review*, Vol. 82 (12), 104–113.
- Lonsdale, Chris – Watson, Glyn (2005) The Internal Client Relationship, Demand Management and Value for Money: A Conceptual Model. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 11 (4), 159–171.
- Lozano, Rodrigo – Carpenter, Angela – Huisingh, Donald (2015) A review of ‘theories of the firm’ and their contributions to corporate sustainability. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 106, 430–442.
- Mamic, Ivanka (2005) Managing Global Supply Chain: The Sports Footwear, Apparel and Retail Sectors. *Journal of Business Ethics*, Vol. 59 (1/2), 81–100.
- McCall, George J. (2006) The Fieldwork Tradition. Teoksessa: *The SAGE Handbook of Fieldwork*, toim. Dick Hobbs – Richard Wright, 2–27, SAGE, London.
- MCED (2005) *Summary report, 23–29 March 2005*. <<https://enb.iisd.org/events/5th-ministerial-conference-environment-and-development-asia-and-pacific-mced-2005/summary.html>>, haettu 31.3.2022.
- McLaren, Tim – Head, Milena – Yuan, Yufei (2002) Supply chain collaboration alternatives: understanding the expected costs and benefits. *Internet Research*, Vol. 12 (4), 348–364.
- Meehan, Joanne – Bryde, David (2011) Sustainable Procurement Practice. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 20 (2), 94–106.
- Min, Hokey – Galle, William P. (1997) Green Purchasing Strategies: Trends and Implications. *The Journal of Supply Chain Management*, Vol. 33 (3), 10–16.
- Min, Soonhong – Roath, Anthony S. – Daugherty, Patricia J. – Genchev, Stefan E. – Chen, Haozhe – Arndt, Aaron D. – Glenn Richey, R. (2005) Supply Chain Collaboration: What’s Happening? *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 16 (2), 237–256.
- Montiel, Ivan (2008) Corporate social responsibility and corporate sustainability: separate pasts, common futures. *Organization & Environment*, Vol. 21 (3), 245–269.

- Motiva (2022) *Energiatohokkuusjärjestelmä ETJ+*.
 <https://www.motiva.fi/ratkaisut/energiakatselmustoiminta/pakollinen_suuren_yrityksen_energiakatselmus/energiatohokkuusjarjestelma_etj.html>, haettu 9.4.2022.
- Mäkinen, Olli (2006) *Tutkimuseetiikan ABC*. Tammi, Helsinki.
- Naudé, Pete – Buttle, Francis (2000) Assessing Relationship Quality. *Industrial Marketing Management*, Vol. 29 (4), 351–361.
- New, Steve – Burnes, Bernard (1998) Developing Effective Customer-Supplier Relationships: More Than One Way to Skin a Cat. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 15 (4), 377–388.
- Nieminen, Sanna (2016) *Hyvä hankinta - parempi bisnes*. Talentum Pro, Helsinki.
 <<https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.utu.fi/teos/FAGBHXCTEB.html>>, haettu 31.1.2022.
- O'Brien, Jonathan (2018) *Supplier Relationship Management: Unlocking the Hidden Value in Your Supply Base*. 2. uud. p. Kogan Page Limited, London.
- Oliver, Paul (2004) *The Student's Guide to Research Ethics*. Open University Press, Berkshire.
- Olsen, Rasmus Friis – Ellram, Lisa M. (1997) A Portfolio Approach to Supplier Relationships. *Industrial Marketing Management*, Vol. 26 (2), 101–113.
- Pandit, Kirit – Marmanis, Haralambos (2008) *Spend Analysis*. J. Ross Publishing, Fort Lauderdale.
- Parker, David – Hartley, Keith (1997) The Economics of Partnership Sourcing Versus Adversarial Competition: a Critique. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 3 (2), 115–125.
- Paulraj, Antony – Chen, Injazz, J. – Blome, Constantin (2017) Motives and Performance Outcomes of Sustainable Supply Chain Management Practices: A Multi-Theoretical Perspective. *Journal of Business Ethics*, Vol. 145 (2), 239–258.
- Porter, Michael E. (1985) Kilpailuetu - Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. (Alkuteos *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance* 1985, käänös Maarit Tillman.) Amer-yhtymä Oy, Espoo.
- Porter, Michael E. – Kramer, Mark R. (2011) Creating Shared Value. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, Vol. 12 (4), 380–396.

- Presutti, William D. Jr. (2003) Supply management and e-procurement: creating value added in the supply chain. *Industrial Marketing Management*, Vol. 32 (3), 219–226.
- Ratsula, Niina (2016) *Compliance : eettinen ja vastuullinen liiketoiminta*. Talentum Pro, Helsinki. <[https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.utu.fi/teos/FAIBEXCTEB#kohta:2\(\(20\)Liiketapaperiaatteet\(\(20\)ja\(\(20\)eettiset\(\(20\)ohjeet\(\(20\)/piste:b468.html](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.utu.fi/teos/FAIBEXCTEB#kohta:2((20)Liiketapaperiaatteet((20)ja((20)eettiset((20)ohjeet((20)/piste:b468.html)>, haettu 11.4.2022.
- Reck, Robert F. – Long, Brian G. (1988) Purchasing: A Competitive Weapon. *Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 24 (3), 2–8.
- Richter, Nicole Franziska – Schlaegel, Christopher – Midgley, David F. – Tressin, Tabea (2019) Organizational Structure Characteristics' Influences on International Purchasing Performance in Different Purchasing Locations. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 25 (4), 1–25.
- Ritvanen, Virpi – Koivisto, Eija (2007) *Logistiikka PK-yrityksissä: hankinta kilpailutekijänä*. WSOY Oppimateriaalit, Porvoo.
- Rohweder, Liisa (2004). *Yritysvastuu : kestävä kehitystä organisaatiotasolla*. WSOY, Porvoo.
- Ross, David Frederick (2011) *Introduction to Supply Chain Management Technologies*. 2. uud. p. Taylor & Francis Group, London.
- Rozemeijer, Frank A – Weele, Arjan van (1996) Revolution in Purchasing : Building Competitive Power through Pro-Active Purchasing. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 2 (4), 153–160.
- Rozemeijer, Frank, A. – Weele, Arjan van – Weggeman, Mathieu (2003) Creating Corporate Advantage through Purchasing: Toward a Contingency Model. *The Journal of Supply Chain Management*, Vol. 39 (4), 4–13.
- Saunders, Malcolm (1994) *Strategic Purchasing and Supply Chain Management*. Pitman, London.
- Savitz, Andrew W. – Weber, Karl (2014) *The Triple Bottom Line : How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social, and Environmental Success – and How You Can Too*. 2. uud. p. Jossey-Bass, San Francisco, California.
- SGS (2022) *Maatalous ja elintarvikkeet: GFSI-sertifiointi*. <<https://www.sgs.fi/fi-fi/agriculture-food/food/gfsi-certification.html>>, haettu 9.4.2022.
- Simatupang, Togar M. – Sridharan, Ramaswami (2002) The collaborative supply chain. *International Journal of Logistics Management*, Vol. 13 (1), 15–30.

- Sitra 26.6.2018. *Mitä nämä käsitteet tarkoittavat?* <<https://www.sitra.fi/artikkelit/mita-nama-kasitteet-tarkoittavat/.html>>, haettu 12.4.2022.
- Skjøtt-Larsen, Tage – Schary, Philip B. – Mikkola, Juliana H. – Kotzab, Herbert (2007) *Managing the Global Supply Chain*. 3. uud. p. Copenhagen Business School Press, Frederiksberg.
- Slaper, Timothy F. – Hall, Tanya J. (2011) The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work? *Indiana Business Review*, Vol. 86 (1), 4–8.
- Steele, Paul T. – Court, Brian H. (1996) *Profitable purchasing strategies: a manager's guide for improving organizational competitiveness through the skills of purchasing*. McGraw-Hill Book Company, London.
- Steurer, Reinhard – Langer, Markus E. – Konrad, Astrid – Martinuzzi, André (2005) Corporations, stakeholders and sustainable development I: a theoretical exploration of business-society relations. *Journal of Business Ethics*, Vol 61 (3), 263–281.
- Stralkowski, Michael C. – Billon, Alexander S. (1988) Partnering: A Strategic Approach to Productivity Improvement: Partnering Is the Establishment of Exceptionally Close Relations Between Customers and Suppliers. It Can Create Competitive Advantage Without the Drawbacks of Integration. *National Productivity Review*, Vol. 7 (2), 145–151.
- Stuart, F. I. (1993) Supplier partnerships: Influencing factors and strategic benefits. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 29 (3), 21–29.
- Stähle, Pirjo – Laento, Kari (2000) *Strateginen kumppanuus : avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan*. WSOY, Helsinki.
- Söderlund, Magnus – Julander, Claes-Robert (2003) The Variable Nature of Services: An Empirical Examination of Trust and Its Effects on Customers' Satisfaction Responses to Poor and Good Service. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 14 (3), 291–304.
- Taylor, Murray – Jack, R. – Madsen, T. – Alam, M. A. (2021) The Nature of Service Characteristics and Their Impact on Internationalization: A Multiple Case Study of Born Global Firms. *Journal of Business Research*, Vol. 132, 517–529.
- Tay, Mee Yean – Rahman, Azmawani Abd – Aziz, Yuhasis Abdul – Sidek, Shafie (2015) A review on drivers and barriers toward sustainable supply chain

- practices. *International Journal of Social Science and Humanity*, Vol. 5 (10), 892–897.
- United Nations (2022) *Conferences Environment and sustainable development*.
<<https://www.un.org/en/conferences/environment.html>>, haettu 9.4.2022.
- van Marrewijk, Marcel – Werre, Marco (2003) Multiple Levels of Corporate Sustainability. *Journal of Business Ethics*, Vol. 44 (2/3), 107–119.
- Varto, Juha (1992) *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Kirjayhtymä, Helsinki.
- Vesi (2022) *Vesijalanjälki kuvaa vedenkäytön kokonaisuutta*.
<<https://www.vesi.fi/vesijalanjalki/>>, haettu 12.4.2022.
- Viale, Laurence – Vacher, Stéphan – Bessouat, Jeanne (2022) Eco-Innovation in the Upstream Supply Chain: Re-Thinking the Involvement of Purchasing Managers. *Supply Chain Management*, Vol. 27 (2), 250–264.
- Wanadjaja, Timotheus L. – Samputra, Palupi, L. (2021) Examining Tri Hita Karana as the Critic to the Triple Bottom Line of Sustainable Development. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, Vol. 716 (1), 12121–12130.
- Walker, Helen – Di Sisto, Lucio – McBain, Darian (2008) Drivers and Barriers to Environmental Supply Chain Management Practices: Lessons from the Public and Private Sectors. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 14 (1), 69–85.
- Wang, Lei – Li, Jun (2017) The Antecedents and Innovation Outcomes of Firms' Absorptive Capacity in Global Buyer–supplier Relationships. *The Journal of Technology Transfer*, Vol. 42 (6), 1407–1430.
- WCED (1987) *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*.
<<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf.html>>, haettu 28.3.2022.
- Weele, Arjan. J. van (2018) *Purchasing and supply chain management*. 7. uud. p. Cengage Learning, Australia.
- Wiggins, Jane M. (2021) *Facilities Manager's Desk Reference*. 3. uud. p. Wiley Blackwell, Hoboken, New Jersey.
- Winstanley, Diana – Clark, Joanna – Leeson, Helena (2002) Approaches to Child Labour in the Supply Chain. *Business Ethics (Oxford, England)*, Vol. 11 (3), 210–223.

- Wynstra, Finn – Rooks, Gerrit – Snijders, Chris (2018) How Is Service Procurement Different from Goods Procurement? Exploring Ex Ante Costs and Ex Post Problems in IT Procurement. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 24 (2), 83–94.
- YK (2022) *Vihreä talous*. <<https://www.unep.org/regions/asia-and-pacific/regional-initiatives/supporting-resource-efficiency/green-economy.html>>, haettu 31.3.2022.
- Yle 1.4.2022 *Uusi vangitsemispäätös Närpiön kiskontavyyhdyksissä – kasvihuoneyrittäjä epäillään ihmiskaupan yrityksestä sekä törkeästä kiskonnasta*. <<https://yle.fi/uutiset/3-12386292.html>>, haettu 11.4.2022.
- Ympäristöhallinnan yhteinen verkkopalvelu (2022) *EMAS-hyödyt ja -uutiset*. <[https://www.ymparisto.fi/fi-fi-kulutus_ja_tuotanto/ymparistojarjestelmat_ja_johtaminen/EMAS_hyodyt_ja_uutiset.html](https://www.ymparisto.fi/fi-fi/kulutus_ja_tuotanto/ymparistojarjestelmat_ja_johtaminen/EMAS_hyodyt_ja_uutiset.html)>, haettu 9.4.2022.
- Zadek, Simon (2004) The Path to Corporate Responsibility. Teoksessa: *Corporate Ethics and Corporate Governance*, toim. Walther Ch. Zimmerli – Klaus Richter – Markus Holzinger, 159–172. Springer, Berlin.

Liitteet

Liite 1. Vastuullisuuden osa-alueet

muokattu, GRI 2014, 8; IQNet SR 10 2015; Koipijärvi & Kuvaja 2017, 19; ISO 2022; Motiva 2022; SGS 2022; Ympäristöhallinnan yhteinen verkkopalvelu 2022

sosiaalinen vastuu				ympäristö- vastuu	taloudelline n vastuu
henkilöstöasiat	ihmisoikeudet	yhteisöt ja yhteiskunta	tuotevastuu	energia	taloudellinen suorituskyky
työllistyminen	ihmisoikeuksiin liittyvät investoinnit	hyvät toimintatavat yritysverkoissa ja lähiyhteisö- sekä yhteiskuntasuh-teissa	asiakkaiden terveys ja turvallisuus, kuluttajasuoja	vesi	markkina- asema
työnjohdolliset asiat	syrimättömyys	korruption estäminen, yleishyödyllisten toimintojen tukeminen	tuotteiden ja palvelujen sisällön tiedot ja merkinnät	biodiversi-teetti, luonnon-varojen vastuullinen käyttö	epäsuorat taloudelliset vaikutukset
työterveys ja työturvallisuus	kokoontumis- ja yhdistäytymisvapaus	säännösten noudattaminen	markkinointi- viestintä	raaka-aineet ja maaperä	hankintakäytännöt
perehdytys ja koulutus	lapsityövoiman käytön estäminen	kilpailua rajoittavien käytäntöjen estäminen	yksityisyyden- suoja	kasvihuone- päästöt	
diversiteetti ja tasa-arvo	orja- ja pakkotyövoiman käytön estäminen	eläinten hyvinvointi	terveellinen ja edullinen ruoka kaikille	jätevedet ja jäteet	
tasa-arvoinen palkkaus	turvallisuus- käytännöt		lakien ja sää- dösten noudattaminen	tuotteet ja palvelut, vastuu tuotteen elinkaaresta	
	alkuperäisasukkaiden oikeudet			ympäristösää- dösten noudattaminen	
				kuljetukset	
toimittajien henkilöstöön liittyvät arvioinnit	toimittajien ihmisoikeuksien arviointi	toimittajien yhteiskuntavastuun arviointi		toimittajien ympäristövastuun arvioinnit	toimittajien taloudellisen suorituskyvyn arvioinnit
sertifikaatit Sedex SMETA, SA 8000, BSCI, IQNet SR 10, ISO 26000, ISO 45001, ETI, Amfori BSCI, WRAP	sertifikaatit Sedex SMETA, SA 8000, BSCI, IQNet SR 10, ISO 26000, ETI, Amfori BSCI, WRAP	sertifikaatit SA 8000, IQNet SR 10, ISO 26000, Amfori BSCI, WRAP	sertifikaatit ISO 22000, FSSC 22000, BRC, IFS, ISO 9000 -standardit, HACCP, Amfori BSCI	sertifikaatit ISO 14000 -standardit, EMAS, IQNet SR 10, ISO 26000, ISO 50001, ETJ+, WRAP	sertifikaatit ISO 9000 -standardit, ISO 55000
työelämän epäkohtien liittyvät valituskäytännöt	ihmisoikeus- rikkomusten valituskäytännöt	valituskäytännöt liittyen yhteiskuntavastuuseen		ympäristöepä- kohtien valitus- käytännöt	

Liite 2. GDPR-rekisterin tiedot

Rekisteri sisältää EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen 13 ja 14 artiklan edellyttämät tiedot

1. Rekisterin nimi	Epäsuoraan hankintaan osallistuvien henkilöiden kokemuksia ja käsityksiä toimittajayhteistyön kehittämisestä ja vastuullisuudesta.
2. Rekisterin pitäjä	Bettina Ekholm +358 50 593 4260 beemek@utu.fi / bettina_ekholm@hotmail.com Mullintie 6 as. 2, 21260 Raisio
3. Vastuuhenkilön yhteystiedot	Bettina Ekholm +358 50 593 4260 beemek@utu.fi / bettina_ekholm@hotmail.com Mullintie 6 as. 2, 21260 Raisio
4. Tietosuojavastaavan yhteystiedot	Bettina Ekholm +358 50 593 4260 beemek@utu.fi / bettina_ekholm@hotmail.com Mullintie 6 as. 2, 21260 Raisio
5. Henkilötietojen käsittelyn tarkoitukset ja käsittelyn oikeusperuste	<p>Tutkielmassa kerätään haastatteluita, joissa kysytään haastateltavien kokemuksia ja käsityksiä toimittajayhteistyöstä kiinteistöhallinnan osalta. Tarkoitus on selvittää toimittajayhteistyön roolia vastuullisessa epäsuorassa hankinnassa. Sähköpostiosoitteita käytetään haastattelukutsun lähettämiseen ja Teams-haastatteluun. Haastatteluissa kerätään tietoa kokemuksista ja käsityksistä esimerkiksi toimittajayhteistyön hyödyistä ja haasteista, osapuolien motivaatiosta sekä toimittajayhteistyön vaikutuksesta erinäisiin hankinnan osa-alueisiin.</p> <p>Henkilötietojen EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen 6 artiklan mukaisena käsittelyperusteena on</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> käsittely on tarpeen tieteellistä tutkimusta varten (yleinen etu 6 art. 1 a-kohta)</p>

	<input type="checkbox"/> rekisteröity on antanut suostumuksensa henkilötietojen käsittelyyn (suostumus 6 art. 1 e-kohta) <input type="checkbox"/> muu, mikä
6. Käsiteltävät henkilötietoryhmät	Rekisteriin tallennetaan rekisteröidyistä seuraavia tietoja: Sähköpostiosoite, nimi, edustettava yritys, positio, sukupuoli, työskentelymaa, kokemuksia ja käsityksiä toimittajayhteistyöstä.
7. Henkilötietojen vastaanottajat ja vastaanottajaryhmät	Tietoja ei siirretä eikä luovuteta muille kuin tutkielman tekijälle.
8. Tiedot tietojen siirrosta kolmansiin maihin	Henkilötietoja ei luovuteta EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle.
9. Henkilötietojen säilyttämisaika tai sen määrittämisen kriteerit	Haastattelunauhoista kirjoitetaan tekstitiedostot ja nauhoitteet tuhotaan viimeistään 31.8.2022. Samalla tutkimusaineistosta poistetaan suorat tunnistetiedot. Tietoja säilytetään enintään 1.8.2027 asti, jonka jälkeen aineisto hävitetään tietoturvallisesti.
10. Rekisteröidyn oikeudet	Rekisteröidyllä on oikeus pyytää pääsy häntä itseään koskeviin henkilötietoihin sekä oikeus pyytää tietojensa oikaisemista tai poistamista taikka käsittelyn rajoittamista tai vastustaa niiden käsittelyä. Oikeutta henkilötietojen poistamiseen ei sovelleta tieteellisessä tai historiallisessa tutkimustarkoituksessa silloin, kun poisto-oikeus todennäköisesti estää käsittelyn tai vaikeuttaa sitä suuresti. Poisto-oikeuden toteuttamista arvioidaan tapauskohtaisesti. Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus valvontaviranomaiselle.
11. Tiedot siitä, mistä henkilötiedot on saatu	Haastattelukutsujen lähettämiseksi pyydetään sähköpostiosoitteita. Muut tiedot kerätään suoraan haastattelututkimukseen osallistuvilta.

12. Tiedot automaattisen päätöksenteon ml. profiloinnin olemassaolosta	Tietoja ei käytetä automaattiseen päätöksentekoon tai profiloinnin tekemiseen.
--	--

Liite 2. Teemahaastattelun runko hankintaosuuskunnan henkilölle

TAUSTAA EPÄSUORASTA HANKINNASTA YRITYKSESSÄ

- Haastateltavan nimi, titteli, työvuodet yhteensä sekä työvuodet ja historia kyseisessä yrityksessä (salassa pidettävät tiedot?)
- Haastateltavan historia: opintotausta, miten päätynyt nykyiseen työhön?
- Miten epäsuorat hankinnat on kategorisoitu yrityksessänne?
 - FM-kategorian sisältö?
- Miten kansainvälinen toimittajakenttä epäsuorassa hankinnassa on?

TOIMITTAJAYHTEISTYÖ EPÄSUORASSA HANKINNASSA

- Miksi toimittajayhteistyötä tehdään?
- Miten toimittajat on luokiteltu epäsuorassa hankinnassa? Pohditaanko luokittelussa millainen merkitys hankintaosuuskunnalla on toimittajalle?
- Millaista toimittajayhteistyö on eri toimittajaluokissa (jos luokittelua on tehty)?
- Ketkä osallistuvat toimittajayhteistyöhön?
- Eroaako toimittajayhteistyö paikallisen tai globaalin toimittajan kanssa jotenkin toisistaan?
- Kuka johtaa toimittajayhteistyötä?
 - Miten yhteiset vastuullisuustavoitteet määritellään?
- Miten toimittajayhteistyön pituus vaikuttaa vastuullisuuteen?
- Miten toimittajayhteistyötä kehitetään vastuullisuuden näkökulmasta?
- Voidaanko joitakin toimittajia kutsua kumppaneiksi ja miten vastuullisuustyö heidän kanssaan poikkeaa muista toimittajista?

VASTUULLISUUS EPÄSUORASSA HANKINNASSA

- Miten yritys itse määrittelee vastuullisuuden?
- Millainen merkitys vastuullisuudella on jäsenyrityksille?
 - Miten eroavien näkemysten kanssa toimitaan?
- Mitä on vastuullinen epäsuora hankinta?
- Mitä vastuullisella epäsuoralla hankinnalla voidaan saavuttaa?
 - Mistä motivaatio vastuulliseen epäsuoraan hankintaan tulee?
- Sosiaalinen-, ympäristö- ja taloudellinen vastuu: Miten nämä näkyvät FM-kategorian palveluhankinnoissa?
 - Entä onko näistä jokin alue erityisen tärkeä?
- Miten vastuullisuus näkyy toimittajayhteistyössä?
 - Mitä konkreettisia esimerkkejä löytyy vastuullisesta toimittajayhteistyöstä FM-kategoriassa?
- Mitkä tekijät mahdollistavat vastuullisen epäsuoran hankinnan toteuttamista entä mitkä tekijät rajoittavat sen toteuttamista?

Liite 3. Teemahaastattelun runko hankinnan henkilöille

TAUSTAA EPÄSUORASTA HANKINNASTA YRITYKSESSÄ

- Haastateltavan nimi, titteli, työvuodet yhteensä sekä työvuodet ja historia kyseisessä yrityksessä (salassa pidettävät tiedot?)
- Haastateltavan historia: opintotausta, miten päätynyt nykyiseen työhön?
- Miten epäsuora hankinta on organisoitu yrityksessänne?
 - Millaiset hankintamallit ovat käytössä?
 - Onko hankinta proaktiivista vai reaktiivista? Esimerkkejä?
 - Miten organisointi vaikuttaa toimittajayhteistyön toteutumiseen?
- Miten epäsuorat hankinnat on kategorisoitu?
 - FM-kategorian sisältö?
- Miten kansainvälinen toimittajakenttä epäsuorassa hankinnassa on?

TOIMITTAJAYHTEISTYÖ EPÄSUORASSA HANKINNASSA

- Miksi toimittajayhteistyötä tehdään?
- Miten toimittajat on luokiteltu epäsuorassa hankinnassa? Pohditaanko luokittelussa millainen asiakas oma yritys toimittajalle on?
- Millaista toimittajayhteistyö on eri toimittajaluokissa (mikäli luokittelua on tehty)?
- Ketkä osallistuvat toimittajayhteistyöhön? (Sisäiset sidosryhmät)
- Eroaako toimittajayhteistyö paikallisen tai globaalin toimittajan kanssa jotenkin toisistaan?
- Kuka johtaa toimittajayhteistyötä?
 - Miten yhteiset vastuullisuustavoitteet määritellään?

- Miten vastuullisuus otetaan huomioon toimittajayhteistyössä?
- Miten toimittajayhteistyön pituus vaikuttaa vastuullisuuteen?
- Miten toimittajayhteistyötä kehitetään vastuullisuuden näkökulmasta?
- Voidaanko joitakin toimittajia kutsua kumppaneiksi ja miten vastuullisuustyö heidän kanssaan poikkeaa muista toimittajista?

VASTUULLISUUS EPÄSUORASSA HANKINNASSA

- Miten yritys määrittelee vastuullisuuden yleisesti ja millainen merkitys sillä on yrityksessä?
- Mitä on vastuullinen epäsuora hankinta?
- Mitä vastuullisella epäsuoralla hankinnalla voidaan saavuttaa?
 - Mistä motivaatio vastuulliseen epäsuoraan hankintaan tulee?
- Sosiaalinen-, ympäristö- ja taloudellinen vastuu: Miten nämä näkyvät FM-kategorian palveluhankinnoissa?
 - Entä onko näistä jokin alue erityisen tärkeä?
- Millaista yrityksen vastuullisuustyö on ja miten epäsuoran hankinnan ammattilaiset ovat siinä mukana?
- Miten vastuullisuus näkyy toimittajayhteistyössä?
 - Mitä konkreettisia esimerkkejä löytyy vastuullisesta toimittajayhteistyöstä FM-kategoriassa?
- Mitkä tekijät mahdollistavat vastuullisen epäsuoran hankinnan toteuttamista entä mitkä tekijät rajoittavat sen toteuttamista?

Liite 4. Teemahaastattelun runko toimittajille

TAUSTAA

- Haastateltavan nimi, titteli, työvuodet yhteensä sekä työvuodet ja historia kyseisessä yrityksessä (salassa pidettävät tiedot?)
- Haastateltavan historia: opintotausta, miten päätynyt nykyiseen työhön?
- Miten asiakastyö on organisoitu yrityksessänne?
 - Miten organisointi vaikuttaa asiakasyhteistyön toteutumiseen?
- Miten kansainvälinen asiakaskenttä teillä on?

TOIMITTAJA-ASIAKASYHTEISTYÖ

- Miksi yhteistyötä asiakkaiden kanssa tehdään?
- Miten asiakkaat on luokiteltu? Pohditaanko luokittelussa millainen toimittaja oma yritys asiakkaalle on?
- Millaista asiakasyhteistyö on eri asiakasluokissa (mikäli luokittelua on tehty)?
- Ketkä osallistuvat asiakasyhteistyöhön? (Sisäiset sidosryhmät)
- Kuka johtaa teillä asiakasyhteistyötä?
- Miten yhteiset vastuullisuustavoitteet määritellään?
- Miten yhteistyön pituus vaikuttaa vastuullisuustekoihin?
- Miten yhteistyötä kehitetään vastuullisuuden näkökulmasta?
- Voidaanko joitakin asiakkaita kutsua kumppaneiksi ja miten vastuullisuustyö heidän kanssaan poikkeaa muista asiakkaista?

VASTUULLISUUS

- Miten yritys määrittelee vastuullisuuden yleisesti ja millainen merkitys sillä on yrityksessä?
- Miten vastuullisuus näkyy asiakkaiden palveluhankinnoissa ja tarpeissa?
- Mitä vastuullisella toiminnalla voidaan saavuttaa?
 - Mistä motivaatio vastuulliseen toimintaan tulee?
- Sosiaalinen-, ympäristö- ja taloudellinen vastuu: Miten nämä näkyvät asiakkaiden palveluhankinnoissa?
 - Entä onko näistä jokin alue erityisen tärkeä teille tai painottunut asiakkaiden mielipiteissä?
- Millaista yrityksen vastuullisuustyö on ja ovatko asiakkaat siinä mukana?
- Miten vastuullisuus näkyy toimittaja-asiakasyhteistyössä?
 - Mitä konkreettisia esimerkkejä löytyy vastuullisesta toimittaja-asiakasyhteistyöstä?
- Mitkä tekijät mahdollistavat vastuullisen palvelutuotannon toteuttamista entä mitkä tekijät rajoittavat sen toteuttamista?