



**TURUN KAUPPAKORKEAKOULU**  
**Turku School of Economics**

**SOSIAALINEN VASTUU**  
**KANSAINVÄLISESSÄ TOIMITUSKETJUSSA**

**Tarkastelussa vietnamilaiset alihankkijat**

Talousmaantiede  
Pro gradu -tutkielma

Laatija  
Pekka Grönlund 9597

Ohjaajat  
KTT Päivi Oinas  
KTM Juulia Räikkönen

26.6.2008  
Turku

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Sosiaalisen vastuun kasvava merkitys .....	5
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja rakenne .....	6
1.3	Tutkimuksen suorittaminen.....	7
2	SOSIAALINEN VASTUU KANSAINVÄLISESSÄ KAUPASSA.....	9
2.1	Yhteiskuntavastuu .....	9
2.1.1	Kolmen pilarin malli .....	10
2.1.2	Yhteiskuntavastuun motiivit.....	11
2.1.3	Yhteiskuntavastuun esteet .....	12
2.2	Sosiaalinen vastuu globaalissa taloudessa .....	13
2.2.1	Tuotannon ja markkinoiden siirtyminen .....	14
2.2.2	Muuttuvat kulutustottumukset.....	15
2.2.3	Monikansallisten yritysten valta .....	16
2.3	Kansainvälinen toimitusketju .....	17
2.3.1	Toimitusketjun rakenne ja hallinta .....	17
2.3.2	Monimutkaistuvat toimitusketjut.....	18
2.3.3	Alihankinta .....	19
2.3.4	Alihankkijoiden valinta.....	21
3	VASTUULLINEN TOIMITUSKETJU.....	24
3.1	Sidosryhmien kasvanut merkitys.....	24
3.1.1	Sidosryhmien paine.....	24
3.1.2	Kansalaisjärjestöt.....	27
3.1.3	Kuluttajat ja sijoittajat.....	29
3.1.4	Median rooli .....	30
3.2	Kansainvälisesti liikkuva työvoima.....	31
3.2.1	Ulkoiset tekijät.....	31
3.2.2	Sisäiset tekijät.....	33
3.2.3	Muutoksia henkilöstössä .....	33
3.3	Eettinen toimitusketju .....	34
3.3.1	Eettinen ostaminen.....	34
3.3.2	Eettisen ostamisen alueelliset erot .....	37
3.4	Sosiaalisen vastuun ohjeistukset, standardit ja työkalut .....	39
3.4.1	Keskeisimmät ohjeistukset.....	39
3.4.2	SA8000.....	40

3.4.3	BSCI.....	41
3.4.4	Muut standardit.....	42
3.5	Alihankkijoiden valvonta.....	43
3.5.1	Monitorointi.....	44
3.5.2	Auditointi .....	44
4	AUDITOINTIRAPORTTIEN TARKASTELU – TUOTANTOLAITOSTEN TYÖOLOSUHTEET .....	47
4.1	Alihankkijayritysten auditoinnit.....	47
4.1.1	Yhdistymisvapaus ja oikeus ammattiyhdistykseen .....	47
4.1.2	Syrjintä, lapsityövoima sekä pakkotyö .....	48
4.1.3	Työajat ja palkkiojärjestelmä .....	50
4.1.4	Terveys ja turvallisuus .....	52
4.1.5	Ympäristö .....	54
4.1.6	Yhteenvedo sosiaalisesta suoriutumisesta alihankkijayrityksissä....	55
4.2	Yhteistyöllä kohti sosiaalisesti vastuullisempaa liiketoimintaa .....	56
4.2.1	Tilaaajayrityksen vaikutus alihankkijan vastuullisuuteen .....	56
4.2.2	Tavoitteena omaehtoisesti vastuullinen alihankkija .....	57
5	HAASTATTELUIEN TARKASTELU – TILAAJAYRITYKSEN NÄKÖKULMA.....	59
5.1	Alihankkijoiden sitouttaminen ja valvonta .....	59
5.1.1	Alihankkijoiden sitouttaminen vastuullisuuteen .....	59
5.1.2	Alihankkijoiden vastuullisuuden valvonta.....	61
5.2	Ongelmia tiedonkulussa.....	62
5.2.1	Työn määrä ja monimutkaisuus.....	62
5.2.2	Tietojärjestelmät tiedonkulun helpottajina.....	63
5.3	Yhteistyön kehittäminen .....	64
5.3.1	Kulttuurierojen huomioiminen .....	65
5.3.2	Tilaaajayritysten ja alihankkijoiden välinen yhteistyö .....	66
5.3.3	Tilaaajayritysten välinen yhteistyö.....	68
5.3.4	Yhteistyö paikallisten viranomaisten ja järjestöjen kanssa.....	70
6	YHTENVEDO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	72
	LÄHTEET.....	75
	LIITTEET.....	81
	LIITE 1 HAASTATTELURUNKO.....	81

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1	Yhdistymisvapaus .....	48
Kuvio 2	Lapsityövoima ja syrjintä .....	49
Kuvio 3	Pakkotyö .....	50
Kuvio 4	Työajat ja palkka .....	51
Kuvio 5	Palkkiot ja sopimukset .....	52
Kuvio 6	Terveys ja turvallisuus (A) .....	53
Kuvio 7	Terveys ja turvallisuus (B) .....	54
Kuvio 8	Ympäristö .....	55

## TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1	Kulttuurierot .....	65
------------	---------------------	----

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Sosiaalisen vastuun kasvava merkitys

Syksyllä 2007 suuryritys Mattel joutui vetämään markkinoilta miljoonia leluja niiden liian suuren lyijypitoisuuden takia (ks. esim. Mattel vetää 800 000 lelua... 2007). Tämä aiheutti luonnollisesti erittäin suuret kustannukset yritykselle ja sen maine kärsi. Mattel pahoitteli tapahtumaa julkisesti ja ilmoitti syyksi toimittajayritysten laiminlyönnit. Suurimman alihankkijan sopimus purettiin ja Kiinan viranomaiset epäivät siltä vientiluvan. Samalla tuhansien tehdastyöläisten työpaikat vaarantuivat ja kyseisen alihankkijayrityksen toimintaedellytykset heikkenivät huomattavasti.

Esimerkki kuvaa hyvin sosiaalisen vastuun ja kansainvälisten toimitusketjujen ongelmia ja monimutkaisuutta. Vaikka alihankkija olisikin toiminut tietoisesti väärin, sen sopimuksen purkaminen johti suurempiin sosiaalisiin ongelmiin. Toisaalta alihankkijan laiminlyönnit voidaan nähdä myös tilaajan sekä viranomaisten valvonnan epäonnistumisena. Mattel-esimerkki tuo esiin myös sidosryhmien, kuten kuluttajien ja viranomaisten suuren merkityksen.

Yhteiskuntavastuuseen panostamisesta on tullut varsinkin suurille ja julkisille yrityksille erittäin tärkeä osa liiketoimintaa. Toisille kyse on maineenhallinnasta tai puhtaasti riskienhallinnasta, kun toiset ovat aidosti huolissaan maailman tilasta ja pyrkivät osaltaan vaikuttamaan kestävään kehitykseen. Yritysten totuudenmukaisten tarkoituksien selvittäminen on kuitenkin erittäin vaikeaa ja toisaalta epäoleellista. Vaikka syitä on monia, päämäärä on sama.

Yhteiskuntavastuu on noussut yleiseen keskusteluun etenkin ympäristövastuun osalta, jota on vauhdittanut huoli ilmastonmuutoksesta. Samalla myös panostukset sosiaaliseen vastuuseen ovat kasvaneet. Siinä missä ympäristövastuu keskittyy ympäristöllisiin kysymyksiin, kuten päästöjen määrään, energiakysymyksiin ja luonnonvarojen säästämiseen, sosiaalinen vastuu keskittyy pääosin työntekijöiden turvallisuuteen ja hyvinvointiin. Keskustelun lisääntymisessä on pitkälti kyse tietoisuuden lisääntymisestä, kun kuluttajat vaativat yhä enemmän eettisesti tuotettuja tuotteita. Lapsityövoimaskandaalit sekä jatkuva kehittyvien maiden taloudellinen hyväksikäyttö ovat entisestään lisänneet kuluttajien valikoivaa kysyntää. Lisäksi yritysten rooli yhteiskunnassa on kasvanut jatkuvasti ja niiden valta maailmassa on kiistatta erittäin suuri, jopa suurempi kuin valtioiden tai kansainvälisten järjestöjen. Tämänkään takia yritystoiminta ei enää voi olla pelkästään tuloshakuista, vaan myös yritysten on kannettava vastuunsa yhteiskunnassa.

Eettisellä toimitusketjulla voidaan myös pienentää skandaalien ja esimerkiksi kansalaisjärjestöjen hyökkäyksien riskiä. Tällaiseen tilanteeseen joutumisella saattaa olla erittäin pitkäkestoiset seuraukset ja ne saattavat vaikuttaa dramaattisesti yrityksen liiketoimintaedellytyksiin. Vaikka mainetta on vaikea mitata rahallisesti, niin näiden skandaalien vaikutus näkyy osakkeiden arvossa, oikeusmaksuissa, sakoissa sekä mahdollisissa korjaavissa toimenpidekustannuksissa. Panostamalla toimitusketjun eettisyyteen voidaan saavuttaa kuitenkin muitakin kuin edellä mainittuja kustannussäästöjä. Kun toimitusketjun ongelmia käsitellään ennakoivasti ja alihankkijoita autetaan kehittymään, koko toimitusketjun toiminta tehostuu. Tämä vaatii tiiviimpää yhteistyötä ja toimittajien valvomista. Valvonnalla ja auditoinneilla voidaan tunnistaa tuotannon tehostumuksia sekä kriittisiä kohtia, joissa eettisiä ongelmia esiintyy.

Yhteiskuntavastuusta on jo pitkään keskusteltu ja se on verrattain tutkittu aihe liiketoiminnassa. Suuri osa tutkimuksista liittyy kuitenkin kokonaisvaltaiseen yhteiskuntavastuuseen, jossa sen eri osa-alueita, taloudellista vastuuta, ympäristövastuuta ja sosiaalista vastuuta, on käsitelty yhdessä. Varsinaisesta sosiaalisesta vastuusta on tehty vähemmän tutkimuksia. Yleisesti yritysten eettistä toimintaa, joka ottaa huomioon sosiaaliset asiat on kuitenkin tutkittu. Toimitusketjuja tutkittaessa varsinkin vähittäiskauppa toimialana on ollut suosittu tutkimuskohde (ks. esim. Hughes 2005; Pretious – Love 2006). Lisäksi lukuisia selvityksiä ja tutkimuksia on tehty yksittäisten yritysten eettisestä ostamisesta (ks. esim. Graafland 2002). Myös Turun kauppakorkeakoulun opinäytetyössä on tutkittu eettisen ostamisen BSCI-mallia, joka on myös tämän työn kannalta keskeinen väline (Liukas 2007). BSCI-malli on auditointimenetelmä, joka on suunniteltu etenkin tavarantoimittajille ja sen avulla voidaan varmentaa toimitusketjun sosiaalinen vastuu. Tutkielmassa on käytetty BSCI-mallin mukaisia auditointiraportteja sekä haastateltu yhteiskuntavastuuhenkilöitä, jotka ovat BSCI:n kanssa tekemisissä.

## **1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja rakenne**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisia sosiaalisen vastuun ongelmia yritysten toimitusketjuissa on ja miten niitä voidaan ratkaista. Tutkimusaineisto koostuu vietnamilaisten alihankkijoiden auditointiraporteista ja haastatteluista. Aineiston avulla pyritään selvittämään, minkälaisia ongelmia alihankkijoiden tuotantolaitoksilla esiintyy ja minkälaisia haasteita tilaajayritykset kohtaavat sosiaalisen vastuun varmentamisessa toimitusketjuissansa. Tutkielmassa pyritään kuvaamaan myös sitä, miten nykytilanteeseen toimitusketjujen ja yhteiskuntavastuun saralla on tultu. Tämä helpottaa laajan asian ymmärtämisessä sekä antaa pohjan tutkimustulosten arvioinnille ja mahdollisille ratkaisuille.

Tutkimuksessa selvitetään ensin, mitä sosiaalinen vastuu ja kansainvälinen toimitusketju tarkoittavat globalisoituvassa maailmassa. Teollisuuden alueellisen uudelleensijoittumisen kautta sosiaalinen vastuu on noussut merkittäväksi seikaksi kansainvälisessä liiketoiminnassa. Kilpailijoiden määrän kasvaessa toimitusketjun rooli on kasvanut ja tuotteiden sijasta kestävästä kilpailuetua voidaan saavuttaa nimenomaan toimitusketjuilla. Kolmannessa luvussa käsitellään sidosryhmien painetta, joka on pakottanut yritykset panostamaan eettiseen tuottamiseen. Lisäksi selvitetään, mitä on eettinen ostaminen. Neljännessä luvussa selvitetään auditointiraporttien avulla, mitkä ovat suurimpia ongelmia alihankkijoiden näkökulmasta. Viidennessä luvussa sen sijaan käsitellään ongelmia tilaajaorganisaatioiden, eli tässä tapauksessa suomalaisten vähittäiskauppayritysten näkökulmasta.

Tutkimuksessa on valittu pääosin eurooppalaisen ja suomalaisen vähittäiskaupan näkökulma, mutta tutkimuksen tulokset ovat hyvin yleistettävissä muihinkin aloihin ja yrityksiin, jotka käyvät kauppaa kansainvälisesti. Vähittäiskaupan nähdään olevan edelläkävijä eettisessä ostamisessa. Näiden yritysten toimet ovat myös tarkemmin esimerkiksi median seurannassa. (ks. esim. Hughes 2006, 1012.) Työ painottaa niin sanottuja riskimaita, joissa suurin osa ongelmista on. Samankaltaisia ongelmia voi myös esiintyä muissakin maissa, ja keinot ongelmien ratkaisemiseksi usein samankaltaisia.

### **1.3 Tutkimuksen suorittaminen**

Tutkimuksessa on ollut lähtökohtana yhdistää olemassa oleva tutkimus ja kirjallisuus saatuun auditointiaineistoon ja kerättyyn haastatteluaineistoon. Auditointiaineiston taustalla on ollut suomalaisten yritysten Keskon, Stockmannin ja Tukon sekä näiden yhteisten vietnamilaisten alihankkijayritysten Vietnam-projekti. Projektin tavoitteena on ollut parantaa vietnamilaisten alihankkijoiden työoloja pysyvästi. Suomessa yritysten lisäksi projektissa on ollut mukana Vastuullisen Tuontikaupan Verkosto, Suomen Ammattijärjestöjen Solidaarisuuskeskus (SASK), SAK ja projektia on rahoitettu Suomen valtion kehitysyhteistyömäärärahoilla. Vietnamin projektissa ovat olleet mukana alihankkijoiden lisäksi myös paikallisia viranomaisia, kuten Vietnamin työministeriö, ammattiliitto ja Keskuskauppakamari. Projektia on hallinnoinut Australian ammattiliittojen omistama kehitysjärjestö APHEDA.

Tutkimuksessa on tarkoituksena selvittää niin yksityiskohtaisia käytännön ongelmia, kuin laajempia ja kaikkia toimitusketjuja koskevia haasteita. Vietnam-projektista saatu aineisto on kaksiosainen, joka koostuu projektiorganisaation teettämistä auditointiraporteista ja suomalaisten yritysten yhteyshenkilöiden haastatteluista. Auditointiraporteista saadut tulokset on saatettu kvantitatiiviseen muotoon, jonka jälkeen ne on yhdis-

tetty. Tulosten perusteella on selvitetty, mitkä ovat alihankkijoiden suurimmat ongelmat sosiaalisessa suoriutumisessa tuotantolaitoksillaan.

Ennen haastatteluaineiston keräämistä aihealueeseen on tutustuttu kirjallisuuden ja aikaisempien tutkimusten avulla. Näiden perusteella aineiston keruu on suunniteltu siten, että sitä on voitu verrata aikaisempaan tietoon. Tavoitteena on ollut löytää ongelmia nimenomaan suomalaisten vähittäiskauppayritysten näkökulmasta, mutta pääosin tulokset voidaan yleistää hyvin myös muille aloille, joissa kansainvälinen hankinta on osa liiketoimintaa. Haastatteluaineisto koostuu suomalaisten yhteistyöyritysten yhteiskuntavastuuhenkilöiden haastatteluista ja Vietnam-projektin projektiorganisaation koordinaattorin sähköpostikyselystä. Haastattelumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua, joka on esimerkiksi strukturoitua haastattelua avoimempi. (Koskinen – Alasuutari – Peltonen 2005, 104–105.) Kyseinen menetelmä valittiin nimenomaan siksi, että se mahdollistaa poikkeamisen ennalta määrättyjen asioiden joukosta ja myös uusia ja yllättäviä asioita voi tulla esiin. Haastattelurunko (LIITE 1) suunniteltiin mahdollisimman yksinkertaiseksi ja vähän johdattelevaksi, joskin tarkentavia kysymyksiä esitettiin haastattelujen edetessä. Siinä missä auditointiraporteista on selvitetty käytännön ongelmia tehtailla ja tuotantolaitoksilla, niin haastatteluissa on pyritty selvittämään ongelmia nimenomaan tilaajayritysten kannalta.



## 2 SOSIAALINEN VASTUU KANSAINVÄLISESSÄ KAUPASSA

Yritysten asenteissa ja toimintatavoissa on ollut viime aikoina havaittavissa selvä muutos vastuullisempaan toimintaan. Yhteiskuntavastuuhankkeiden määrä on kasvanut tietoisuuden lisääntyessä. Suurin osa hankkeista liittyy ympäristönsuojeluun, mutta myös sosiaaliset ongelmat, kuten työntekijöiden puutteelliset työolot, pyritään ratkaisemaan yhä useammin ja tehokkaammin. Hankkeita on monenlaisia, esimerkiksi yksittäisten ihmisten, kuten Al Goren ja Richard Bransonin, ristiretkiä ilmastonmuutoksen torjumiin. (Lehtipuu – Monni 2007, 17–18.) Myös suuret yritykset ovat aloittaneet mittavia hankkeita yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemiseksi. Esimerkiksi ympäristön ja työntekijöiden oikeuksien laiminlyönnistä kritisoitu maailman suurin kauppayritys Walmart on aloittanut suuren kehitysprosessin, jonka tavoitteena on muuttaa yrityksen toimintatavat täysin. Myös sijoittajat ovat heränneet varsinkin ilmastonmuutokseen, mikä asettaa suuria paineita pörssiyrityksille. Etenkin suurilta kasvihuonepäästöjä tuottavilta yrityksiltä, kuten energia- ja autoteollisuusyrityksiltä, vaaditaan läpinäkyvyyttä sekä selkeitä, konkreettisia toimenpiteitä päästöjen vähentämiseksi. (Lehtipuu – Monni 2007, 17–19.) Yhteiskuntavastuusta on tullut aikamme ilmiö liiketoiminnassa. Se ei ole pelkkä ohimenevä trendi vaan jatkuvasti suosiotaan kasvattava liike, jonka taustalla on hyvin merkittäviä asioita, kuten ilmastonmuutos sekä kansainvälisten organisaatioiden ja hallitusten tuki. (Taylor 2005, 20.)

### 2.1 Yhteiskuntavastuu

Yhteiskuntavastuun termejä on lukuisia varsinkin englanninkielisessä kirjallisuudessa (esim. corporate responsibility, sustainability, corporate citizenship, triple bottom line) ja vaikka niiden merkitykset ovat hieman erilaiset, niitä on käytetty usein toistensa synonyymeinä (Rowe 2006, 441). Suomenkielessä *yhteiskuntavastuu* on syrjäyttänyt paljon käytetyn *ympäristövastuu*-termin paremmin ilmiötä kuvaavana. Yhteiskuntavastuu onkin vähitellen vakiintunut yleiseen käyttöön. (Juholin 2004, 16.) Yhteiskuntavastuun mallit ja teoriat ovat kuitenkin melko vakiintumattomia. Ongelmina ovat esimerkiksi niiden monimutkaisuus sekä puutteellinen sisältö. (Lehtipuu – Monni 2007, 68.) Lisäksi yhteiskuntavastuu on usein ymmärretty väärin ja monet luulevat sen olevan vain hyväntekeväisyyttä (ks. esim. Rowe 2006, 444). Yhteiskuntavastuu liitetään usein eettisiin ja moraalisiin pohdintoihin. Tällaisten pohdintojen taustalla on kysymys oikeasta ja väärästä sekä siitä, mikä on yritysten vastuu vai onko sitä ollenkaan. (Juholin 2004, 22–23.) Tässä tutkielmassa näihin asioihin ei kiinnitetä suurta huomiota, koska yhteiskuntavastuuseen panostaminen on välttämätöntä sen kiistattomien hyötyjen takia, joita esitellään lyhyesti myöhemmin. Lisäksi yhteiskuntavastuu ja liiketoiminta ovat yhä riippuvaisem-

pia toisistaan (Rowe 2006, 441). Yhteiskuntavastuullisten ponnistelujen taustalla on pääosin taloudellinen tulos, enemmän kuin hyväntahtoisuus tai moraaliset seikat (Juholin 2004, 82). Kyse voi olla puhtaasta riskienhallinnasta, jossa etenkin maineriski on olennainen osa (Juholin 2004, 103). Tavoitteena on pienentää riskiä boikoteille, huonolle maineelle sekä syytteille (Economist 2008). Voidaan myös puhua sidosryhmäajattelusta, jonka tarkoituksena on vastata mahdollisimman hyvin eri sidosryhmien odotuksiin ja vaatimuksiin. Sidosryhmäajattelu korostuu etenkin toimitusketjussa, jolloin joudutaan vastaamaan monen tärkeän sidosryhmän odotuksiin ja vaatimuksiin samanaikaisesti. (Juholin 2004, 38.)

### **2.1.1 Kolmen pilarin malli**

Kolmen pilarin mallin mukaan yhteiskuntavastuu voidaan jakaa taloudelliseen vastuuseen, ympäristövastuuseen sekä sosiaaliseen vastuuseen. Taloudellisen vastuun sidosryhmiä ovat pääosin omistajat, työntekijät ja yhteiskunta. Omistajat vaativat, että yritys tuottaa heidän sijoitukselleen tuottoa mahdollisimman paljon. Yrityksen pitää myös osallistua yhteiskunnan yleisen hyvinvoinnin tuottamiseen. Näiden lisäksi yrityksillä on vastuu työntekijöilleen toimia riittävän kannattavasti ja taata toiminnan jatkuvuus. Taloudellisessa vastuussa keskeistä on läpinäkyvyys ja viestintä. Se nähdään usein ympäristöllisen ja sosiaalisen vastuun edellytyksenä. (Juholin 2004, 154–155; Lehtipuu – Monni 2007, 66.)

Ympäristövastuun mukaan yritysten tulee toimia ympäristöään mahdollisimman vähän kuormittaen, raaka-aineita säästäen ja toimien muuten ympäristön hyvinvoinnin huomioonottaen. Myös maailmanlaajuisiin ympäristömuutoksiin varautuminen ja torjuminen kuuluvat ympäristövastuuseen. (Lehtipuu – Monni 2007, 66.) Käytännössä ympäristövastuu käsittää esimerkiksi päästöjen vähentämistä, tuotannon tehostamista sekä energian säästöä. Ilmastonmuutoskeskustelu on vaikuttanut ympäristövastuun suosioon positiivisesti ja erilaisia mittareita on pyritty kehittämään käsitteen konkretisoimiseksi.

Sosiaalinen vastuu on kolmen pilarin mallin osista monimutkaisin. Käsitettä voidaan lähestyä sidosryhmäajattelun kautta. Tärkeimpänä sosiaalisen vastuun sidosryhmänä on pidetty työntekijöitä. Keskeisiä asioita ovat heidän hyvinvointi sekä osaaminen ja sen kehittäminen. Lisäksi sosiaaliseen vastuuseen nähdään määritelmästä riippuen kuuluvan myös vastuu kuluttajille, eli kuluttajansuoja ja tuoteturvallisuus. (Lehtipuu – Monni 2007, 66.) Tässä tutkielmassa keskitytään kuitenkin työntekijöiden oikeuksiin, työoloihin sekä muihin työntekijöihin liittyviin sosiaalisiin seikkoihin.

Sosiaaliseen vastuullisuuteen panostamisessa on merkkejä myös historiassa. Esimerkiksi Suomessa suuret yritykset tarjosivat aikanaan työntekijöilleen muutakin kuin pal-

kan. Yritykset rakensivat asutuksia, tarjosivat harrastusmahdollisuuksia ja kehittivät yhteiskuntaa. Tämä oli osittain pakollista puutteellisen infrastruktuurin takia. Tavoitteena oli kuitenkin myös turvata jatkuvuus ja työntekijöiden tyytyväisyys, jonka toivottiin johtavan mahdollisimman suureen työpanokseen. (Lehtipuu – Monni 2007, 52.)

### **2.1.2 Yhteiskuntavastuun motiivit**

Yritysten toiminnan todellisia motiiveja on erittäin vaikea arvioida, mutta usein sanotaan, että yhteiskuntavastuusta on tullut liian tärkeä sivuutettavaksi. Sen merkitys vaihtelee aloittain ja yrityskohtaisesti. Toisilla motiivien taustalla on pelko lakisyytteistä tai yleisestä häpeästä. Esimerkiksi Yhdysvalloissa voidaan nostaa syyte yhtiötä vastaan heidän ihmisoikeusrikkomuksistaan ulkomailla. Jo pelkkä syyte on usein hyvin haitallinen yhtiöille, vaikkei sitä lopulta rankaistaisikaan. (Economist 2008.) Huonolla julkisuudella on usein pitkät vaikutukset ja esimerkiksi sen mitätöimiseksi tehtävä pr-työ on erittäin kallista (Clarke 2007, 11).

Maineriski on monelle yhtiölle syy yhteiskuntavastuulliseen toimintaan (ks. esim. Kramer – Kania 2006, 22), mutta yhteiskuntavastuulla voidaan myös parantaa yhtiön mainetta. Yhteiskuntavastuun saralla hyvä maine ei tarkoita pelkästään suurempia asiakasmääriä tai asiakastyytyväisyyttä vaan myös sitä, että yritykseen hakeutuu parempia ja motivoituneempia työntekijöitä. (Juholin 2004, 74.) Brammer ja Pavelin (2004, 711) löysivät tutkimuksessaan positiivisen yhteyden sosiaalisen suoriutumisen ja maineen välillä. Yritysten koko ja toimiala vaikuttaa kuitenkin paljon siihen, kuinka selkeä yhteys on. Luonnollisesti työvoimapainotteisilla aloilla työntekijöihin liittyvät sosiaaliset kysymykset vaikuttavat maineeseen enemmän, kuin ympäristöasiat. Yrityksen koko vaikuttaa maineeseen pääosin sen takia, että suurten yritysten toimintaa seurataan tarkemmin. (Brammer – Pavelin 2004, 709–712.) Suuret yritykset joutuvat myös useammin aktivistien ja kansalaisjärjestöjen kampanjoiden kohteiksi, jolloin myös yhteiskuntavastuuseen liittyvät riskit ovat suuremmat isoilla yrityksillä (Porter – Kramer 2006, 80). Maineen kannalta myös henkilöstö on tärkeä ryhmä. Hyvinvoiva henkilöstö kertoo positiivisia asioita yrityksestä ulospäin. Lisäksi monien tutkimusten mukaan työhyvinvoinnilla ja tyytyväisyydellä on suora vaikutus asiakastyytyväisyyteen ja välillisesti yritysten taloudelliseen tulokseen. (Lehtipuu – Monni 2007, 87–88; Juholin 2004, 88.)

Yhteiskuntavastuun roolia ovat korostaneet erilaiset vastuullisuusluokitukset, jotka vaikuttavat sijoittajiin ja muihin sidosryhmiin (Porter – Kramer 2006, 78–79). Esimerkiksi Dow Jones on kehittänyt kestävä kehityksen indeksejä (Sustainability Index ja Global Index), joissa listataan maailmanlaajuisesti toimialojensa parhaita yrityksiä. Näiden indeksien tarkoituksena on kuvata yritysten yhteiskuntavastuullisuutta. Indeksien

perusteella voidaan arvioida riskiä ja usein eettiset rahastot sijoittavat vain näillä listoilla hyvin menestyviin yrityksiin. Yksityisten sijoittajien ja pankkien lisäksi myös yritykset ovat sijoittaneet näihin rahastoihin ja viestittäneet siten arvoistaan. (Juholin 2004, 67–69.)

Monet varsinkin alihankintaan liittyvien standardien vaatimukset perustuvat paikallisten lakien minimivaatimukseen (Marigh 2006, 11). Lisäksi standardien minimivaatimukset ovat usein myös uusien lakien perusteena (Neef 2004, 31). Noudattamalla yhteiskuntavastuun periaatteita yritys voi siis ennakoita lakeja. Siirtyminen uusiin lakeihin joustavassa aikataulussa on usein kannattavampaa, kuin yhtäkkiset muutokset. Omaaloitteinen yhteiskuntavastuu on nähty myös halvempaan ja parempaan tapaan, kuin yhteiskunnan puuttumisen, esimerkiksi juuri lakiuudistusten odottaminen. (Juholin 2004, 38.) Yritysten toiminta muuttuu usein kuitenkin vasta syytteiden tai yleisen painostuksen jälkeen (Economist 2008).

Parhaassa tapauksessa yhteiskuntavastuu voi luoda mahdollisuuksia, innovaatioita ja kilpailuetua (Porter – Kramer 2006, 80) ja yritysten eettisen toiminnan ja taloudellisen tuloksen välillä on nähty olevan positiivinen korrelaatio (ks. esim. Webb – Mohr – Harris 2008, 92). Yritykset ovat kuitenkin olleet kykenemättömiä parantamaan toimintaansa merkittävästi. Syynä tähän on esimerkiksi se, että yhteiskuntavastuu nähdään irrallisena yrityksen toiminnasta ja strategiasta. (Porter – Kramer 2006, 78–80). Yritykset, ympäristö ja yhteiskunta pitäisi nähdä toisistaan riippuvaisina. Yritystoiminta vaatii terveen yhteiskunnan, joka luo puitteet esimerkiksi kouluttamalla työntekijöitä yrityksille. Terve yhteiskunta puolestaan tarvitsee yrityksiä voidakseen tarjota vakaan toimintaympäristön. Molemmat siis hyötyvät toistensa menestyksestä. (Porter – Kramer 2006, 83.)

### **2.1.3 Yhteiskuntavastuun esteet**

Kun puhutaan yhteiskuntavastuun hyödyistä laajasti, tarkoitetaan yleensä ympäristön tervehtymistä, köyhyyden vähentymistä tai kehittyvien maiden ihmisten parantuneita elinoloja. Tällaiset maailmanlaajuiset hyödyt saavutetaan kuitenkin vasta, kun riittävän monet yritykset osallistuvat yhteisten ongelmien ratkomiseen. Osittain osallistumisen hitautta selittääkin se, että monet yritykset odottavat muiden tekevän enemmän tai uskovat, etteivät he voi yksinään vaikuttaa tarpeeksi ympäristöön tai muihin globaaleihin haasteisiin. (Taylor 2005, 22.) Maailmanlaajuinen yhteiskuntavastuu-liike on kuitenkin vasta tiensä alussa ja tulokset eivät ole yhtä nopeasti nähtävissä, kuin perinteisissä sijoituksissa. Yksittäisissä yrityksissä on saattanut tapahtua jo paljonkin, mutta tarkasteltaessa asiaa makrotasolla, esimerkiksi köyhyyden tai sairauksien näkökulmasta, voidaan todeta, ettei merkittäviä muutoksia ole vielä tapahtunut. (Blowfield – Frynas 2005, 506–507).

Yritystoiminnassa, jota leimaa kvartaalitaloudeksi kutsuttu ilmiö, panostusten tulisi realisoitua mahdollisimman nopeasti. Tämä on merkittävä syy siihen, että monet suuret yritykset ovat suhtautuneet kielteisesti yhteiskuntavastuuseen. Vaikka useat yritykset ovat pyrkineet parantamaan esimerkiksi toimitusketjujensa sosiaalisia oloja, tulokset ovat olleet toivottuja pienempiä. (Senser 2007, 79.) Syynä on esimerkiksi se, että rahavirrat liikkuvat hyvin nopeasti suhteessa reaalityönteeseen. Taloudellinen informaatio liikkuu nopeasti, kun taas inhimilliset järjestelmät ovat varsin hitaita. Esimerkiksi panostukset tutkimukseen ja koulutukseen vaikuttavat yrityksen tuloihin vasta pitkällä aikavälillä. (Lehtipuu – Monni 2007, 24–25.) Ongelmana nähdään usein myös se, että sosiaalisen vastuun hyödyt ovat usein aineettomia ja niiden muuttaminen taloudellisiksi arvoiksi on hyvin vaikeaa (Clarke 2007, 12). Tästä johtuen yhteiskuntavastuullisten sijoitusten tuottoa on vaikea mitata luotettavasti. Lisäksi yritysten toiminnasta aiheutuvat haitalliset vaikutukset harvoin kohdistuvat itse yrityksen toimintaan. Toisin sanoen, joku muu, yleensä yhteiskunta, maksaa kustannukset. (Lehtipuu – Monni 2007, 68.) Tutkimukset yhteiskuntavastuun hyödyistä eivät ole olleet täysin yksiselitteisiä tai sisältäneet tarpeeksi konkreettista näyttöä hyödyistä, mikä on myös osaltaan hidastanut kehitystä (ks. esim. Webb – Mohr – Harris 2008).

Toistaiseksi yhteiskuntavastuu onkin ollut monissa yrityksissä reagoivaa eli ongelmia on pyritty ratkaisemaan sitä mukaa, kun niitä on esiintynyt. Esimerkiksi alan parhaita käytäntöjä seuraamalla voidaan saavuttaa hyviäkin tuloksia. Porter ja Kramer (2006, 88) peräänkuuluttavat kuitenkin yhteiskuntavastuun liittämistä yritysten kokonaisstrategiaan, jolloin asiat pyritään tekemään paremmin kuin kilpailijat ja mahdolliset riskit tunnistetaan jo etukäteen. Esimerkiksi Toyotan päätös aloittaa ympäristöystävällisten hybridiautojen valmistus ennen kilpailijoita toi heille selvän kilpailuedun. Lisäksi uusien toimintatapojen omaksuminen yrityksissä on usein hidasta ja vaatii yritysten johdolta uudenlaista näkemystä. (Kramer – Kania 2006, 22–23.)

## **2.2 Sosiaalinen vastuu globaalissa taloudessa**

Globalisaatio on kiistatta suurin vaikuttaja yhteiskuntavastuun kehitykseen. Myös teknologiset innovaatiot ovat lisääntyneet ja vaikuttaneet yhteiskuntavastuuseen esimerkiksi kehittyneen viestinnän takia. Teknologian kehittyminen on vähentänyt työpaikkoja enemmän kehittyneissä maissa, kuin varsinainen tuotannon siirto. (Vance – Paik 2006, 63–65.) Tuotannon ja markkinoiden siirtymisen lisäksi merkittävimpiä kehityssuuntia ovat kulutustottumusten muuttuminen sekä suuryritysten kasvanut valta maailmassa.

### 2.2.1 *Tuotannon ja markkinoiden siirtyminen*

Perinteisesti globalisaation hyötynä on pidetty niin rikkaiden kuin köyhienkin maiden rikastumista. Tuotannon alueellinen sijoittuminen sinne, missä se on halvinta, alentaa kokonaiskustannuksia. Kaikenlaiset kaupan esteet, kuten tullimaksut ja kansalliset lainsäädännöt, ovat kuitenkin osaltaan vaikeuttaneet prosessia. Näitä esteitä on pyritty poistamaan ja kauppaa vapauttamaan. Monelle kehittyvälle maalle kaupan vapauttaminen on jo johtanut talouden ja bruttokansantuotteen nopeaan kasvuun. Etenkin suorat sijoitukset ovat nostaneet kehittyvien maiden tuottavuutta ja parantaneet oloja. Kiistatonta on myös kehittyvien valtioiden työttömyyden väheneminen ja palkkatason kasvu. Nopeaan kasvuun liittyy kuitenkin myös lieveilmiöitä. (Vance – Paik 2006, 28–29; Dicken 2007, 478–479.)

Globalisaation myötä esimerkiksi ympäristölle haitallista toimintaa on siirretty maihin, jossa lait ovat löysempiä ja valvonta heikompaa. Yritysten aiheuttamien ympäristöhaittojen määrä on siis saattanut vähentyä tietyissä länsimaissa, mutta kasvanut toimitajamaissa. (Juholin 2004, 41; Vance – Paik 2006, 63.) Kustannusten alentamisen tarve näkyy myös lapsityövoiman määrän kasvussa. Ongelmia ei ole pelkästään kehittyvissä maissa, vaan esimerkiksi Yhdysvalloissa laittomia siirtolaisia on painostettu epäinhimilliseen ja alipalkattuun työhön pelottelemalla. (Neef 2004, 21.)

Päätös siirtää tuotantoa ulkomaille on yleensä puhtaasti taloudellinen, sillä esimerkiksi tehdastyöläisten palkat Aasiassa ovat vain murto-osa länsimaiden palkkatasosta. Tästä syystä etenkin työvoimaintensiiviset toimialat siirtyvät teollistuneista maista kehittyviin maihin. Asiantuntijat uskovat, että tehdas- ja rutiinityön lisäksi myös asiantuntijatyö on siirtymässä edullisen työvoiman maihin. (Lehtipuu – Monni 2007, 26–28; Dicken 2007, 256.) Nykyään ollaan sikäli uudessa tilanteessa, että vanhat halpatuotantomaat ovat vähitellen saavuttaneet palkkatasoissa teollistuneet maat palkkainflaation takia. Kiinassa ja Intiassa työvoiman määrä on kuitenkin niin suuri, että samantapaista palkkainflaatiota ei välttämättä tapahdu ollenkaan. (Neef 2004, 19.)

Tuotannon siirtämistä esimerkiksi Aasiaan on selitetty kustannussyiden ohella korkealla työmoraalilla sekä alueen talouskasvulla (Lahtinen – Mäkelä 1995, 2–3). Myös kehittyneiden maiden väestörakenne on pakottanut työvoiman ulkoistamiseen. Vanhe- nevalle ja eläköityvälle työvoimalle on vaikeaa löytää korvaavia työntekijöitä. Osittain työpaikkoja ovat täyttäneet siirtolaiset, mutta määrät suhteessa tarvittaviin työntekijöihin ovat melko pieniä ja varsinkin tulevaisuudessa täysin riittämättömiä. Aasian maissa sen sijaan ikärakenne on hyvin nuori ja eläkeläisiä on suhteessa työikäisiin vähän. (Vance – Paik 2006, 66.)

Nykyisen yhteiskuntarakenteen ja infrastruktuurin juuret kehitysmaissa ovat siirtomaavallan ajoista peräisin. Siirtomaavaltojen tavoite saada siirtomaistaan alkutuotteita ja varsinkin raaka-aineita on siirtynyt nykypäivään. Tuotantolaitosten palkat ovat huo-

mattavasti korkeampia, kuin esimerkiksi maaseudulla työskentelevien palkat. Alueen köyhyys ja muutto kaupunkeihin onkin johtanut kovaan kilpailuun työpaikoista. Suurimpien kaupunkien slummeissa asuu jopa 75 % perheistä. Koulutettua ja osaavaa työvoimaa on kuitenkin vähän. (Lahtinen – Mäkelä 1995, 18–20.) Myös köyhyyden juuret ovat toisaalta siirtomaa-ajalta, mutta myös seurausta monikansallisten yritysten sekä suurten valtioiden politiikasta. Köyhyys on pääsyy siihen, miksi esimerkiksi lapset joutuvat käymään töissä jo varhaisessa vaiheessa. Suurin osa lapsityövoimasta on kuitenkin maataloudessa perheiden omilla maatiloilla. (Dicken 2006, 541–542.)

Tuotantolaitosten siirtämisen lisäksi ulkoistaminen on lisääntynyt huomattavasti. Monet yritykset ovat säilyttäneet vain ydinosaamisensa ja ulkoistaneet kaiken muun toiminnan. Esimerkiksi urheiluvälinevalmistaja Nike ei omista yhtään tehdasta. Tällaisella ulkoistamisella ei voida kuitenkaan siirtää vastuuta seuraavaan portaaseen, ainaakaan kuluttajien silmissä. Alihankkijasuhteiden strateginen hallinta onkin kasvattanut merkitystään. Suhteiden hallinnasta on tullut jopa niin tärkeää, että joillekin yrityksille siitä on tullut ydinosaamista. Ulkoistaminen kuitenkin lisää riskiä, sillä se vähentää yrityksen mahdollisuutta hallita tuotteen valmistusprosessia. (Neef 2004, 36–37.)

### 2.2.2 *Muuttuvat kulutustottumukset*

Kulutus on jatkuvasti lisääntynyt ja monipuolistunut. Viime aikoina siihen on vaikuttanut etenkin suurten vähittäiskauppaketjujen kasvu. Pienten kauppojen määrä on vähentynyt samalla kun suurten ketjujen markkinaosuus on kasvanut. Näillä ketjuilla on yhä suurempi valta siitä, minkälaisia tuotteita kulutetaan ja mihin hintaan. (Coe – Kelly – Yeung 2007, 110.)

Lisäksi ajan- ja rahankäytön muuttuminen on muuttanut elinkeinoja. Peruskysynnän tyydyttyessä laadun ja tuotteiden monipuolisuuden merkitys on korostunut. Samalla kun yritysten eli kilpailijoiden määrä on kasvanut, myös kuluttajien tietoisuus tuotteista ja hinnoista on kasvanut. Tämä on entisestään lisännyt kuluttajien valtaa. (Lehtipuu – Monni 2007, 25–26.) Toisaalta kuluttamisen varsinkin maantieteelliset erot ovat vähentyneet. Suuret ketjut myyvät samoja tuotteita eri maissa, joskin alueellisia painotuksia on havaittavissa. (Hausen – Grundström 2004, 46.)

Tiettyjen tuotteiden, kuten vaatteiden kysyntää on kuitenkin hyvin vaikea ennustaa. Vaatetuksella ihmiset usein ilmentävät taustojaan ja ideologioitaan, varsinkin kun pohjimmiltaan vaatekysyntä on teollistuneissa maissa jo tyydytetty. Erilaiset trendit saattavat muuttua nopeastikin, mikä tekee kulutuksen ennakoimisesta entistä vaikeampaa. Vaate- ja tekstiilialan riskisyyttä on lisännyt lapsityövoimasyytökset sekä muut ihmisoi-keusongelmat. (Dicken 2007, 254–255.)

### 2.2.3 *Monikansallisten yritysten valta*

Globalisaation myötä valta on keskittynyt ja suuryritysten rooli kasvanut. Valta kerää myös median ja kansan mielenkiinnon, joten suurten yritysten toimia seurataan tarkemmin. Merkittävää on myös se, että kansan luottamus suuryrityksiä kohtaan on heikentynyt. (Juholin 2004, 40–41.) Valtioilla ja yrityksillä on etusijalla oma menestyminen. Niillä on paljon vaateita muille, mutta yhteisiä sääntöjä on erittäin vaikea saada läpi, mikä konkretisoituu esimerkiksi Kioton sopimuksen ongelmissa. Suurten valtioiden tai yritysten poisjäänti maailmanlaajuisista sopimuksista on erittäin haitallista ja yleensä kustannukset kasautuvat kehittyville maille. Valtioiden lisäksi tiettyjä järjestöjä kuten Kansainvälistä Valuuttarahastoa (IMF) on kritisoitu tavoittelevan lyhytaikaista taloudellista kasvua, ottamatta huomioon pitkän ajan vaikutuksia. (Lehtipuu – Monni 2007, 88–89.) Ongelmista huolimatta globalisaation nähdään kuitenkin lisänneen demokratiaa maailmassa (Alfonso 2005, 14).

Suuret monikansalliset yritykset kehittyivät Toisen Maailmansodan jälkeen ja niistä on tullut merkittäviä poliittisia toimijoita. Suorien sijoitusten ja kaupan vapautumisen avulla monikansalliset yritykset ovat voineet perustaa suuria paikallisesti toimivia, mutta ulkomaalaisomistuksessa olevia, yrityksiä ja tehtaita. Monikansallisten yhtiöiden vaikutus politiikkaan voi olla neutraalia, mutta usein nämä yhtiöt ovat tietoisesti harjoittaneet harkittua politiikkaa, joka hyödyttää niitä. (Kline 2005, 44.) Monikansallisilla yrityksillä on suuri vaikutus varsinkin sellaisissa maissa, joissa on heikko lainsäädäntö tai sen valvonta (Blowfield – Frynas 2005, 502). Kehittyvien maiden viranomaiset voivat olla kykenemättömiä tai haluttomia tehostaa lainsäädäntöä ja sen valvontaa (Neef 2004, 20–21). Tällaisissa tilanteissa yhtiö voi joko osallistua lainsäädännön parantamiseen ja omalta osalta käyttää hyviä menetelmiä tai se voi käyttää tilannetta hyväkseen esimerkiksi halvempien työvoimakustannusten muodossa (Kline 2005, 44). Monet yritykset viestivätkin, että lainsäädännön noudattamisen valvominen kehittyvien maiden alihankkijoilla ei ole heidän vastuullaan (Blowfield – Frynas 2005, 503).

Kehittyvät valtiot kannattavat ulkomaisia sijoituksia ja muuta kauppaa, koska se lisää talouskasvua. Tällaisten valtioiden kannalta ei ole niin merkittävää, onko taustalla halvan työvoiman tai löysempien lakien hyväksikäyttäminen. (Winstanley – Clark – Leeson 2002, 211.) Vaurauden lisääntyminen ei ole kuitenkaan poistanut köyhyyttä ja nälänhätää. Elintasoerot ovat pysyneet suurina esimerkiksi sen takia, että kehittyvissä maissa on vähän omaa pääomaa, joten tuotantolaitokset ovat päätyneet pääosin ulkomaalaisomistukseen. Ongelmia lisäävät korruptio sekä median valta ja riippumattomuus, toisin sanoen politiikan ja talouden sekoittuminen. (Lehtipuu – Monni 2007, 32–33.)



## 2.3 Kansainvälinen toimitusketju

Alihankinta on lisääntynyt ja yritysten osuus tuotteen lisäarvosta on pienentynyt (ks. esim. Harrison 2001, 65). Kansainvälisillä toimitusketjuilla on merkittävä rooli nykyisessä maailmantaloudessa. Ne esimerkiksi mahdollistavat yhä tarkemman erikoistumisen. Monien kansainvälisesti menestyneiden yritysten, kuten IKEAn ja H&M:in, taustalla on ainakin osittain nimenomaan tehokas ostotoiminta ja toimitusketjun hallinta. (Grundström 2004, 8–9.) Tuotteiden ja yritysten differoinnin vaikeus sekä hintojen jatkuva lasku on johtanut siihen, että kilpailu on siirtynyt yksittäisiltä yrityksiltä ja tuotteilta kokonaisille toimitusketjuille ja -verkostoille (Monczka – Trent – Handfield 2005, 5; Wang 2002, 302–303).

### 2.3.1 Toimitusketjun rakenne ja hallinta

Toimitusketju koostuu yrityksistä ja niiden välisistä toimista, joissa materiaali tai tavara kulkee kohti loppukäyttäjää. Toimitusketju koostuu erilaisista tavarantoimittajien ja materiaalin tuottajien, jakelijoiden sekä valmistajien. Perinteisessä toimitusketjussa yksittäiset yritykset toimivat samanaikaisesti niin ostajina kuin myyjinäkin. Toimitusketjulle on useita eri nimityksiä ja ne yleensä heijastavat näkökulmaa tai tarkasteltavaa asiaa. (Waters 2003, 7–8.) Vakiintuneita nimityksiä ovat *toimitusketju* (supply chain) sekä *arvoketju* (value chain), joissa on kuitenkin pieniä eroja. Arvoketjun merkitys painottaa enemmän yrityksen sisäistä toimintaa, kun taas toimitusketju kuvaa ulkoista toimintaa. Lisäksi arvoketju koskettaa yrityksessä kaikkia työntekijöitä, kun toimitusketju voi koskettaa esimerkiksi ainoastaan hankintaosastoa. (Monczka – Trent – Handfield 2005, 9–10.)

Jokaisella tuotteella on oma toimitusketjunsä ja niiden rakenne vaihtelee huomattavasti. Mitä vähemmän ketjussa on tasoja eli välikäsiä, sitä yksinkertaisempi ketju on. Toimitusketjujen monimutkaisuuden takia niitä kutsutaan myös toimitusverkoiksi, joka on ketjua laajempi käsite. Verkosto on osuvampi nimitys etenkin silloin, kun monta eri tasoa on luokiteltavissa loppukäyttäjäksi. Esimerkiksi autoteollisuudessa eri osat ovat autotehtaalle osia kokonaisuuteen, kun varaosamyymälälle ne ovat jo valmiita tuotteita. (Waters 2003, 9–10.) Monimutkaisuutta lisää välikäsien ja eri tasojen lisäksi se, että osa tuotteista ja materiaaleista ovat kausiluonteisia, jolloin myös tilaukset noudattavat tätä kiertoa (Wang 2002, 302).

Toimitusketjut mahdollistavat sen, että tavarantuottajat ovat sijainniltaan vähemmän riippuvaisia asiakkaiden sijainnista. Tällöin tuotanto- ja tilausmäärät kasvavat kun tuotantoa voidaan keskittää ja erilaiset tukkuyritykset voivat tehdä tilauksia suuren asiakasmäärän puolesta. Lisäksi kuljetus on yksinkertaisempaa, kun jokaiselle asiakkaalle ei

tarvitse viedä tuotteita erikseen. (Waters 2003, 11–12.) Toimitusketjut ovat alentaneet merkittävästi hintoja ja nostaneet laatua, joskin monimutkaistaneet yritysten toimintaa (Monczka – Trent – Handfield 2005, 4).

*Toimitusketjun hallinta* (supply chain management) sisältää kaikki ne sisäiset ja ulkoiset yrityksen toimet, jotka liittyvät toimitusketjuun. Toimet saattavat olla hyvin erilaisia ja vaihdella esimerkiksi alihankkijoiden kartoittamisesta erilaisiin valvontatehtäviin ja arviointeihin. Huomioitavaa on myös se, että monet toimitusketjun hallinnaksi rinnastettavat toimet tapahtuvat muualla kuin hankintaosastolla. (Monczka – Trent – Handfield 2005, 9.)

Tärkeimmät toimitusketjun osat yrityksen kannalta ovat ensimmäisen tason (tier-one) toimittajat. Tällaiset kumppanit valitaan huolellisesti ja usein toimintaa hallinnoi yrityksen oma hankintaosasto. Tämän tason alihankkijat ovat myös kriittisimpiä yhteiskuntavastuun kannalta, sillä niiden yhteys jakeluyrityksiin on helpoin jäljittää. Lisäksi yhtiön ja sen lähimpien toimittajien välinen raja on kuluttajille ja kansalaisjärjestöille epäselvä ja ne saatetaan mieltää samaksi yhtiöksi. Toisen tason (tier-two) toimittajat ja alemmat portaat saattavat olla yhtiön vastuun piirissä riippuen yhtiön koosta, markkina-asemasta, toimialasta sekä yhtiön ja toimittajan välisestä suhteesta. Merkittävää on myös se, kuinka suuri rooli tällaisella toimittajalla on yhtiön toimintaan. Siitä, milloin myyjäorganisaatio on vastuussa toisen tason alihankkijoistansa, ei ole selkeitä sääntöjä ja vastuu onkin tilannekohtaista. (Neef 2004, 46–48.)

### **2.3.2 Monimutkaistuvat toimitusketjut**

Yritysten kilpailutilanne muuttui, kun rautateiden rakennus aloitettiin ja rahtijunat alkoivat kulkea. Aikaisemmin kilpailijoita olivat olleet vain pienen alueen samat toimijat. Alihankintaa oli kuitenkin ollut jo esimerkiksi tekstiiliteollisuudessa. Se oli kuitenkin ollut hyvin pienimuotoista, kallista ja vaikeaa pitkien etäisyyksien takia. (Baldwin – Clark 2000, 2-3; Monczka – Trent – Handfield 2005, 4,20–21.)

Teollistuminen ja tehtaiden kehitys monimutkaisti toimitusketjuja. Toisen Maailmansodan aikaan toimitusketjut joutuivat uudenlaisen paineen alle, kun monista materiaaleista ja raaka-aineista oli pulaa. Jouduttiin löytämään aivan uudenlaisia ratkaisuja. Toisen Maailmansodan jälkeen toimitusketjut ovat tasaisesti kehittyneet ja monimutkaistuneet. Tietyt seikat, kuten Vietnamin sota ja viime aikoina etenkin globalisaatio ja kiristynyt kilpailu ovat edelleen muokanneet toimitusketjuja. Alihankkijoiden merkitys on kansainvälisen kilpailun kasvun myötä lisääntynyt. (Monczka – Trent – Handfield 2005, 21–24; Baldwin – Clark 2000, 2.)

Rahtijunien lisäksi rahtilaivat sekä lentokoneet ovat mahdollistaneet ylikansallisia toimitusketjuja ja lisänneet kansainvälistä kilpailua. Viimeisin suuri kehitys on ollut

tietokoneiden ja tietojärjestelmien kehittäminen, mikä on nopeuttanut etenkin tiedon liikkumista ja mahdollistanut monimutkaisemmat tuotteet. (Baldwin – Clark 2000, 2–3.) Myös ostajien ja myyjien valtasuhteet ovat muuttuneet tietojärjestelmien ja internetin myötä. Lisäksi kilpailijoiden määrän jatkuva kasvu sekä kuluttajien lisääntynyt hinta- ja laatu-tietoisuus ovat asettaneet uudenlaisia paineita yrityksille ja niiden toimitusketjuille. (Monczka – Trent – Handfield 2005, 4–5.)

Varsinainen toimintoketjun hallinta nähtiin tärkeäksi vasta 1970-luvun puolivälin jälkeen. Perusteina oli se, että arvioiden mukaan jopa 50–70 % yritysten tuloista kului alihankintaan. Lisäksi raaka-aineiden niukkuus, kiristynyt kilpailu, kuluttajien kasvaneet vaatimukset, liiketoimintaympäristön monimutkaistuminen sekä taloudellinen taantuma loivat paineita alihankinnan tarkemmalle suunnittelulle. Nykyään toimitusketjun hallinnalla on erittäin tärkeä rooli yritysten strategiassa ja johdon toiminnassa. (Sroufe 2006, 5–6; Waters 2003, 230.) Strategisesti suunnitellulla toimitusketjulla ja sen hallinnalla voidaan esimerkiksi vähentää riskejä (Wang 2002, 302).

Lisääntyvä keskittyminen ydinosaamiseen on osaltaan lisännyt tuotannon ulkoistamista, joka on edelleen korostunut toimitusketjun roolia (Monczka – Trent – Handfield 2005, 6). Tämän lisäksi lisääntyneet lainsäädännölliset seikat, kuten tiukentuneet työterveys ja -turvallisuus uudistukset sekä vapaaehtoiset standardit, ovat lisänneet tarvetta toimintoketjun tehokkaammalle hallinnalle (Sroufe 2006, 6). Monczka, Trent ja Handfield (2005, 16–19) esittävät, että toimitusketjun menestyksekkäs hallinta edellyttää kyvykästä henkilöstöä, toimivaa organisaatorakennetta, riittävää tietotekniikkatasoa sekä tehokkaita arviointi- ja seurantamenetelmiä.

### 2.3.3 *Alihankinta*

Keskeisintä toimitusketjun hallinnassa on alihankinta, joka on myös tämän tutkielman kannalta keskeinen asia. Muita oleellisia toimia ovat logistiikan ja varastoinnin hallinta, laadunvalvonta sekä erilaiset kysyntään, tarjontaan ja tuotantoon liittyvät suunnitelmat ja aikataulutukset. (Monczka – Trent – Handfield 2005, 14–15).

Alihankinnalla tarkoitetaan funktiota, joka koostuu ostamisesta toisilta tuottajilta, näiden tuottajien valinnasta, hintojen ja ehtojen neuvottelusta sekä sopimusten ja tilausten teosta. Alihankinnan eri termejä ovat esimerkiksi: *ostaminen*, *ulkoistaminen* ja *hankinta*. (Harrison 2001, 65; Waters 2003, 228.)

Yrityksen on harkittava onko tuotannossa tarvittava materiaali tai tuote järkevämpää tehdä itse vai ostaa muualta. Hinnan lisäksi on huomioitava myös strategiset kysymykset, kuten kuinka kriittinen kyseinen materiaali tai tuote yritykselle on. (Harrison 2001, 66–67.) Alihankintapäätöksillä vaikutetaan siis myös yrityksen joustavuuteen, osaamiseen ja riippuvaisuuteen (Waters 2003, 242–243). Tavoitteena on löytää parhaat mah-

dolliset toimittajat, parhaaseen mahdolliseen hintaan, mahdollisimman nopeasti ja pyrkii takaamaan jatkuvuus (Harrison 2001, 67; Waters 2003, 231).

Turvataksaan tarvittavat materiaalit ja tavarat jokainen yritys tarvitsee hankintaosaston tai vastaavan työntekijän, joka on yrityksen yhteys toimitusketjuun (Waters 2003, 228–229). Hankintaosastojen koko vaihtelee yrityksen koon mukaan, yhdestä henkilöstä, suuriin satojen ihmisten hankintaosastoihin. Vaikka yritys tuottaisikin paljon erilaisia tuotteita, sen kannattaa silti keskittää ostotoimintansa. Hyötyjä ovat määrään- nukset sekä varastointi- ja kuljetuskustannussäästöt, varsinkin kun tilataan samalta ali- hankkijalta eri tuotteita. Lisäksi ostotoiminta kehittyy ja ketjunhallinta helpottuu han- kintaosaston oppimisen myötä. Kansainvälisten ja maantieteellisesti laajalle levinneiden yritysten kannattaa keskitetystä hankinnasta huolimatta harjoittaa myös paikallista ostotoimintaa. Esimerkiksi eri kulttuureissa toimivat yrityksen osat tuntevat paikalliset tavat paremmin ja kykenevät neuvottelemaan paremmat ehdot. (Waters 2003, 231.)

Alihankinta on varsinkin Suomessa ollut tuote- ja hintalähtöistä. Nykyään ostoja kuitenkin keskitetään enemmän, tilausmäärät suurenevät ja esimerkiksi laatuun kiinni- tetään enemmän huomiota. Toisaalta varsinkin päivittäistavaroissa ja muissa suurissa määrissä erilaisia tuotteita, on erittäin vaikeaa, neuvotella erikseen kaikista eri tuotteista. Tavoitteena on esimerkiksi löytää parhaimmat toimittajat ja sen jälkeen keskittää tilauk- sia niille ja lisätä yhteistyötä. (Möttölä 2004, 72.) Alihankinta on kuitenkin varsinkin Suomessa ollut toistaiseksi melko sekavaa ja hajaantunutta (Grundström 2004, 26–27). Grundström (2004, 27) on erottanut neljä ostamisen eri tasoa:

- *Epämääräinen shoppailu*, jonka ainoana tavoitteena on ostaa mahdollisim- man halvalla materiaaleja ja tavaraa ja kehittää niille markkinat.
- *Ketjuostaminen*, jossa käytetään rinnakkain useita menetelmiä, kuten suoraa ostamista, ostoyhteistyötä tai agenttien kautta ostamista. Lisäksi yrityksillä saattaa olla omien tuotteiden valmistusta.
- *Systemaattinen ketjuostaminen* on suunnitelmallisempaa sekä ammattimaisempaa. Perustana ovat tietojärjestelmät ja tavarantoimittajien valinnassa on mukana niin suunnittelijoita, ostajia kuin eri alojen asiantunti- joita.
- *Syvä alihankintayhteistyön* tavoitteena on se, että alihankkijoita on vähän ja ne on erittäin tarkasti valittu. Alihankkijat ovat mukana myös tuotekehitte- lyssä ja suhde on pitkäkestoinen ja yhteistyöhön perustuva.

Ostamisessa on eroja sikäli, että ostetaan valmiita tuotteita vai teetetäänkö ne. Esimerkiksi kauppaketjujen omat merkit teetetään joko useista eri osista usealla teh- taalla tai yhdessä paikassa. (Möttölä 2004, 66–67.) Ostotoimintaan on vaikuttanut myös Suomessa se, että erilaiset ketjut ovat kasvattaneet jatkuvasti markkinaosuuttaan sa- malla kun pienemmät yritykset ovat osittain kadonneet. Tämä tarkoittaa sitä, että osto- toiminta on keskittynyt ja ostojen yksikkökoot ovat kasvaneet. (Hausen – Grundström

2004, 41.) Toisaalta, tietyille tavaroille, joita tarvitaan esimerkiksi pieniä määriä tai ne ovat vaikeasti saatavia, vaaditaan usein omia yrityksiään tuomaan ne maahan. Tällaisia pieniä tuontiyrityksiä saattaa tulevaisuudessa olla enemmän. (Hausen – Grundström 2004, 48–49.) Osittain Suomessa tilanne on muuttunut viime aikoina, kun kansainväliset suuryritykset ovat tulleet alalle. Korkeiden hintojen takia vähittäiskauppa-ala on ollut hyvin kannattavaa ja nämä kansainväliset suurketjut ovat pyrkineet hyötymään vähisestä kilpailusta. (Hausen – Grundström 2004, 42–43.)

### 2.3.4 *Alihankkijoiden valinta*

Oleellinen hankintaosaston tehtävä on alihankintaketjun suunnittelu ja toimittajien valinta. Waters (2003, 233) listaa alihankkijoilta toivottavia ominaisuuksia:

- taloudellisesti kannattava pitkälläkin tähtäimellä
- kyvykäs toimittamaan tarvittavat materiaalit ja tuotteet
- omaa tarvittavat materiaalit
- kyky toimittaa tilaus tarkasti sopimuksen mukaisesti
- materiaalien ja tavaroiden korkea laatu
- toimitus on luotettava, ilman suuria viivytyksiä
- hinta ja muut taloudelliset sopimukset ovat hyväksyttäviä
- joustavuus
- kokenut ja saavuttanut asiantuntijuuden tuotteeseen tai materiaaliin
- hyvä maine
- käyttää sopivia ja järkeviä hankintamenetelmiä
- on toiminut aikaisemmin hyvin ja kykenee ylläpitämään pitkänajan suhteita.
- muut ominaisuudet, kuten sijainti, joiden merkitys vaihtelee.

Uuden alihankkijan etsintä tulee tehdä erittäin huolellisesti, sillä epäpätevät alihankkijat saattavat aiheuttaa suuria kustannuksia ja ongelmia. Alihankkijoiden etsintä tulisi aloittaa listaamalla mahdollisia toimittajia, joista valitaan parhaimmat ehdokkaat. Näiltä pyydetään tarjous tai tehdään kysely, joiden perusteella voidaan arvioida yritysten kykyä toimittaa materiaalia tai tuotetta, tuotteen teknistä laatua sekä kustannuksia. Tämän jälkeen toimitusehdoista voidaan vielä neuvotella yritysten kanssa tarkemmin, jonka jälkeen paras alihankkijavaihtoehto valitaan ja tarvittava materiaali tai tavara tilataan. Valinta on yksinkertaisempaa, mikäli toimittajia on vähän, tarvittavien materiaalien tai tavaroiden hinnoissa tai ominaisuuksissa ei ole suuria eroja tai alihankinta on ennalta määrättyä yrityksen strategiassa. Lisäksi joissain tapauksissa, kuten valtioiden hankinnoissa, alihankintapäätöksen tulee olla läpinäkyvä ja perustua ennalta määrättyihin tavoitteisiin. (Waters 2003, 233–234.)

Edellä mainitut tilanteet liittyvät siihen, että ostajalla on suurempi valta ja se voi valita alihankkijansa. Tämä on hyvin yleistä, mutta esimerkiksi monopolitilanteissa tai silloin, kun jostain raaka-aineesta on erityisen paljon pulaa, voi alihankkija valita sopimuskumppaninsa. (Waters 2003, 234.)

Yrityksen alihankkijoiden määrä voi vaihdella suuresti. Yhden alihankkijan kanssa voidaan kehittää yhteistyötä ja saavuttaa etuja, kuten syvällisempää sitoutumista, viestinnän tehostumista sekä pienempiä vaihteluja materiaalien laadussa. Toisaalta se jättää yrityksen melko haavoittuvaiseksi. Valitsemalla useita alihankkijoita yritys voi hajauttaa riskin. Tällöin yhden toimittajan vaikeudet tai konkurssi ei vaikuta merkittävästi yrityksen toimintaedellytyksiin. Lisäksi yritys voi alentaa kokonaishintaa kilpailuttamalla jatkuvasti alihankkijoitaan keskenään ja myös alihankkijan vaihtaminen helpottuu. Yhden toimittajan tapauksessa yritys voi pienentää riskiä tekemällä pitkiä sopimuksia ennalta sovittuihin hintoihin. Pitkillä sopimuksilla yritys voi suojautua tulevaisuuden hintasuhdanteiden varalle. (Waters 2003, 235.)

Alihankkijoiden valintaa suunniteltaessa tulee ottaa huomioon tavaroiden tai materiaalin hinta. Mikäli materiaali on erittäin halpaa tai se ei ole merkittävä yritykselle, ei monimutkaiselle alihankintasuunnitelmalle ole välttämättä tarvetta. Kustannusten lisäksi alihankintasuunnitelma vie aikaa ja nopeissa ostoksissa se on epäkäytännöllinen. Jo hintatarjousten pyytäminen ja niihin vastaaminen kestää usein päiviä. Erilaiset tarkastukset ja varmennukset vievät myös paljon aikaa erityisesti jos käytetään paperidokumentteja. Tietojärjestelmät ovat tuoneet helpotusta tähän ongelmaan. Nykyään käytetään paljon internetissä ja intranetissä tapahtuvaa hankintaa, jossa hyötyinä ovat tiedon määrä ja siihen pääsyn helppous, ajansäästö, kustannussäästöt sekä läpinäkyvyys. Nykyaikaisilla tietojärjestelmillä voidaan tehdä tarkempia suunnitelmia, vähentää henkilöstön työmäärää, parantaa ennusteiden tarkkuutta, alentaa kustannuksia sekä parantaa asiakaspalvelua. Tärkeää alihankintajärjestelmissä on niiden reaaliaikaisuus ja tiedon nopea liikkuminen. (Monczka – Trent – Handfield 2005, 18–19; Waters 2003, 238–240.)

Tuotteita ja materiaaleja voidaan luokitella sen mukaan, kuinka monimutkainen prosessi alihankkijan valinta on. Perusteena voi olla esimerkiksi hinta, tärkeys, niukkuus tai sopimusten pituus. Lisäksi suunnitelmaan vaikuttaa se, onko kyseessä toistuva vai täysin uusi tilaus. (Waters 2003, 242–243.)

Alihankinnan muodon lisäksi tilaukset vaihtelevat ehtojen ja muotojensa mukaan. Yritys voi yksinkertaisesti tilata tuotteita tiettyjen vaatimusten mukaan (purchase orders) tai pelkästään tilata tietyn määrän yksinkertaisia materiaaleja tai osia (blanket orders). Nämä voidaan tehdä nopeammin ja helpommin internetin kautta, joka onkin yleistymässä. Sopimukset viittaavat yleensä pidempään suhteeseen, jossa sovitaan myös muusta, kuin yksittäisistä tilauksista. Sopimukset voivat myös ulottua seuraavaan alihankintaportaaseen. Leasingit ja vuokraukset edustavat erilaista tilaustentekoa, jossa

materiaalit tai useimmin laitteet luovutetaan käytön jälkeen takaisin ja niistä maksetaan vuokranomainen korvaus. Tuotteiden hintojen ja ominaisuuksien ollessa samankaltaisia nousee tärkeämpään rooliin ehdot. (Waters 2003, 244.)

Alihankkijoita valittaessa tulee ottaa huomioon, minkälainen toimitusketju kyseisellä tuotteella on paras. Fisher (2000, 130–133) on erotellut tuotteet vakioituihin (functional) ja innovatiivisiin (innovative). Vakioidut tuotteet ovat pääosin perustuotteita, jotka ovat ominaisuuksiltaan vakioituja. Näiden tuotteiden katteet ovat pieniä, kilpailu yleensä kovaa ja tuotteita on helppo jäljitellä. Innovatiivisten tuotteiden kilpailuedun takana on sen sijaan jokin innovaatio. Vaikka innovatiiviset tuotteet voivat olla hyvinkin arkipäiväisiä, niihin yleensä liittyy jokin täysin uusi keksintö. Uudenlaisten tuotteiden kysyntää on erittäin vaikea ennustaa ja niiden katteet ovat korkeat. Myös tuotantomääriä on vaikea ennakoida ja tämän takia toimitusketjun täytyy olla joustava ja nopea, ei välttämättä halvin mahdollinen.

Tuotteiden ollessa vakioituja, pyritään toimitusketjun osalta ensisijaisesti tehokkuuteen. Innovatiivisissa tuotteissa sen sijaan joustavuus ja mukautuminen ovat tärkeimpiä asioita. Panostukset tehokkuuteen vaikuttavat yleensä enemmän ja ovat helpommin nähtävissä. Mukautuvan toimitusketjun hyödyt esimerkiksi myymättömien tuotteiden hallinnan osalta ovat usein erittäin tärkeitä tai jopa kriittisiä tuloksen kannalta. (Fisher 2000, 137–138.)

Tuotteiden muuttuessa, tulisi myös toimitusketjun muuttua. Vakioiduille tuotteille tehokkaan toimitusketjun kriteerinä on yleensä kustannusten minimoiminen. Lisäksi tehokkaamman johtamisen ja viestinnän roolit ovat kasvaneet. Voidaan esimerkiksi käyttää elektronisia järjestelmiä, kuten intranetiä tilausten ja varastojen tasaamiseksi. Mukautuvassa toimitusketjussa on hyväksyttävä kysynnän vaikea ennustettavuus. Kysynnän epävarmuutta voidaan kuitenkin vähentää keräämällä tietoa esimerkiksi testiryhmiltä. Epävarmuutta voidaan myös pyrkiä välttämään tekemällä toimitusketjusta joustavampi ja ajoittamalla varsinainen tuotanto mahdollisimman lähelle kysynnän konkretisoitumista. (Fisher 2000, 143–149.)

Muodosta riippumatta tehokas toimitusketju edellyttää alihankkijoiden jatkuvaa valvomista ja toiminnan parantamista (Sroufe 2006, 6). Valvontatekniikoita on useita, mutta yleisimpiä ovat tarkastuslistat, joilla seurataan, mikäli alihankkija täyttää vaatimukset ja niiden avulla puututaan ongelmakohtiin. Monimutkaisempia menetelmiä ovat esimerkiksi haastattelut sekä erilaiset yhdistelmät. Vertailuna arvioinnissa voidaan käyttää kilpailevia alihankkijoita. (Waters 2003, 234–235.) Toimitusketjun tehokas hallinta edellyttää myös mahdollisten muutosten ennakointia. Lisäksi tärkeistä toimitusketjuun liittyvistä asioista tulee viestiä niin toimitusketjun muille jäsenille, kuin sisäisesti omalle henkilöstöllekin. (Sroufe 2006, 6.)

### 3 VASTUULLINEN TOIMITUSKETJU

Länsimaalaisten yritysten sisäänostajilla on korostunut rooli nykyisessä globaalissa taloudessa. Heidän ostopäätöksensä vaikuttavat moniin alihankkijayrityksiin ja niiden työntekijöihin. He siis välillisesti vaikuttavat suuriin määriin kehittyvissä maissa työskenteleviä ihmisiä. Vaikka sisäänostajien ostopäätöksien tulisi ainakin heijastaa kuluttajien toiveita, niin heillä on silti suuri rooli esimerkiksi eettisten tuotteiden saatavilla olemisesta. Toisin sanoen he mahdollistavat eettisen kuluttamisen. (Grundström 2004, 8–10.) Toimitusketjussa tapahtuviin laiminlyönteihin ja väärin toimintatapoihin on reagoitu eri tavoin tilaajayrityksissä. Suuri osa yrityksistä on sitä mieltä, ettei heitä voi pitää vastuullisena alihankkijoidensa toimista, varsinkaan kotimaansa ulkopuolella. Alihankkijan laiminlyönnit yhdistetään kuitenkin yhä useammin myös ostajayritykseen (Neef 2004, 35; 60). Lisäksi aktivismin määrä on lisääntynyt, joka on vaikuttanut suuresti yhteiskuntavastuun kehittymiseen (Rowe 2006, 447). Toimitusketjujen sosiaalisen vastuun varmentamisessa kohdataan usein moraalisten tekijöiden lisäksi myös poliittiset tekijät, jotka vaikeuttavat tilannetta (Hughes 2006, 1013).

#### 3.1 Sidosryhmien kasvanut merkitys

Aikaisemmin todettiin, että toimitusketjun sosiaaliseen vastuuseen voidaan lähestyä riskienhallinnan näkökulmasta. Se kuinka suuren riskin toimitusketjun yritykset aiheuttavat koostuu monista tekijöistä. Riskiin vaikuttavat yrityksen toimiala, toimittajien määrä, toimitusketjun monimutkaisuus sekä yhtiön markkina-asema. Riskit ovat todennäköisempiä valmistus- ja vähittäiskauppatoimialoilla, koska näillä aloilla alihankkijoita on useita, jopa tuhansia, ja tuotanto tapahtuu yleensä halvan työvoiman maissa. Riskit ovat myös suurempia sellaisilla yrityksillä, jotka myyvät suoraan asiakkaille, kuin esimerkiksi toisen tai kolmannen tason toimittajilla. Tällaiset toimittajat jäävät yleensä kuluttajille ja muille sidosryhmille tuntemattomiksi. Myös yhteiskuntavastuun käyttäminen markkinoinnissa lisää riskiä. Tämä johtaa yleensä yhtiön tarkempaan seurantaan ja ongelmien sattuessa maine huononee enemmän. (Neef 2004, 42–45.) Riskejä voidaan tarkastella sidosryhmien kautta ja monella ryhmällä on monitahoinen rooli yhtiöiden yhteiskuntavastuussa.

##### 3.1.1 Sidosryhmien paine

Sidosryhmät ovat toimijoita, joilla on jokin sidos yritykseen. Nämä toimijat yleensä antavat yritykselle jotain ja toisaalta vaativat vastineeksi yritykseltä jotain. Esimerkiksi



henkilöstö saa yritykseltä palkan työpanoksensa vastineeksi, kun omistajat saavat sijoituksilleen tuottoa. Toimitusketjun yritykset saavat toimittamansa materiaalin tai tavaran vastineeksi rahaa tai muun korvauksen. (Juholin 2004, 196–197.) Monet sidosryhmistä ovat kiinnostuneita enemmän yrityksen yhteiskunnallisista vaikutuksista, kuin liiketoiminnasta. Keskeisimpien sidosryhmien odotusten ja tarpeiden täyttäminen on edellytys jatkuvalle liiketoiminnalle. (Niskala – Tarna 2003, 54–55.)

Usein henkilöstö määritetään tärkeimmäksi sidosryhmäksi. Seuraavaksi tärkeimmät ovat rahoittajat ja asiakkaat sekä toimitusketjun jäsenet. Edellä mainittuja kutsutaan primääreiksi, eli ensisijaisiksi sidosryhmiksi, niiden toiminnan kannalta kriittisen luonteen takia. Näihin ryhmiin yrityksellä on yleensä sopimukseen perustuva suhde. Sekundääristen eli toissijaisten ja marginaalisten ryhmien merkitys riippuu yrityksen toimialasta ja alueesta, jossa se toimii. Tällaisia ryhmiä ovat esimerkiksi media, kansalais- ja etujärjestöt, ympäristö, yhteisö, kilpailijat ja viranomaiset. (Juholin 2004, 197–198; Niskala – Tarna 2003, 53.)

Sidosryhmiä on jaettu myös muilla perusteilla esimerkiksi ulkoisiin ja sisäisiin ryhmiin sekä välittömiin ja välillisiin (Niskala – Tarna 2003, 53). Näiden lisäksi sidosryhmiä voidaan tarkastella velvollisuuksien ja mahdollisuuksien kautta. Velvollisuusryhmään kuuluvat henkilöstö ja omistajat, joille yritykset ovat lain mukaan tilivelvollisia. Mahdollisuusryhmään kuuluvat sellaiset sidosryhmät, joiden avulla yritys voi saavuttaa esimerkiksi kilpailuetua ottamalla huomioon näiden odotukset ja parantamalla toimintaa niiden mukaisesti. (Juholin 2004, 199; Niskala – Tarna 2003, 56.)

Yrityksen ja sidosryhmien välisestä viestinnästä käytetään nimitystä sidosryhmävuoropuhelu tai sidosryhmädialogi (ks. esim. Juholin 2004, 204). Vuoropuhelulla pyritään viestimään puolin ja toisin molemmille tärkeistä asioista ja pyritään kehittämään toimintaa molempien eduksi. Vuoropuhelu on tehokkainta kasvotusten, mutta siihen luetaan myös muu viestintä, kuten internetin välityksellä tapahtuva viestintä. Vuoropuhelun tulee olla jatkuvaa ja aina siitä ei tarvitse löytää uusia ratkaisuja. Yrityksen osoitus kiinnostuksesta sidosryhmiänsä kohtaan voi itsessään parantaa suhteita, kun esimerkiksi henkilöstö kokee, että heitä kuunnellaan. Sidosryhmävuoropuhelussa kuuntelemisella onkin tärkeä rooli. Sidosryhmien huolia ja odotuksia ei tule kuitenkaan vain kuulla ja kirjata ylös vaan aidosti pyrkiä selvittämään ongelmakohtia. (Juholin 2004, 204–205.) On myös keskusteltu siitä, kuinka paljon sidosryhmiä tulee sisällyttää yrityksen päätöksentekoon. Jollakin ryhmällä voi esimerkiksi olla edustaja yrityksen hallituksessa tai hallitusta voi konsultoida sidosryhmän edustajat. (Niskala – Tarna 2003, 61.)

Keskeisiä ryhmiä sidosryhmävuoropuhelun kannalta ovat kansalaisjärjestöt ja asiakkaat. Huoli kehittyvien maiden työntekijöiden huonoista työoloista kansainvälisten yritysten omilla tai alihankkijoiden tuotantolaitoksilla on kasvanut erilaisten skandaalien ja tietoisuuden lisääntymisen myötä. Ensimmäinen suuri keskustelua herättänyt tapaus tapahtui 1984 Intian Bhopalissa, jossa Yhdysvaltalaisen Union Carbide yhtiön tehtaalla

tapahtui kemikaalien vuoto. Se tappoi noin 3,800 ihmistä ja 2,700 työntekijälle jäi pysyviä vammoja. Samana vuonna Exxon Valdezin öljytankkeri upposi aiheuttaen erittäin vakavan öljyvuodon Alaskan edustalla. Nämä tapaukset eivät pelkästään herättäneet tarvetta liiketoiminnan tarkemmalle valvonnalle ja eettisille säännöille vaan yleisesti herättivät vastustusta kapitalismia kohtaan. (Neef 2004, 2.)

Kritiikki ei ole kohdistunut pelkästään suuria yrityksiä kohtaan, vaan myös suuria kansainvälisiä organisaatioita vastaan on hyökätty. Esimerkiksi Maailman kauppajärjestön (WTO) kokouksia ovat varjostaneet vuosituhannen vaihteesta lähtien laajamittaiset mielenosoitukset, jotka ovat yltyneet osittain mellakoinniksi. On kuitenkin merkkejä, että tällainen toiminta on menettämässä voimaansa ja oikeutustaan kansan silmissä. Mielenilmauksilta on puuttunut riittävän yksinkertaiset sanomat ja mielenosoitukset ovat sekoittuneet vandalismiin, jolloin normaalitkin protestoijat ovat sekoittuneet anarkisteihin. (Neef 2004, 2–3.)

Sidosryhmien kiinnostus varsinkin kehittyvien maiden toimittajien sosiaalisia ongelmia kohtaan tulee todennäköisesti vain kasvamaan tulevaisuudessa (ks. esim. Gerson 2007, 25) esimerkiksi sen takia, että nykyään globalisaation ja toimitusketjujen kautta lähes kaikista ihmisistä on tullut eri yritysten sidosryhmän osia (Rowe 2006, 445). Lisäksi useat yritykset tekevät nykyään mieluummin yhteistyötä yritysten kanssa, jotka kiinnittävät huomiota yhteiskuntavastuuseen, esimerkiksi sen takia, että heidän omat asiakkaansa odottavat tällaista. (Bhattacharya – Sen 2004, 11.) Sidosryhmien paine on jakautunut kansalaisjärjestöjen, kuluttajien, sijoittajien, median ja muiden paineisiin. On vaikea määritellä, millä näistä on suurin painoarvo ja ne ovatkin toisiinsa liitoksissa. (Patel 2005, 24.) Esimerkiksi kansalaisjärjestöjen paine näkyy mediassa ja heijastuu kuluttajien ostokäyttäytymiseen.

Edellä mainittujen sidosryhmien lisäksi myös kansallisilla hallituksilla ja viranomaisilla on roolinsa. Niiden merkitys on kuitenkin hyvin vaihteleva maasta ja toimialasta riippuen. Hallitukset ovat teollistuneissa maissa luoneet paineita varsinkin monikansallisille yrityksille. Lainsäädäntöä tiukennetaan jatkuvasti esimerkiksi raportoinnin osalta ja valtioiden omat hankinnat pyritään tekemään mahdollisimman vastuullisesti. (Pryce 2002, 140–141.)

Huomionarvoista on se, että sidosryhmien painostus yrityksiä kohtaan niiden toiminnasta toimitusketjussa tapahtuu yleensä kotimaassa. Mahdollisuudet painostaa yrityksiä kehittyvissä maissa ovat huomattavasti pienemmät. Kehittyvien maiden kansalaisjärjestöillä ja yksittäisillä henkilöillä ei ole riittäviä resursseja tai kanavia, joiden avulla yhdistyä tai saada riittävästi huomiota. (Newell 2005, 542–543.)

Yhtiöt ovat vaikeassa tilanteessa, kun kuluttajat ja kansalaisjärjestöt odottavat yhtiöiden vastuun ulottuvan pitkälle toimitusketjuun ja toisaalta yhtiöt kokevat valtansa toimitusketjussa pieneksi (Neef 2004, 45). Lisäksi tilanne on sikäli paradoksaalinen, että usein hyökkäykset ovat kohdistuneet niitä yhtiöitä kohtaan, jotka ovat pyrkinet ratko-

maan ongelmia. Tällaisia toimia pidetään kuitenkin usein, varsinkin niiden epäonnistuksessa, pr-temppuina. (Winstanley – Clark – Leeson 2002, 210.)

### **3.1.2 Kansalaisjärjestöt**

Useat ympäristövahingot 1970-luvulla saivat aikaan ympäristöliikkeiden synnyn. Ympäristöliikkeet olivat ensimmäisiä liikkeitä, jotka vaativat yritysten huomioivan myös muita asioita, kuin tuloksen maksimointia. (Juholin 2004, 31.) Aivan uudenlaisia yhdistyksiä ja tahoja on syntynyt ja heidän valta on kasvanut sosiaalisen ja ympäristöllisen vastuun saralla. Painopiste on siirtynyt yksittäisistä katastrofeista ja skandaaleista arkipäiväisiin seikkoihin, kuten työoloihin, kierrätykseen sekä raaka-aineiden käyttöön. Toinen merkittävä asia on ollut viestinnän rooli. Kansalaisjärjestöt ovat paljastaneet väärinkäytöksiä ja laiminlyöntejä etenkin suurten yritysten toimissa, joka on pakottanut nämä muuttamaan toimintatapojaan. Samalla toimintatavat ovat levinneet myös muihin saman alan yrityksiin. (Neef 2004, 3.) Lisäksi nämä erilaiset kansalaisryhmät ovat hyökänneet näkyvästi suuria, etenkin vähittäismyyntiyrityksiä vastaan esimerkiksi alihankkijoiden toimista (ks. esim. Barton 2007, 12). Tämä on laajentanut yhtiöiden vastuuta oman yrityksen ulkopuolelle varsinkin tapauksissa, joissa yhtiöllä ei ole laissa määrättyä velvollisuutta (Neef 2004, 3–4).

Kansalaisjärjestöt eroavat kooltaan pienistä hankkeista suuriin ammattimaisesti johdettuihin järjestöihin, kuten Amnesty International tai Greenpeace (Spar – La Mure 2003, 78). Arvioiden mukaan kansainvälisiä järjestöjä on jopa 30,000, jotka vaihtelevat kehitysagenteista ja aktivistiryhmistä työoikeusjärjestöihin ja eturyhmiin (Neef 2004, 22). Kansalaisjärjestöjen määrän nopea kasvu voidaan selittää globalisaatiolla. Useat kansalaisjärjestöt näkevät nimenomaan globalisaation eriarvoisuuden ja köyhyyden lisääjänä, joiden vähentäminen on monen järjestön tavoite. (Juholin 2004, 122–123.)

Määrän lisäksi, myös järjestöjen vaikutusvalta on kasvanut huomattavasti. Syynä tähän on ollut etenkin vaikutusmahdollisuuksien kehittyminen ja mahdollisuus maksaa parempaa palkkaa, joiden avulla on kyetty houkuttelemaan lahjakkaampia työntekijöitä. Uusista vaikutuskanavista ehdottomasti tärkein on internet, mutta myös muut kanavat ja keinot varojen hankkimiseen ovat kehittyneet. Vaikutusvaltaa näillä painostusryhmillä ja organisaatioilla on myös sen takia, että ne ovat usein puolueettomia, niihin liittymisen on vapaata ja ne nähdään yrityksiä luotettavampina. (Neef 2004, 22–23; Juholin 2004, 123.) Varsinkin suuret riippumattomat organisaatiot, kuten Amnesty International, World Wildlife Fund ja Greenpeace, nähdään kansan silmissä huomattavasti luotettavampina, kuin monikansalliset yhtiöt (Neef 2004, 24).

Myös toimintatavat ovat muuttuneet. Ennen lakot olivat yleinen tapa pyrkiä vaikuttamaan yrityksiin, mutta nykyään organisaatioilla on esimerkiksi mahdollisuudet pal-

jastaa laiminlyöntejä ja julkistaa ne median avulla. (Juholin 2004, 113; Neef 2004, 24.) Kansalaisjärjestöt ovat sikälikin muuttaneet toimintatapojaan, että ne eivät enää pelkää paljasta väärinkäytöksiä ja skandaaleja, vaan pyrkivät vaikuttamaan yrityksiin jo etukäteen (Gereffi – Garcia-Johnson – Sasser 2001, 56). Etujärjestöistä etenkin työmarkkinajärjestöillä on suuri rooli yrityksille. Esimerkiksi Suomessa työntekijäjärjestöillä on merkittävä painostusvoima (Juholin 2004, 150). Painostusvoiman ohella organisaatiot muun muassa julkaisevat listoja parhaista ja huonoimmista yrityksistä. Esimerkiksi Englannissa julkaistaan Corporate Responsibility Index listaa. Luonnollisesti huonosti tällaisilla listoilla menestymistä pyritään välttämään. (Neef 2004, 25–26.) Toisaalta niiden järjestöjen, joiden keinot ylittävät tietyt rajat, vaikutusvalta ja kansan luottamus on vähäisempää. Esimerkiksi vandalismia pidetään yleisesti vääränä tapana vaikuttaa. (Juholin 2004, 123.)

Kansalaisjärjestöjen suhde yrityksiin vaihtelee kriittisestä neutraaliin ja rakentavaan. (Juholin 2004, 124). Tunnetut yritykset sekä markkinajohtajat ovat alttiimpia kohtaamaan vastustusta aktivistien ja myös kuluttajien toimesta (Spar – La Mure 2003, 78). Paine on pääosin suurempi kotimaissa. Kuitenkin myös kehittyvissä maissa näistä asioista on keskusteltu jo pitkään ja esimerkiksi ympäristösijoituksia on tehty jo 90-luvulta asti. Esimerkiksi työolot voidaan kuitenkin nähdä merkityksettömämpänä asiana, kun samaan aikaan taistellaan esimerkiksi ruuan riittävyyden kanssa, kun kalansaaliit ja viljelysalueet pienenevät. (Lahtinen – Mäkelä 1995, 17.)

Kansalaisjärjestöt nähdään yritysjohdon silmissä usein vältettävänä ja pahana. Toisaalta osa johtajista on nähnyt ne myös hyötynä, joiden kautta voidaan viestiä yrityksen tavoitteista ja toimista. Suuri osa näistä järjestöistä on voittoa tavoittelemattomia organisaatioita (Juholin 2004, 134), joten ne ovat usein puolueettomia, minkä takia niiden viestintä on luotettavampaa. Lisäksi järjestöjen on nähty yhtenäistävän liiketoimintakäytäntöjä. Mikäli esimerkiksi toisessa maassa ympäristölait ovat paljon tiukempia, sen maan yritykset saattavat kärsiä suuremmista kustannuksista. (Neef 2004, 26–27.) Yhteistyöllä voidaan oikeutuksen ja luotettavuuden takaamisen lisäksi myös saada tietoa siitä, mihin varoja voitaisiin suunnata. Kansalaisjärjestöjen suora tukeminen rahallisesti on kuitenkin arveluttavaa, sillä silloin saatetaan menettää puolueettomuus muiden silmissä. (Juholin 2004, 114; Neef 2004, 23.) Yhteistyössä ja viestittäessä kansalaisjärjestöjen kanssa, yritysten tulisi käyttäytyä yhtenäisesti ja järkevästi. Usein kansalaisjärjestöt ovat onnistuneet nostamaan esiin tärkeitä asioita yrityksille ja näiden kautta yritysten maine on parantunut. (Spar – La Mure 2003, 78.)

### 3.1.3 *Kuluttajat ja sijoittajat*

Kuluttajien vaikutusvalta on kasvanut etenkin helpommin saatavilla olevan tiedon ansiosta. Toisaalta kansalaisryhmillä on ollut tähän suuri vaikutus. Kuluttajat itsekin ovat alkaneet vaatimaan yrityksiltä läpinäkyvämpää toimintaa. (Pryce 2002, 140.)

Sidosryhmänä kuluttaja on vaikea. Ensinnäkin sen vaikutukset ovat etenkin kuluttajien kanssa suoraan tekemisissä olevien yhtiöiden kannalta erittäin merkittävä. Toisaalta huono ennustettavuus vaikeuttaa tilannetta. (Juholin 2004, 110.) Usein kansalaisjärjestöjen aikaansaamat ostoboikotit ovat kuluttajien suunnalta merkittävä painostuskeino yrityksiä kohtaan (Spar – La Mure 2003, 78). Kuitenkaan esimerkiksi Suomessa vastuullisuuteen liittyneet laiminlyönnit tai epäoikeudenmukaisuudet eivät ole saaneet aikaan suuria ostoboikotteja. Joka tapauksessa kuluttajien käyttäytyminen on vaikeasti ennakoitavaa ja saattaa muuttua nopeasti. Tutkimusten mukaan suomalaiset ovat kuitenkin valmiita maksamaan tuotteista enemmän, mikäli ne on eettisesti valmistettuja. (Juholin 2004, 111–112.)

Myös jopa kehityksessä hieman laahaavassa Yhdysvalloissa, eettinen kuluttaminen on jatkuvasti kasvanut (ks. esim. Webb – Mohr – Harris 2008). Varsinkin siinä tapauksessa jos laatu ja hinta ovat samat, kuluttajat valitsevat mieluummin eettisesti tuotetun tuotteen. Yleensä hinta on kuitenkin korkeampia eettisissä tuotteissa. Toisaalta, eettisten perusteiden merkitys ostopäätöksessä on kasvanut suhteessa hintaan ja laatuun. (Bhattacharya – Sen 2004, 9–10.) Erilaisia eettisen kuluttamisen alaryhmiä, kuten eettinen muoti, on noussut esiin viime aikoina. Kuitenkin Joergensin (2006, 369) tutkimuksen mukaan eettinen muoti on hyvin marginaalista ja perinteiset perusteet painavat enemmän ostoratkaisuissa. Tämä ei tarkoita sitä, etteivät kuluttajat välittäisi sosiaalisista asioista. Niillä ei vain ole hinnan ja ulkonäön rinnalla niin suurta merkitystä. Toisaalta syynä on myös eettisten vaatteiden pieni määrä kokonaistarjonnasta, eli huono saatavuus. Tällaisilla tuotteilla kyetään kuitenkin saavuttamaan kilpailuetua. Eettisesti tuotetuilla tuotteilla voidaan esimerkiksi sitouttaa asiakasta ja saavuttaa asiakasuskollisuutta, joka on vähentynyt nyky maailmassa (Bhattacharya – Sen 2004, 11).

Kansalaisjärjestöjen ja kuluttajien lisäksi sijoittajilla on erittäin suuri vaikutus yritysten toiminnassa (ks. esim. Pryce 2002, 141). Varsinkin, kun pörssikursseille on ominaista heijastaa nopeasti yrityksen toimet, osakkaiden odotukset ja niiden väliset erot. Osakkeenomistajat eivät välttämättä itsessään vaadi yrityksiltä yhteiskuntavastuuta omista epäitsekkäistä lähtökohdistaan, vaan usein takana on tiedostus siitä, että yhteiskuntavastuun laiminlyönnit vaikuttavat nopeasti maineeseen. Maine taas heijastuu suoraan yrityksen tulokseen. (Neef 2004, 4–5; 27–28.) Kuitenkin myös niin sanottu *eettinen sijoittaminen* eli yhteiskuntavastuullisiin yrityksiin sijoittaminen on lisääntynyt. Tätä varten, muun muassa Dow Jones, on julkaissut Sustainable Asset Management Index:in. Luottamus tällaisiin indekseihin ei ole kuitenkaan täysin varaukseton. Siihen

vaikuttavat paljon tapaukset, joissa hyvin yhteiskuntavastuussa menestyneet yhtiöt paljastuvatkin epäeettisiksi. Myös epäluottamus yhtiöiden julkaisemiin raportteihin on kasvanut kirjanpitoskandaalien takia. (Pryce 2002 141; Neef 2004, 28–29.)

Eettinen sijoittaminen ei kuitenkaan ole kovinkaan yksinkertaista. Esimerkiksi yksityishenkilönä sijoittajalla on loputon määrä vaihtoehtoja sen mukaan, mitä hän haluaa tukea. Lisäksi yritysten sidokset toisiin yritykseen monimutkaistaa tilannetta. Sosiaalisesti hyvin suoriutuva yritys voi toimia esimerkiksi yhteistyössä asevalmistajan kanssa. Erilaiset eettiset rahastot sisältävät useita yrityksiä ja kaikkien näiden tarkka taustojen selvittäminen on hankalaa. Rahastoilla voidaan kuitenkin tätäkin riskiä hajauttaa. (Kirby 2007, 66–67.)

Joka tapauksessa sijoittajat sekä myös muut sidosryhmät seuraavat yhä enemmän myös ei-taloudellista informaatiota yrityksistä (Rowe 2006, 450–451). Useat yritykset analysoivat myös tällaista informaatiota yrityksistä (Kirby 2007, 66). Ongelmana on ollut yritysten sanojen ja tekojen välinen ero. Onkin pyritty kehittämään menetelmiä mittaamaan myös ei-rahallista arvoa, joka näyttää yhtiöiden todellisen sitoumuksen yhteiskuntavastuuseen. (Neef 2004 5–6.) Esimerkiksi yhteiskuntavastuuraportteja vaaditaan jo sijoittajienkin toimesta ja niiden määrä on kasvanut nopeasti. Monet yritykset myös auditoivat raporttinsa, joka lisää luotettavuutta. (Demars 2005, 17.) Yhteiskuntavastuuraportteista voidaan ennustaa yrityksen kannattavuutta ja kasvua pidemmällä aikavälillä. Tämä muun muassa sen takia, että yhteiskuntavastuu liittyy läheisesti maineeseen ja siihen liittyviin riskeihin. Yritykset pyrkivätkin nykyään osoittamaan sijoittajille, että ovat ottaneet nämä asiat huomioon. (Neef 2004, 29–30.) Global Reporting Initiative ylläpitää rekisteriä yritysten yhteiskuntavastuuraportteista, josta löytyy erittäin suuri määrä yritysten raportteja. Tarkoituksena on antaa mahdollisuus sidosryhmille ja myös muille yrityksille tarkastella näitä raportteja. (CorporateRegister.com.)

### **3.1.4 Median rooli**

Tiedotusvälineiden rooli on korostunut uudella vuosituhanella ja se näkyy erityisen hyvin yhteiskuntavastuussa. Eri organisaatiot ovat käyttäneet mediaa välineenään vaikuttaa yrityksiin ja lisätä tietoisuutta. Viestimissä näytettyjen sosiaalisten ongelmien määrä on kasvanut, joka saattaa olla kaiku katsojien ja kuuntelijoiden mielenkiinnon kohteista. (Neef 2004, 5.) Erytystä median toiminnassa on se, että vastuullisuus koetaan usein normaalitilana, joten vain poikkeukset siitä ylittävät uutiskynnyksen. Lisäksi negatiiviset asiat ylittävät usein paljon helpommin uutiskynnyksen, kuin positiiviset. (Juholin 2004, 172–173.) Mielenkiintoinen seikka median yhteiskuntavastuun tiedottamisessa on se, että niiden tiedotusvälineiden, jotka levittävät tietoa esimerkiksi

vastuuttomasti toimivista yrityksistä, omat toimintatavat saattavat myös olla vastuuttomia (Juholin 2004, 177).

Yritykset käyttävät myös itse tiedotusvälineitä yhteiskuntavastuun viestimisessä. Esimerkiksi sidosryhmäviestinnässä se on olennainen osa. Tällöin puhutaan markkinoinnista tai maineen hallinnasta. Tiedotusvälineitä seuraamalla voidaan myös löytää esimerkiksi heikkoja signaaleja tai muita viittauksia siihen, mikä kuluttajia kiinnostaa nyt tai tulevaisuudessa. Aktiivisella seurannalla toimintaa voidaan ennakoida ja kiinnittää huomiota tulevaisuuden kriittisiin kohtiin jo etukäteen. (Juholin 2004, 180–185.) Erilaiset internetsivut ja keskustelupalstat tarjoavat tietoa siitä, mikä on ajankohtaista ja yleisen keskustelun alla. Varsinkin sidosryhmien sivustoilta voidaan saada arvokasta tietoa. Luotauksen välineinä voidaan käyttää esimerkiksi mielipidetiedusteluja tai analyttisempaa kokonaisvaltaista analyysiä, jossa seurataan muun muassa mediajulkisuutta, lainvalmisteluja sekä julkisia puheenvuoroja. Yritykset voivat myös perustaa oman fooruminsa luotaukselle, joka kokoontuu tietyin väliajoin ja. Lisäksi luotaukseen voidaan käyttää ulkopuolisia palveluita. Esimerkiksi erilaisia hakurobotteja ja muita työkaluja on kehitetty asian tiimoilta. Tiedon suuren määrän takia yritysten tulee suunnitella tarkkaan, mitä tietoa ne haluavat hakea. (Juholin 2004, 185–187.)

## **3.2 Kansainvälisesti liikkuva työvoima**

Globalisaation myötä kilpailu on koventunut entisestään. Markkinaosuuksia tavoitellaan usein alemmalla hinnalla. Tämä johtaa paineisiin siirtää tuotantoa halvempiin maihin, joka on osaltaan vaikuttanut työpaikkojen siirtymisiin kehittyviin maihin. Siirtymistä ovat helpottaneet kehittyneet viestintämenetelmät ja -järjestelmät. (Vance – Paik 2006, 8.) Kansainvälisestä työvoimasta onkin tullut joustavaa ja tällainen joustavuus on toisaalta mahdollistunut sen takia, että työvoiman siirtyessä sosiaalisia etuja karsittu (Dicken 2007, 495).

### **3.2.1 Ulkoiset tekijät**

Kansainväliseen työvoimaan vaikuttavat tekijät voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin. Ulkoisiin tekijöihin yritys ei yleensä voi paljoakaan vaikuttaa. Kohdealueen taloudellinen tila on merkittävä esimerkiksi yrityksen kasvuponnistelujen takia ja varsinkin erilaiset taloudelliset taantumet ja kriisit vaikuttavat suuresti henkilöstöön. Myös sosiaaliset tekijät kuten paikalliset arvot, uskomukset, tavat asenteet sekä ennakkoluulot vaikuttavat paikalliseen työvoimaan. Globalisaation myötä sosiaaliset tekijät ovat maailmassa kuitenkin yhdentymässä. (Vance – Paik 2006, 6–8.)

Myös demografiset tekijät ovat muuttumassa. Merkittävää on esimerkiksi se, että kehittyneissä valtioissa ikärakenne on muuttunut vanhemmaksi ja eläkkeelle jäävän väestön korvaaminen on suuri ongelma. Tämä on johtanut muun muassa siihen, että siirtolaiset tekevät näitä töitä ja heidän määrä valtioissa kasvaa. Myös koulutuksella on suuri merkitys. Halvan työvoiman maissa koulutus on yleensä melko alkeellista ja yritykset joutuvat panostamaan työntekijöiden opettamiseen ja koulutukseen. (Vance – Paik 2006, 8.)

Monimutkaistuva maailma vaatii yhä enemmän ennakointia ja uusia innovaatioita. Innovaatiot voidaan jakaa kahteen ryhmään tässä tapauksessa. Johtamistapoja ja käytäntöjä voidaan kehittää koulutuksella ja erilaisilla konferensseilla. Tavoitteena on löytää tehokkaampia menetelmiä henkilöstön hallintaan globaalissa maailmassa. Teknologisissa innovaatioissa huomioitavaa on se, että vaikka ne usein tehostavat toimintaa, on henkilöstö myös koulutettava joka kerta uusiin järjestelmiin ja päivityksiin. Tämä on ainoa tapa varmistaa uusien innovaatioiden täysi hyöty. Teknologisilla innovaatioilla on suuri merkitys prosessien ja työtehtävien tehostumisessa ja kustannussäästöissä. (Vance – Paik 2006, 8–10.)

Maiden hallituksilla on suuri rooli etenkin taloudellisissa asioissa. Valtioiden tavoitteena on ensisijaisesti turvata kansalaistensa hyvinvointi. Yrityksiä tämä koskettaa esimerkiksi hallitusten pyrkimyksissä lisätä työllisyyttä. Keinoina ovat veromuutokset, panostukset koulutukseen sekä työntekijöiden oikeuksiin liittyvät asiat. Lisäksi monet valtiot vaativat tiettyjä yhteiskuntavastuuasioiden täyttämistä, jotka liittyvät esimerkiksi työoloihin tai palkkaan. Tällaisten yksittäisten hallitusten toimien lisäksi on monenvälisiä sopimuksia, jotka vaikuttavat kansainväliseen työvoimaan ja sen hallintaan. Tällaisilla sopimuksilla pyritään kehittämään maiden välistä kaupankäyntiä sekä taloudellisia oloja. Esimerkiksi Euroopan Unionilla on roolinsa työhön liittyvissä asioissa ja toisaalta kehittyvillä mailla on oma järjestönsä G77. (Vance – Paik 2006, 10–13.)

Valtioiden ja hallitusten yhteisillä järjestöillä on suuri vaikutus työntekijöihin. Aikaisemmin mainitut YK, ILO sekä OECD ovat merkittäviä järjestöjä työntekijöiden kannalta, mutta myös taloudellisilla järjestöillä, kuten Maailman kauppajärjestö WTO:lla, Kansainvälisellä valuuttarahasto IMF:llä ja Maailman pankilla on merkittävä rooli. (Vance – Paik 2006, 13–17.) Luonnollisesti työvoimajärjestöillä on myös merkittävä vaikutus työvoimakysymyksissä. Järjestöt vaihtelevat kooltaan pienistä paikallisista toimijoista monikansallisiin organisaatioihin. Ne tekevät yhteistyötä hallitusten ja edellä mainittujen organisaatioiden ja tavoitteena on parantaa työntekijöiden oikeuksia. Työjärjestöt koostuvat jonkin yrityksen tai toimialan työntekijöistä, jotka pyrkivät yhdessä vaikuttamaan asioihinsa. Niiden vaikutus kansainvälisesti on ollut verrattain pientä, mutta kasvamassa. Myös työnantajilla ja ammattilaisilla on omat järjestönsä, joiden päätökset heijastuvat usein myös työntekijöihin. (Vance – Paik 2006, 18–21.)



### 3.2.2 *Sisäiset tekijät*

Sisäisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat työvoimaan, ovat yrityskulttuuri, ilmapiiri sekä yrityksen rakenne ja strategia. Organisaatiokulttuuri sisältää arvot, normit, tavat, asenteet sekä uskomukset, jotka yleensä kehittyvät itsestään ja ovat lähtöisin perustajista. Osa edellä mainituista on niin sanottua hiljaista tietoa, kun taas esimerkiksi arvoista pyritään viestimään virallisia kanavia pitkin. Organisaatiokulttuuria on erittäin vaikea muuttaa. Ne voivat olla yrityksestä ja maasta riippuen erittäin tiukkoja ja kaiken kattavia tai vapaamuotoisempia. Organisaatiokulttuurin tiedostaminen on tärkeää henkilöstöjohdolle. (Vance – Paik 2006, 22–23.)

Organisaation ilmapiiri sen sijaan saattaa muuttua nopeastikin ja kuvastaa yrityksen yleistä ilmapiiriä. Ilmapiirillä voi olla suurikin vaikutus esimerkiksi tyytyväisyyden kautta tuloksellisuuteen ja työntekijöiden tehokkuuteen. On kuitenkin otettava huomioon, että ilmapiiriin vaikuttavat asiat ovat hyvin erilaisia eri kulttuureissa, eikä toimivia hallintamenetelmiä ei voida yleistää. Tärkeää on palaute työntekijöiltä ja paikallinen sovittaminen. (Vance – Paik 2006, 23.)

Yrityksen strategialla on tärkeä rooli johtamisessa. Henkilöstö tulee ottaa huomioon kokonaisstrategiassa esimerkiksi lisäämällä siihen toimintamallin työntekijöiden oikeuksista. Yrityksen rakenne vaikuttaa organisaation toimivuuteen. Pienemmissä yrityksissä viestintä on yleensä helpompaa ja ongelmat kyetään ratkaisemaan nopeammin. Suurissa organisaatioissa niin fyysiset, kuin immateriaaliset etäisyydet ovat kuitenkin pidempiä ja esimerkiksi tuotannon ongelmien ratkaisu hitaampaa. Lisäksi ongelmat saattavat jäädä johdon tietämättömiin. Ratkaisuna on esimerkiksi tarkasti määrätty vastualueet ja pienempien osien suurempi autonomia. (Vance – Paik 2006, 23–25.)

Mikäli työntekijät eivät ole tyytyväisiä palkkoihinsa tai työoloihinsa, voivat he pyrkiä vaikuttamaan yrityksen johtoon eri keinoin. Tällaiset keinot vaihtelevat niiden luonteen mukaan ja ne voivat olla virallisia tai epävirallisia, fyysisiä tai henkisiä sekä ennakoivia tai reagoivia. Virallisia menetelmiä ovat sellaiset toimet, joilla on kolmannen osapuolen, kuten ammattijärjestön tuki takana. Fyysisiä keinoja ovat esimerkiksi lakot ja ulosmarssit, kun henkisiä keinoja ovat suostuttelu ja neuvottelut. Toiminta on reagoivaa silloin, kun ongelmiin puututaan vasta niiden synnyttyä ja ennakoivaa silloin, kun niihin pyritään puuttumaan jo etukäteen. (Coe et al. 2007, 272.)

### 3.2.3 *Muutoksia henkilöstössä*

Työvoimarikkaassa Kiinassa tietyillä alueilla työvoimasta on jo pulaa. Tämä johtuu pitkälti siitä, että työläiset eivät ole enää yhtä valmiita huonoihin työoloihin ja palkkoihin. Muita vaikuttavia tekijöitä ovat olleet tiettyjen alojen paremmat palkat ja maataloustuen

lisääminen. Työntekijät siirtyvät parempien olojen perässä toisille alueille ja vaikuttavat siten työoloihinsa. Tällainen liikkuminen on yleistä etenkin koulutetuilla aloilla. Työnantajat ovatkin joutuneet parantamaan palkkoja ja keksimään uusia keinoja, joilla pitää työntekijät tyytyväisinä. Monet johtajat ovat ymmärtäneet, että pelkkä palkan nostaminen ei riitä, vaan työntekijöiden elämäntasoa pitää nostaa. Jotkin yritykset ovat esimerkiksi rakentaneet vapaa-ajan mahdollisuuksia, kuten urheilutiloja ja kirkkoja. Työttömyys ei kuitenkaan ole kadonnut Kiinasta vaan tulevaisuudessa saatetaan nähdä uusi kaupungistumisen aalto, kun maalta lähdetään etsimään kaupunkeihin onnea. Toisaalta monimutkaistuneet ja vaikeutuneet työtehtävät vaativat yhä enemmän koulutettua työvoimaa. (Vance – Paik 2006, 3–4; Coe et al. 2007, 270.)

Tuotannon työpaikat ovat jo pitkään vähentyneet kehittyneissä maissa samalla kun palvelusektorin osuus työvoimasta on kasvanut merkittävästi (Dicken 2007, 476). Sama muutos tulee todennäköisesti näkymään myös kehittyvissä valtioissa varsinkin teknologisten innovaatioiden takia. Teknologiset innovaatiot ovatkin vaikuttaneet erittäin paljon työpaikkojen määrään sekä niiden laatuun. Osittain palvelusektorin kasvun takia myös naisten määrä työvoimasta on kasvanut. Tämä kehitys on näkynyt jo nyt selvästi niin kehittyneissä, kuin kehittyvissäkin valtioissa. (Dicken 2007, 476–477; 487.)

### 3.3 Eettinen toimitusketju

Eettisellä ostamisella ja toimitusketjulla on useita eri nimityksiä (ks. esim. Case 2008, 18.), mutta niiden eroja ja painotuksia ei ole tarkoituksenmukaista lähteä tässä selvittämään. Kuten muutenkin yhteiskuntavastuukeskustelussa, termit eivät ole täysin vakiintuneet ja kattavasti aihepiiriin liittyviä ilmiöitä kuvaavia käsitteitä ei ole ainakaan vielä kehitetty. *Eettinen ostaminen* kuvaa sitä, että tilaajaorganisaatiot ostavat alihankkijoilta siten, että hinnan ja laadun lisäksi otetaan huomioon myös sosiaaliset ja ympäristölliset asiat. Kun kaikki toimitusketjun jäsenet toimivat tiettyjen yhteiskuntavastuun sääntöjen mukaan, voidaan puhua *eettisestä toimitusketjusta*.

#### 3.3.1 Eettinen ostaminen

Yritykset saattavat toimia kotimaassaan vastuullisesti, mutta laajentaessaan toimintaansa kotimaan rajojen ulkopuolelle, syntyy suuria haasteita. Ensinnäkin ne kohtaavat paikalliset lait, säädökset ja toimintatavat ja toisaalta myös sidosryhmät ovat erilaisia eri maissa esimerkiksi etujärjestöjen suhteen. (Juholin 2004, 79.) Vastuullisessa ostamisessa, ostamisesta vastaavat joutuvat tasapainottelemaan perinteisten vaatimusten kuten hinnan ja laadun suhteen samalla kun pyrkivät takaamaan kohtuulliset työolosuhteet

(Case 2008, 18). Alihankkijoiden valinta ei ole kuitenkaan muuttunut paljoakaan. Alihankkijoita vertaillaan edelleen pääosin pelkästään laadun, hinnan ja toimituksen mukaan. Yhteiskuntavastuullinen suoriutuminen jää vähemmälle tarkkailulle. (Neef 2004, 35.)

Sikäli yhteiskuntavastuulliset päätökset eroavat perinteisistä liiketoimintapäätöksistä, että niihin liittyy juuri eettisiä latauksia, vahvempia mielipiteitä ja tunteita. Varsinkin, kun esimerkiksi osto-osastolla tehdään päätöksiä, saattaa näillä asioilla suuri vaikutus. (Park – Stoel 2005, 236–239.)

Sosiaalinen vastuu toimitusketjussa ei kuitenkaan käsitä pelkästään ostotoiminnassa tapahtuvia asioita vaan laaja-alaisesti koko organisaatiota ja sen lisäksi se on monimutkainen ja johtamista vaativa alue. Sitä ei tule jättää vain pienen asiantuntijaryhmän vastuualueeksi. (Alfonso 2005, 14.) Yrityksissä on erilaisia näkemyksiä siitä, minkä osaston tulisi hoitaa yhteiskuntavastuuta. Toimitusketjun ollessa kyseessä, olisi luonnollista, että sen hoitaa hankintaosasto. Usein yhteiskuntavastuuta kuitenkin hoitaa markkinointi-, viestintä- tai PR-osasto. Toisaalta, mikäli alihankkijayrityksen toiminta on työvoimapainotteista, voi henkilöstöosastolla olla enemmän asiantuntijuutta (Fox 2008, 75–76). Käytännössä monissa yrityksissä toimitusketjun vastuullisuus on jakautunut useiden eri osastojen toimiksi ja näiden toimijoiden välillä on vähän koordinoitua. Esimerkiksi hankintaosasto saattaa olla vastuussa hinta- ja laatuasioista, kun henkilöstöosasto vastaa työntekijöistä ja niiden hyvinvoinnista. (Neef 2004, 98–99.)

Ostajat, esimerkiksi Suomessa, ovat hyvin eritaustaisia. Usein ostajat ovat kyseiseen ammattiin ajautuneita tai esimerkiksi logistiikka opiskelleita kauppatieteiden opiskelijoita. Merkille pantavaa on se, että nämä henkilöt päättävät usein erittäin suurista ostobudjeteista. Ostojen takana ovat menekkivaatimukset ja usein osa palkasta perustuu tulospalkkaukseen tai provisiojärjestelmiin. (Möttölä 2004, 62.)

Kun yhteiskuntavastuuseen alettiin kiinnittää huomiota myös toimitusketjussa, keinoina oli lähinnä tehdä sellaisia sopimuksia, jotka velvoittivat alihankkijoita noudattamaan kansallista lainsäädäntöä. Kehittyvilläkin mailla toki on ollut lait, jotka koskivat esimerkiksi työntekijöiden oikeuksia. Kyse on ollut siitä, että niitä on valvottu vähän tai ei ollenkaan. Sopimuksilla oli kuitenkin vähän vaikutusta, sillä tarkastuksia ja rangaistuksia oli hyvin vähän, eivätkä alihankkijat joutuneet muuttamaan toimintatapojaan käytännössä. Hallitusten toimesta tarkastuksia tehdään vähän, koska se on kallista ja aikaa vievää. Lisäksi monissa maissa tarkastukset eivät ole luotettavia korruption takia. Toisaalta, lakien ja määräysten noudattaminen nähdään usein myös kilpailuetua alentavana. Maat, jotka haluavat lisää sijoituksia, joutuvat tämänkin takia usein katsomaan sormien välistä laitonta toimintaa. (Neef 2004, 64.)

Yritykset tarvitsivat siis muutakin, kuin sopimuksia, jotka sisältävät vaatimuksen yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta. Monet suuret yritykset laativat uudet toimintasäännöt (codes of conduct) alihankkijoilleen. (Neef 2004, 64–65.) Näitä sääntöjä nou-

datettiin kuitenkin huonosti ja niitä kritisoitiin lähinnä kosmeettisiksi, joilla ei ollut mitään todellista vaikutusta. Yritysten toimien on nähty olevan vain pinnallista maineenhallintaa ennemmin, kuin konkreettista toimimista esimerkiksi työolojen parantamiseksi. (Mackenzie 2007, 942.) Osittain kuluttajien painostuksesta, suuret yritykset alkoivat perua sopimuksiaan niiden alihankkijoiden kanssa, jotka rikkoivat yhteisiä sääntöjä. Lopulta Niken vanavedessä yritykset olivat valmiita palkkaamaan tarkkailijoita ja myös julkaisemaan näiden tekemiä raportteja. Tämä oli suuri askel vastuullisempien toimitusketjujen suuntaan. Kirjavat raportointikäytännöt kuitenkin aiheuttivat epäluottamusta. Suurimpina ongelmina olivat valvonnan vaikeus, epäohdonmukaisuudet, vähäinen raporttien tarkastaminen ja työntekijöiden sekä raporttien lukijoiden tietämättömyys yksityiskohdista. Lisäksi raporttien laatu oli heikko ja ne sisälsivät paljon informaatiota, josta suuri osa oli epäolennaista raporttien lukijoille. Tarvittiin siis yhteiset raportointisäännöt kaikille yrityksille. (Neef 2004, 66–69.)

Vuosituhanen vaihteen jälkeen oli selvää, ettei kehittyvien maiden työntekijöitä ja ympäristöä voida hyväksikäyttää ilman sääntöjä. Tarvittiin standardoituja menetelmiä, jotka olisivat vertailukelpoisia ja helppolukuisia sekä riippumattomia valvojia. Vaikka nimitykset tällaiselle raportoinnille vaihtelevat vieläkin suuresti, ovat sen peruseriaatteet yhdentyneet. Tähän onkin tuonut helpotusta erilaiset hallitusten ja kansainvälisten organisaatioiden ohjeistukset. Tämä on jo heijastunut yritysten talouteen ja sijoittajiin. (Neef 2004, 70; Mackenzie 2007, 936.)

Standardoiduista raportointi- ja valvontamenetelmistä on hyötyä yrityksille siinä mielessä, että ne tarjoavat yhdenmukaiset sertifikaatit yritysten välillä ja toimitusketjujen sisällä. Ne ovat selkeämpiä ja vertailukelpoisempia myös sijoittajille ja analyytikoille. Lisäksi yhtiöt saavat standardoitujen menetelmien avulla tietoa mahdollisista alihankkijoistaan yhteiskuntavastuun osalta, joka on ennen ollut erittäin vaikeaa. Koska vain riippumaton kolmas osapuoli voi myöntää sertifikaatin toimittajille, ovat nämä menetelmät myös luotettavia. (Neef 2004, 70–71.) Selkeiden auditointi- ja valvontamenetelmien kehittäminen on antanut yrityksille käytännön välineen yhteiskuntavastuuseen toimitusketjussa (Hughes 2005, 1153).

Toisaalta vapaaehtoisten toimintaohjeiden käyttöä on kritisoitu siitä, että ne saattavat olla vain vastine esimerkiksi löytyneisiin laiminlyönteihin tai mediajulkisuuteen. Niiden todelliset vaikutukset esimerkiksi alihankintaketjuun voivat jäädä hyvin vähäisiksi. (Park – Stoel 2005, 236.) Lisäksi vapaaehtoisuuden takia, yritykset voivat luopua jäsenyydestään tai yksinkertaisesti jättää noudattamatta säädöksiä. Suuria vapaaehtoisia ohjeistuksia, kuten Global Compactia ja ILO:n ohjeita ei valvota ja yritysten noudattamishalukkuus riippuukin paljolti esimerkiksi kansalaisjärjestöjen painostuksesta. (Hughes 2005, 1149.) Esimerkiksi Global Compactissa on monia sellaisia yrityksiä mukana, jotka itse noudattavat ohjeistusta, mutta joiden alihankkijat eivät käytännössä noudata ohjeistoja (Clarke 2007, 11).

Yhtiöt ovat vastustaneet voimakkaasti pakollista raportointia vastaan. Verukkeeksi yhtiöt kertoivat kasvavat kustannukset, byrokratian sekä huonon vertailukelpoisuuden. Raportoinnista on tullut kuitenkin pakollista siinä mielessä, että kansalaisjärjestöt, kuluttajat sekä sijoittajat vaativat niitä. Toisin sanoen kilpailutilanne vaatii raporteja vaikka viranomaiset eivät niitä vaatisikaan. (Neef 2004, 71–72.)

### 3.3.2 *Eettisen ostamisen alueelliset erot*

Raportointi on lisääntynyt nopeammin Euroopassa, kuin Yhdysvalloissa ja raporttien määrä lähti räjähdysmäiseen kasvuun 2000-luvun vaihteen jälkeen. Isojen yritysten mukana myös pienemmät yritykset ovat omaksuneet raportointimenetelmät. Arvioiden mukaan jopa puolet Pk-yrityksistä tuottaa näitä raporteja. Euroopan nopeampaa yhteiskuntavastuun omaksumista on edistänyt etenkin Euroopan Unioni. Se on painostanut yrityksiä raportointiin, joskin pitänyt sen vapaaehtoisena. EU on myös rahoittanut alan tutkimusta ja kehittämistä. Myös Euroopan maiden eri hallitukset ovat vauhdittaneet kehitystä nostamalla minimivaatimuksia. Osittain nämä hallituksen toimet ovat olleet vastaus kansalaisten vaatimuksiin. Myös liiketoimintakoulut ovat olleet suuressa roolissa kehityksessä. Tutkimuksen lisäksi on pyritty järjestämään yhteiskuntavastuusta ja sen vaatimuksista kursseja tulevaisuuden johtajille. Myös Japanissa on paljon raportointeja ja sertifioituja standardeja. (Neef 2004, 74–79; Juholin 2004, 19.)

Yhdysvaltalaisen yritysten hidas omaksuminen on johtunut muun muassa epäselvistä käytännöistä ja yhteisten käytäntöjen puutteesta. YK:n Global Compact hankkeesakin 200 suurimmasta yrityksestä vain 5 on yhdysvaltalaisia. Myös raportointimenetelmät ovat paljon eurooppalaisia ja japanilaisia yrityksiä jäljessä. Sama näkyy korkeakoulujen vähäisessä yhteiskuntavastuun kurssitarjonnassa. Yhdysvalloissa on kuitenkin kasvava joukko yhtiöitä, jotka ovat ottaneet toiminnassaan huomioon eettisyyden. Ongelmana on se, etteivät useat yritykset ole valmiita ulkopuoliseen valvontaan. Lisäksi, suhteet ulkomaalaisiin alihankkijoihin halutaan pitää kaukaisina, eikä myöntää, että alihankkijatkin kuuluvat vastuullisuuden piiriin, osittain amerikkalaisen oikeuskäytännön takia. (Neef 2004, 81–83.)

Edellä mainittu aiheuttaa sikäli ongelmia, että eurooppalaisten ja amerikkalaisten näkemykset yhteiskuntavastuusta eriävät. Kun Amerikassa yhteiskuntavastuu nähdään lähinnä omaa maata koskevana ja taloudelliseen laskentaan perustuvan, niin Euroopassa sama nähdään sosiaalisen ja ympäristöllisen raportoinnin kautta ja se ulottuu myös rajat ylittäviin toimitusketjuihin. Yhdysvalloissa vastuullisuus nähdään myös jokseenkin erillisempänä liiketoiminnasta ja se liitetään usein ratkaisuna kirjanpitoskandaaleihin sekä maailmanlaajuisiin ongelmiin, kun Euroopassa ja Japanissa toiminta on lähempänä käytännön liiketoimintaa. (Neef 2004, 84–85.)

Euroopan ja Yhdysvaltojen eroja on selitetty yhdysvaltalaisien yritysjohtajien vaja-  
vaisella tietämyksellä yhteiskuntavastuun käsitteistä ja merkityksestä. Monet johtajat  
luulevat jo tekevänsä kaikkensa yhteiskuntavastuun eteen. Lisäksi suuri merkitys on  
ollut sillä, että paine hallituksen ja kansalaisjärjestöjen suunnalta on ollut pienempi.  
Kansan painostuksen vähyys on johtunut osaltaan siitä, että uutiset ovat täyttyneet sotaa  
ja terrorismia käsittelevistä uutisista, jolloin sosiaalisen vastuun asiat, kuten ihmisoi-  
keudet ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Paine tulee kuitenkin kasvamaan varsinkin  
niille yrityksille, joille Euroopan markkinat ovat tärkeitä. Ensinnäkin eurooppalaiset  
kuluttajat vaativat vastuullisuutta, mutta myös EU:lla on roolinsa painostuksessa.  
Aiheesta saattaa kehittyä suuria ongelmia alueiden väliseen kauppaan. Toisaalta, monet  
amerikkalaiset yritykset tekevät paljonkin yhteiskuntavastuun saralla, mutta toiminta ei  
ole kovin läpinäkyvää, mikä ulospäin vaikuttaa siltä, ettei asioihin ole kiinnitetty  
huomiota. (Neef 2004, 85–89.) Monet suurten yritysten johtajat myöntävät yhteiskunta-  
vastuun olevan tärkeä asia ja pyrkivät vastaamaan rehellisesti keskusteluun ja aidosti  
pyrkivät parantamaan asioita. Monesti kuitenkin yrityksiltä vaaditaan todisteita ja  
selkeitä näyttöjä tästä, joita on vaikeampi tuottaa. (Barton 2007, 12.)

Rowe:n (2006, 442) mukaan edelleen pieni vähemmistö Yhdysvaltalaisista yritys-  
johtajista suhtautuu yhteiskuntavastuuseen liiketoimintamielessä, kuten kilpailuedun  
kautta, eli suorana yhteytenä. Toisaalta varsinaisia yhteiskuntavastuun vastustajia on  
myös hyvin vähän. Suurin osa sijoittuu välimaastoon, jotka ovat ymmärtäneet uudet  
paineet, mutta eivät välttämättä tiedä kuinka paljon ne vaikuttavat omaan yritykseen ja  
kuinka tulisi toimia.

Myös yleinen ilmapiiri yhteiskuntavastuuta kohtaan Yhdysvalloissa on ollut  
enemmän vastainen, kuin Euroopassa. Esimerkiksi laajalevikkoinen *The Economist* on  
tukenut artikkeleillaan aatetta tuloksen maksimoimisesta yrityksen ainoana tavoitteena  
(Senser 2007, 77). Kirjoitusten mukaan yhtiöt toimivat vastuullisesti tuottaessaan voit-  
toa omistajilleen ja takaamalla jatkuvuuden. Näistä huolimatta yhteiskuntavastuu leviää  
ja monet suuret yhtiöt ovatkin viestineet palvelevansa myös yhteisöään voitontavoitte-  
lun lisäksi. Kiinnostus yhtiöiden puolelta asiaa kohtaan näkyy myös erilaisten yhteis-  
kuntavastuu seminaarien suuressa osallistujamäärissä. (Senser 2007, 77–78.)

Blowfieldin ja Frynasin (2005, 505–506) mukaan kritiikki yhteiskuntavastuuta koh-  
taan jakautuu kahteen eri koulukuntaan. Niihin, joiden mielestä se edustaa huonoa  
kapitalismia sekä niihin, joiden mielestä se on tehotonta. Ensin mainittu perustuu  
Friedmanin näkemyksiin. (Friedman 1962). Näiden lisäksi on niitä, joiden mielestä  
kapitalistinen järjestelmä ei voi toimia esimerkiksi ympäristön hyväksi. Jotta varsinais-  
ista vaikutuksista voidaan keskustella, tulisi tehdä kattava selvitys ja lisätutkimuksia  
siitä, kuinka paljon nykyinen yhteiskuntavastuuliike on varsinaisesti saanut aikaan  
kehitystä. (Blowfield – Frynas 2005, 513.)

Myös se kuinka alihankkijat suoriutuvat sosiaalisesta vastuusta riippuu pitkälti niiden maantieteellisestä sijainnista. Maita, joissa esiintyy eniten ongelmia, kutsutaan *riski-maiksi*, joihin myös esimerkiksi tässä tutkielmassa käsiteltävä auditointijärjestelmä BSCI on keskittynyt. Tällaiset maat sijaitsevat pääosin Aasiassa, Afrikassa ja Etelä-Amerikassa ja niille on tunnusomaista alhainen bruttokansantuote, hallituksen ja viranomaisten heikko asema sekä korruptio. (BSCI Annual Report 2006-2007, 8.)

BSCI ei ole ainoa taho, joka määrittelee yrityksiä niiden sosiaalisen vastuun tarpeen mukaan. Alihankkijat voidaan myös jakaa riskisyyden mukaan suuren, keskisuuren ja pienen riskin yrityksiin. Suuren riskin alihankkijat ovat usein kehitysmaissa, joissa on ihmisoikeusongelmia sekä esimerkiksi vähän tai ei ollenkaan työvoimajärjestöjä. Suuren riskin alihankkijoita voivat olla myös tietyllä alalla tai alueella toimivat yritykset, jotka ovat erityisen tarkassa seurannassa median, hallitusten tai kansalaisjärjestöjen suunnalta. (Hughes 2005, 1154.)

### **3.4 Sosiaalisen vastuun ohjeistukset, standardit ja työkalut**

Ohjeistoilla ja standardeilla on pyritty selkeyttämään yhteiskuntavastuun kenttää. Näiden suuri määrä on kuitenkin osittain entisestään sekoittanut asioita. Esimerkiksi eri mantereilla ja eri yrityksillä on käytössä erilaiset ohjeistonsa ja vain harvat näistä ovat onnistuneet vakiinnuttamaan asemansa. Ohjeistuksissa ja standardeissa on ominaista se, että ne ovat vapaaehtoisia ja yritykset voivat valita oman sitoutumisenasteensa itse. Nykyään yrityksiltä vaaditaan standardien lisäksi konkreettisia toimia ja toiminnan varmentamista auditoinneilla ja raporteilla.

#### **3.4.1 Keskeisimmät ohjeistukset**

Maailmassa on kahdeksan merkittävää ohjeistusta ja standardia, jotka ovat onnistuneet keräämään merkittävän määrän yrityksiä ja organisaatioita taakseen. Näistä ohjeistuksia ovat YK:n Global Compact, Kansainvälisen työjärjestö ILO:n työelämän perusoikeudet, OECD:n monikansallisten yritysten ohjeet sekä Global Sullivan periaatteet. (ks. esim. Juholin 2004, 64.) Euroopassa sosiaalisen vastuun kannalta tärkeimpiä ovat kaksi ensin mainittua.

YK:n Global Compact on vuonna 2000 aloitettu hanke, jonka tarkoituksena on yhdistää yritykset, YK sekä kansalais- ja työjärjestöt, jotta saavutettaisiin maailmanlaajuiset sosiaaliset ja ympäristölliset tavoitteet. Taustalla on ajatus kollektiivisesta toiminnasta, jossa liiketoiminta on osaratkaisuna globaaleihin ongelmiin. Global Compact perustuu kymmeneen periaatteeseen, jotka käsittelevät ihmisoikeuksia, työn-

tekijöitä, ympäristöä sekä korruptiota. Mukana olevat yritykset sitoutuvat näihin periaatteisiin. Yrityksiä ei kuitenkaan valvota täyttääkö ne kohdat, eikä heitä myöskään rangaista periaatteiden laiminlyönnistä. (Global Compact Brochure 2007, 4–6.)

Kansainvälisen työjärjestön (ILO) työelämän perusoikeuksien tarkoituksena on turvata kaikkien työntekijöiden hyväksyttävät työolot ja -ehdot (International Labour Organization 2008a). Keskeisimpiä periaatteita ovat muun muassa: oikeus järjestäytyä ja solmia kollektiivisia työehtosopimuksia, pakkotyön syrjinnän sekä lapsityövoiman kieltäminen, minimipalkka ja tasa-arvo (International Labour Organization 2008b).

OECD:n monikansallisten yritysten ohjeisto sisältää ohjeet kilpailusta, rahoituksesta, verotuksesta, työvoimasta, yritysten yhteiskuntasuhteista, tieteestä ja teknologiasta (Juholin 2004, 64–65). Global Sullivanin periaatteet ovat Euroopassa tuntemattomampi hanke. Painopiste on etenkin työntekijöiden oikeuksissa ja hyvinvoinnissa sekä taloudellisessa oikeudenmukaisuudessa. Hanke on pitkälti samansisältöinen, kuin YK:n Global Compact. (Global Sullivan Principles 2008.) Ohjeistukset tulisi kuitenkin nähdä vain ensimmäisenä askeleena kohti yhteiskuntavastuullista toimintaa. Ne tarjoavat lähinnä periaatteita ja suuria linjoja. (Neef 2004, 119.) Käytännönläheisemmät välineet, eli standardit yleensä kuitenkin perustuvat näihin ohjeistuksiin.

### 3.4.2 SA8000

SA8000 (Social Accountability 8000) on vakiintunut sosiaalisen vastuun standardi, joka perustuu kansainvälisen työjärjestö ILO:n työelämää koskeviin säädöksiin sekä Yhdistyneiden Kansakuntien ihmisoikeuksien julistukseen ja lapsen oikeuksien yleissopimukseen. Standardin keskeisiä teemoja ovat:

- lapsityövoima
- pakkotyö
- terveys ja turvallisuus
- yhdistymisvapaus ja oikeus työehtosopimukseen
- syrjintä
- kurinpitotoimet
- työaika
- työstä maksettava korvaus
- johdon järjestelmät.

Standardin on luonut Social Accountability International (SAI) -organisaatio, joka perustettiin vuonna 1997 kehittämään sosiaalisen vastuun standardeja sekä parantamaan työntekijöiden oikeuksia. (Social Accountability International 2007; Niskala – Tarna 2003, 45–46.)



Yritykset, jotka haluavat käyttää SA8000-standardia, voivat valita kahdesta eri vaihtoehdosta. Ensimmäinen on standardin sertifiointi, jossa riippumaton taho tarkastaa puolivuositain täyttääkö yritys standardin asettamat vaatimukset. Toinen vaihtoehto ja usein seuraava askel yrityksille on osallistua standardin kehittämiseen (Corporate Involvement Program, CIP). Kyseisessä ohjelmassa yritykset osallistuvat aktiivisesti kehitysprosessiin muun muassa arvioimalla standardia sekä ottamalla sen käyttöön myös toimintoketjuunsa. (Social Accountability International 2007).

SA8000-standardista hyötyvät työntekijät, yritys sekä asiakkaat ja sijoittajat. Työntekijät hyötyvät parempien oikeuksien ja kehittyvän työympäristön myötä. Yrityksen maine paranee niin asiakkaiden kuin työntekijöidenkin silmissä, mikä johtaa siihen, että työntekijät ovat kyvykkäämpiä ja motivoituneempia. Lisäksi toimitusketjun hallinta tehostuu. Asiakkaat ja sijoittajat sen sijaan saavat standardin avulla yrityksen vastuullisesta toiminnasta selkeän ja luotettavan kuvan, johon he voivat perustaa osto- tai sijoituspäätöksensä. (Social Accountability International 2007.)

SA8000- standardi sopii hyvin yhteen muiden vakiintuneiden standardien, kuten AA1000- ja ISO-sarjan standardien kanssa. Lisäksi se soveltuu työkaluksi yhteiskuntavastuun raportointijärjestelmien, kuten GRI:een (Global Reporting Initiative), kanssa (Niskala – Tarna 2003, 95–96). Se on koottu siten, että se soveltuu kaikille toimialoille maantieteellisestä sijainnista riippumatta. Käyttöönotto on suunniteltu myös olevan mahdollisimman halpaa yhtiöille. Valvonnasta ja standardin todentamisesta aiheutuu kustannuksia, mutta suhteellisen vähän. Merkittävää on se, että standardi ottaa kotimaan toiminnan lisäksi huomioon myös alihankkijoiden työntekijät varsinkin kehittyvissä maissa. (Neef 2004, 132; 142.)

### 3.4.3 *BSCI*

Business Social Compliance Initiative (BSCI) on Foreign Trade Associationin (FTA) hallinnoima auditointijärjestelmä, joka on laadittu erityisesti tavarantoimittajille. Sen taustalla ovat samat sopimukset ja säädökset kuin SA8000-standardissa. BSCI:n tavoitteena on parantaa tavarantoimittajamaiden sosiaalisia oloja, toimia eri sidosryhmien välisenä työkaluna, tarjota käytännöllinen valvontajärjestelmä, tuoda taloudellista hyötyä tavarantoimittajille sekä edistää yhteistyötä sosiaalisen vastuun saralla. (BSCI System: Reporting and Functioning 2007, 1–2.) BSCI pyrkii tekemään yhteistyötä myös kansallaisjärjestöjen ja kansallisten viranomaisten kanssa.

BSCI jakautuu kymmeneen pääkohtaan, jotka perustuvat pitkälti SA8000-standardin pääkohtiin (BSCI Codes of Conduct 2006, 1–2). Nämä periaatteet esitellään yksityiskohtaisesti kuudennessa luvussa, jossa niitä käsitellään yhdessä tulosten kanssa. Yritykset, jotka liittyvät BSCI:een, sitoutuvat noudattamaan sen ohjeistoja koko alihankinta-

ketjussaan. Rikkomukset eivät kuitenkaan ensisijaisesti johda sopimusten purkamiseen vaan toiminnan kehittämiseen. BSCI:n tarkoituksena onkin olla asteittainen lähestymistapa kehitykseen. Tämä on nimenomaan sen vahvuus, koska sitoutuminen on huomattavasti helpompaa, kuin sertifiointivaatimissa standardeissa. (BSCI System: Reporting and Functioning 2007.)

Myös BSCI:ssä on kaksi eri osallistumisen tasoa. Yritys voi joko olla aktiivisesti mukana auditoinneissa sekä järjestelmän integraatiossa (regular membership) tai pelkästään jäsenyritys, joka ei aktiivisesti ole osa järjestelmää (associate membership). Jäsenet hyväksyvät järjestelmän säännöt ja sitoutuvat sen tavoitteisiin. (BSCI System: Reporting and Functioning 2007, 3–5.)

Kun BSCI-projekti aloitetaan alihankkijayrityksessä, sen johdolle selvitetään ensin mistä kyseisessä auditointijärjestelmässä on kyse ja mitä alihankkijalta odotetaan. Yritykset tekevät itsearvioinnin siitä, missä tilanteessa ne ovat ja mitkä ohjeistuksen kohteista ovat ongelmallisia. Tämän jälkeen SAI:n valtuuttamat auditointijat suorittavat varsinaisen auditoinnin. Auditointiraportin perusteella yritykselle laaditaan toimintaohjeet korvaavista toimenpiteistä. Mikäli yritys ei läpäise auditointia, se auditoidaan uudestaan vuoden sisällä. Kun yritys on tehnyt korjaavat toimenpiteet ja sen toiminta on BSCI:n ohjeiden mukaista, suoritetaan auditoinnit jatkossa kolmen vuoden välein. (BSCI Annual Report 2006-2007, 9–11.)

#### **3.4.4 Muut standardit**

SA8000-standardin kanssa samansuuntainen ja merkittävä aloite on Ethical Trading Initiative (ETI). Sitä rahoittaa Ison-Britannian hallitus ja sen jäsenmäärä on jatkuvassa kasvussa. Aloitteen tavoitteena on vähentää riskejä, jotka johtuvat huonoista työoloista alihankkijoilla. (Ethical Trading Initiative 2008; Neef 2004, 146.) Myös ETI:n ohjeet perustuvat ILO:n työelämän julistukseen ja ovat käytännössä samat kuin SA8000:ssa. Näillä onkin yhteistyötä keskenään. Erona on kuitenkin se, että SA8000 on standardi ja vaatii sertifiointin, kun ETI on ohjeisto, jonka parhaana antina on hyvien johtamismenetelmien jakaminen yritysten kesken. (Hughes 2006, 1013; Neef 2004, 147.)

Yhdysvaltalainen GEMI (Global Environmental Management Initiative) on BSCI:n kaltainen yhteisö. GEMI:n tavoitteena on edistää ympäristöystävällistä sekä terveellistä ja turvallista toimintaa ja parantaa sidosryhmien saamaa arvoa. Vuonna 1990 perustettu organisaatio pyrkii tarjoamaan jäsenyrityksilleen foorumin, jossa voidaan selvittää ja kehittää uusia tapoja parantaa toimintaa. Yhteistyön lisäksi GEMI tarjoaa erilaisia välineitä ja julkaisuja yritysten avuksi. Tämän lisäksi jäsenyritykset tekevät neljännesvuosittain benchmarking-raportit, joita kaikki jäsenyritykset voivat käyttää hyväkseen.

GEMI myös osallistuu ja järjestää itse liiketoimintamessuja, joilla se jakaa tietoa. (GEMI Brochure, 1–3.)

Ohjeistusten ja standardien lisäksi on myös erilaisia merkkejä, jotka takaavat vastuullisen tuottamisen. Esimerkiksi Reilun Kaupan tuotteet on valmistettu oikeudenmukaisesti siten, että alkuperäiset tuottajat saavat kohtuullisen korvauksen. Lisäksi Reilu Kauppa pyrkii kehittämään pitkällä aikavälillä kehittyvien maiden oloja esimerkiksi pitkällä kauppasuhteilla ja tuoton sijoittamisena myös infrastruktuurin kehittämiseen, kuten koulujen rakentamiseen. (DeCarlo 2007; Juholin 2004, 70–71.) Reilun Kaupan menetelmät keskittyvät taloudellisen korvauksen oikeudenmukaisuuteen. Riittäväillä tuloilla Reilun Kaupan tuottajat voivat itse parantaa olojaan ja tuotantoprosessiaan. Muut menetelmät, kuten aiemmin mainitut standardit perustuvat sen sijaan tuotantoprosessin kehittämiseen siten, että työntekijöiden oikeudet otetaan paremmin huomioon. (Coe et al. 2007, 110.) Myös muita, kuten tuotteen tai materiaalin alkuperän ilmoittavia, sertifikaatteja on käytössä laajasti (Juholin 2004, 71).

Euroopan ja Yhdysvaltojen lisäksi omia standardeja ovat kehittäneet myös kehittyvien tuottajamaiden omat toimijat. Ne ovat usein kuitenkin hyvin samankaltaisia, kuin länsimaiset standardit ja niitä voidaan käyttää monitorointien sekä auditointien pohjana. Sijoittajat pitävät kuitenkin kansainvälisiä standardeja luotettavampina ja tehokkaampina kansallisiin standardeihin verrattuna. (Blowfield 2004, 28–79.)

### **3.5 Alihankkijoiden valvonta**

Ensimmäinen askel eettisten tuotteiden varmistamisessa on alihankkijoiden sitouttaminen standardeihin. Sitouttaminen ei kuitenkaan välttämättä takaa eettistä tuotantoa vaan alihankkijoita tulee myös valvoa. Toimitusketjun valvonnasta tekee vaikeaa etenkin alihankkijoiden suuri määrä. Varsinkin suurten yritysten, joilla on satoja tai jopa tuhansia alihankkijoita, on erittäin vaikea valvoa kaikkia alihankkijoitaan. (Juholin 2004, 108–109.) Monet yritykset pyrkivätkin valvomaan ensisijaisesti vain tärkeimpiä ja läheisimpiä toimittajiaan. Lisäksi usein valvotaan sellaisia toimittajia, joiden kanssa uskotaan olevan pitkäkestoinen kauppasuhte. Standardit ovat yleensä valvonnan perustana ja erilaisilla auditointimenetelmillä pyritään helpottamaan prosessia. Standardien ongelmana on nähty olevan niiden ylimalkaisuus ja tarkkojen lukujen puute. (Neef 2004, 162.) Myös sertifiointi on epäselvää ja perustuu usein ohjeellisiin aikatauluihin, jolloin käytännön toiminta saattaa jäädä vähäiseksi. Monilla yrityksillä alihankkijoiden sertifiointi onkin kestänyt hyvin pitkään tai on edelleen kesken pitkästä jäsenyydestä huolimatta. Valvonnastakin huolimatta yritykset saattavat nähdä vain vähän vaivaa sen eteen, että puutteet korjattaisiin. (Neef 2004, 144; 182.) Monet suuret yritykset ovat pyrkinet ratkomaan valvonnan tehokkuuden ongelmaa sijoittamalla esimerkiksi osto-

konttoreita eri maihin, joiden avulla toimittaja-suhteita voidaan valvoa ja kehittää tehokkaammin (Möttölä 2004, 73).

### **3.5.1 Monitorointi**

Yrityksen tulee erottaa monitorointi auditoinnista. Monitorointi tarkoittaa asioiden seuraamista, kun auditointi on yleensä ulkopuolisten tekemä puolueeton selvitys vaadittujen asioiden nykytilasta. Monitorointia voi yritys tehdä itse, mutta auditointi tulisi olla kolmannen osapuolen tekemä, jotta se on luotettavaa. Monitorointi voidaan toteuttaa joko kyselyillä tai yritysvierailuilla ja siinä yritys voi tarjota apuaan ja parantaa alihankkijan suoriutumista myös kesken prosessin. (Neef 2004, 184; 193–195.)

Vaikkakin yritysvierailut ovat tehokkain tapa valvoa ja kehittää alihankkijan toimintaa, se on kallista. Monet yritykset kartoittavat kyselyillä alihankkijoidensa nykytilaa ja niiden perusteella päättävät valvonnan tarpeellisuudesta. Jotkin standardit tarjoavat kyselyille valmiin pohjan, jota voidaan noudattaa. Toisaalta osa yrityksistä on kehittänyt kokonaan omia kyselyjä, jotka paremmin vastaavat omaa toimialaa. Kysymyksiä suunniteltaessa on tärkeää koota ne mahdollisimman ytimekkäiksi ja selkeiksi. Lisäksi suunnittelussa tulee ottaa huomioon alihankkijan merkitys ja taso millä se on. Vähemmän tärkeiltä alihankkijoilta riittää usein vastaukseksi kyllä tai ei, mutta kriittisimmiltä alihankkijoilta tulee yleensä vaatia myös selityksiä puutteille. Vastaukset pitää olla myös todennettavissa esimerkiksi tehdaskäynneillä. (Neef 2004, 196–199.)

Tehdasvierailujen tavoitteena on haastatella johdon lisäksi myös työntekijöitä. Tärkeää on arvioida myös muuten, tapahtuuko toimet niin kuin haastateltavat sanovat. Esimerkiksi auditoinneista on raportoitu, että esimerkiksi alihankkijoiden johto olisi väärentänyt tuloksiaan ja joissain tapauksissa jopa kouluttanut tai painostanut työntekijöitä vastaamaan tietyllä tavalla auditointien kysymyksiin. (Clarke 2007, 12; Gilbert 2006, 28.) Tärkeää onkin saavuttaa haastateltavien luottamus, jotta he vastaavat totuudenmukaisesti vaikka se tarkoittaisi esimerkiksi sitä, ettei tehdas saa jotain sertifikaattia. Alihankkijayrityksestä on hyvä saada avustaja, joka avustaa haastattelujen järjestämisessä ja muissa järjestelyissä. Hän voi myös olla jatkossa yrityksen yhteystaho, joka vastaa alihankkijan puolelta koulutuksesta, tietojen keräämisestä sekä muista tarvittavista toimista. (Neef 2004, 199–200.)

### **3.5.2 Auditointi**

Jotta toiminnasta voidaan raportoida luotettavasti sidosryhmille, tulee alihankkijayritys auditoida. Käytännössä auditointi tarkoittaa sitä, että jokin taho varmistaa haastatte-

luilla, tehdaskäynneillä ja muilla menetelmillä, että yritys täyttää esimerkiksi tietyn standardin minimivaatimukset. Luonteeltaan auditointi on yleensä esimerkiksi vuosittainen eikä jatkuva, kuten monitorointi. Auditoinneilla pyritään saavuttamaan myös sertifikaatteja käytetyille standardeille sidosryhmäviestinnän lisäksi. (Neef 2004, 202.)

Sertifiointia on neljänlaista riippuen siitä, kuka sen suorittaa. Ensimmäisen tason sertifioinnin suorittaa yrityksen oma henkilöstö ja se perustuu yrityksen asettamiin sääntöihin ja ohjeistoihin. Toisella tasolla sertifioinnin suorittaa toimialan tai työjärjestön edustaja. Tässä sertifioinnin perustana ovat toimialan yhteiset säännöt ja ohjeet. Kolmas ja nykyään usein minimivaatimus sertifioinnille on se, että kolmas osapuoli, yleensä jokin organisaatio, suorittaa sertifioinnin. Tällöin perusteena sertifikaatille on jonkin kolmannen osapuolen asettamat säännöt ja käytännössä yleensä jokin yleisesti hyväksytty standardi. Neljännellä sertifioinnin tasolla sertifioinnin suorittaa valtiollinen tai monenvälisiin sopimuksiin perustuva organisaatio, kuten YK. (Gereffi et al. 2001, 56.) Sidosryhmät odottavat yleensä kolmansien osapuolien auditointeja, jotta saavat totuudenmukaisen kuvan alihankkijoiden vastuullisuudesta. Auditointi on siis yrityksenkin omien etujen mukaista, vaikka erilliset auditoinnit tai sertifioinnit yleensä lisäävät kustannuksia toimitusketjussa. (Neef 2004, 206.)

Auditointi alkaa jo tehtyjen kyselyjen ja tulosten arvioinnilla. Nämä antavat tietoa esimerkiksi siitä, mihin varmennuksessa tulee kiinnittää erityistä huomiota. Alihankkijoista tehdään kuvaus, josta selviää tuotetut tuotteet tai materiaali, toiminnan laajuus, henkilöstön määrä sekä muut taustatiedot. Lisäksi tarvitaan tiedot siitä, mitä standardeja ja ohjeistuksia alihankkija pyrkii noudattamaan. Auditoinnissa käytetään listoja, joissa käydään läpi kaikki kyseisen standardin kohdat ja selvitetään asioiden nykytila. Listasta tulee ilmetä tarvittavat indikaattorit ja muut toiminnan mittarit, joita käytetään. (Neef 2004, 202.)

Varsinaista auditointia edeltävät käynnit ovat yleensä erittäin hyödyllisiä, joskin aikaa vieviä. Näillä vierailuilla luodaan edellytykset tehdä varsinaiset auditoinnit. Alihankkijayrityksen johdolle esimerkiksi selitetään miksi auditointeja tehdään ja miten ne käytännössä suoritetaan. Edeltävillä kerroilla sovitaan myös aikataulusta siten, että se häiritsee varsinaista tuotantoprosessia mahdollisimman vähän. Tällä voidaan parantaa tehtaan johdon sitoutumista projektiin. (Neef 2004, 203.)

Varsinainen auditointi koostuu yleensä seuraavista osista: (Neef 2004, 203–204.)

- Tietojen kerääminen ja todentaminen.
- Tehtaan tai toimitilojen kiertäminen siten, että todelliset työolot ja käytännöt selviävät.
- Keskeisten työntekijöiden, kuten työjärjestön edustajan, haastattelut.
- Ryhmäkeskustelut työntekijöiden kanssa, niin ettei yrityksen johto ole läsnä.

Varsinaisten auditointimenetelmien jälkeen auditointiryhmä kokoontuu, käy läpi yhdessä asiat ja selvittää, mikäli rikkomuksia on esiintynyt. Rikkomuksista tulisi

keskustella välittömästi yrityksen johdon kanssa ja tiedustella, mikäli aiheeseen on suunnitteilla parannuksia. Alihankkijan tulisi aloittaa viipymättä korjaustoimenpiteet. (Neef 2004, 204–205.)

Auditoijien vaatimukset ovat: riittävä koulutus ja sertifi kaattien osaaminen, erikoistuneisuus sosiaalisiin tai ympäristöllisiin asioihin ja paikallisiin sääntöihin, paikallisten kulttuurien ja kielten tunteminen sekä kokemus auditointihaastatteluista ja raportoinnista. Lisäksi työ vaatii erilaisia henkisiä ominaisuuksia. Haastattelijoiden tulisi esimerkiksi tunnistaa kehonkieltä. Konsulttien määrä yhteiskuntavastuun saralla on lisääntynyt. Esimerkiksi suuret tilintarkastusyri tykset, kuten KPMG ja PriceWaterhouseCoopers ovat jo aloittaneet auditoinnit ja auditointiraportoinnin. Suuri osa raporteista tarkastutetaan tällaisilla toimistoilla. Lisäksi myös pienempiä konsulttitoimistoja on erikoistunut auditointeihin ja raporttien varmentamiseen. (Hughes 2006, 1014–1015; Neef 2004, 207–209.)

## 4 AUDITOINTIRAPORTTIEN TARKASTELU – TUOTANTOLAITOSTEN TYÖOLOSUHTEET

Kahdessa seuraavassa luvussa käsitellään aineistoa ja tuloksia. Ensin tarkastellaan auditointiraportteja, jotka suoritettiin Vietnam-projektin puitteissa. Projektiorganisaatio on teettänyt raportit erillisillä yrityksillä ja auditoidut yritykset ovat Keskon, Stockmannin ja Tukon vietnamilaisia alihankkijoita. Pääosin sanallisessa muodossa olleet raportit on saatettu kvantitatiiviseen muotoon ja saatuja tuloksia on vertailtu BSCI:n vaatimukseen. BSCI:ssä on kymmenen pääkohtaa, joiden perusteella auditoinnit suoritettiin. Tässä käsitellään kyseisiä kohtia toisiinsa yhdistettyinä. Eri osa-alueet perustuvat kansainvälisen työjärjestö ILO:n työelämän julistuksiin ja ohjeistuksiin. Auditoinneissa on haastateltu työntekijöitä sekä yritysten johtoa ja tutkittu yritysten virallisia asiakirjoja. Lisäksi tutkijat ovat tehneet omakohtaisia havaintoja tuotantolaitosten olosuhteista varmistaakseen haastattelujen ja asiakirjojen tiedot. Haastattelut koostuvat yksittäisistä kyselyistä ja ryhmähaastatteluista. Kaikkia työntekijöitä ei haastateltu, vaan haastatteluihin valittiin työntekijöistä otos.

### 4.1 Alihankkijayritysten auditoinnit

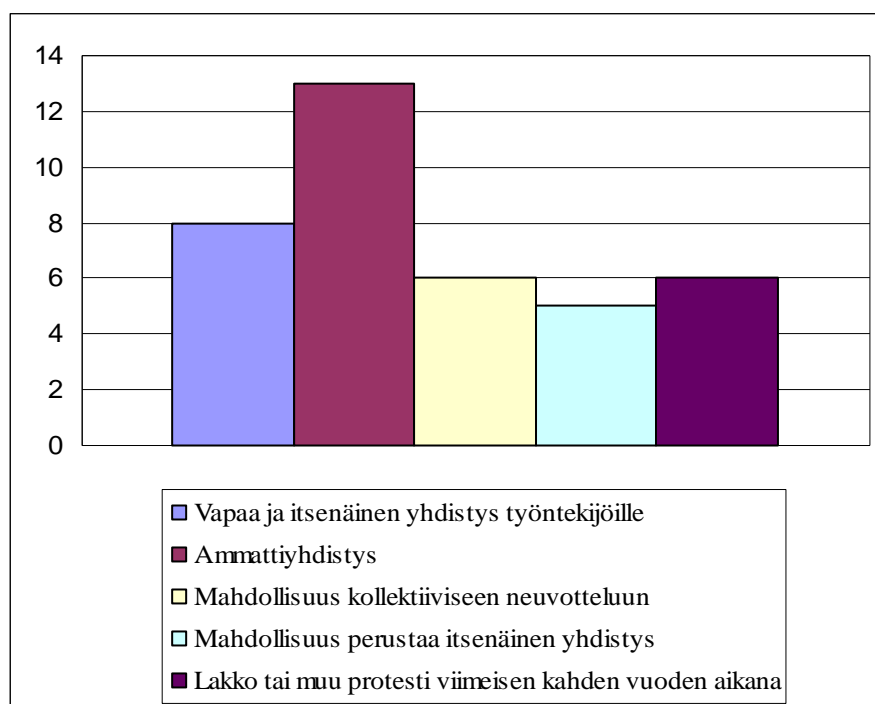
Aineistona on käytetty 14:än vietnamilaisen alihankkijayrityksen BSCI:n mukaisesti tehtyjä auditointiraportteja. Auditoitujen yritysten henkilöstön määrä vaihtelee noin 150:stä yli 1 300:aan. Keskimääräisesti yrityksissä työskentelee alle puoli tuhatta henkilöä (472). Toimialoina ovat pääosin huonekalut sekä tekstiilit ja vaatteet. Tuotteita viedään Euroopan Unionin lisäksi Yhdysvaltoihin sekä Japaniin. Joillain yrityksillä oli jo hyväksytyjä sertifikaatteja eri standardeista. Sertifikaatti ei kuitenkaan ollut tae paremmasta toiminnasta. Yritysten suoriutuminen vaihteli huomattavasti. Kahdella yrityksellä oli vain yksittäisiä puutteita, kun huonoimmilla yrityksillä BSCI:n vaatimukset täytyivät selvästi alle puolessa kohdista. Suurin osa kuitenkin sijoittui välimaastoon, jossa noin puolet vaatimuksista täyttyi.

#### 4.1.1 *Yhdistymisvapaus ja oikeus ammattiyhdistykseen*

BSCI:n ohjeistuksen mukaan työntekijöillä tulee olla mahdollisuus liittyä ammattiyhdistykseen ja neuvotella kollektiivisesti työehdoista, kuten palkasta. Mikäli tällaiset yhdistykset ovat maan lainsäädännössä kiellettyjä, tulisi yrityksen tarjota vaihtoehtoisia ratkaisuja. (BSCI Code of Conduct 2006, 1.) Ammattiyhdistykset ovat keskeisiä työntekijöiden kannalta, koska niiden kautta työntekijät voivat vaikuttaa muihin yrityksen

toiminnan epäkohtiin. Yhdistysten kautta työntekijät voivat esimerkiksi vaatia kollektiivisesti palkankorotusta.

Kuviossa 1 on kuvattu alihankkijayritysten yhdistymisvapauteen liittyviä seikkoja. Yhtä lukuun ottamatta kaikissa auditoiduissa yrityksissä oli ammattiyhdistys. Toisaalta vain kahdeksassa (8) näistä yhdistys oli vapaa ja itsenäinen. Lisäksi vain kuudessa (6) yrityksessä oli mahdollisuus kollektiiviseen neuvotteluun palkka- ja työoloista. Pääosin yrityksissä oli mahdollista perustaa itsenäisiä ammattiyhdistyksiä, joskin saadut tulokset olivat hieman epäselviä. Yritysten työntekijöistä keskimäärin 74 % kuului ammattiyhdistykseen. Yhdistykseen kuuluvien määrä vaihteli 20–100 prosenttiin.



Kuvio 1 Yhdistymisvapaus

Haastatteluissa ilmeni, että monet työntekijät eivät tieneet mikä on ammattiyhdistys tai miten he voivat vaikuttaa sen kautta. Lisäksi ammattiyhdistysten tehokkuuden suhteen oltiin epäileviä. Kuudessa (6) yrityksessä oli kahden viime vuoden sisällä ollut lakko tai jokin muu työntekijöiden aloittama protesti. Syinä olivat liian alhaiset palkat sekä maksuihin liittyvät tyytymättömyydet.

#### 4.1.2 Syrjintä, lapsityövoima sekä pakkotyö

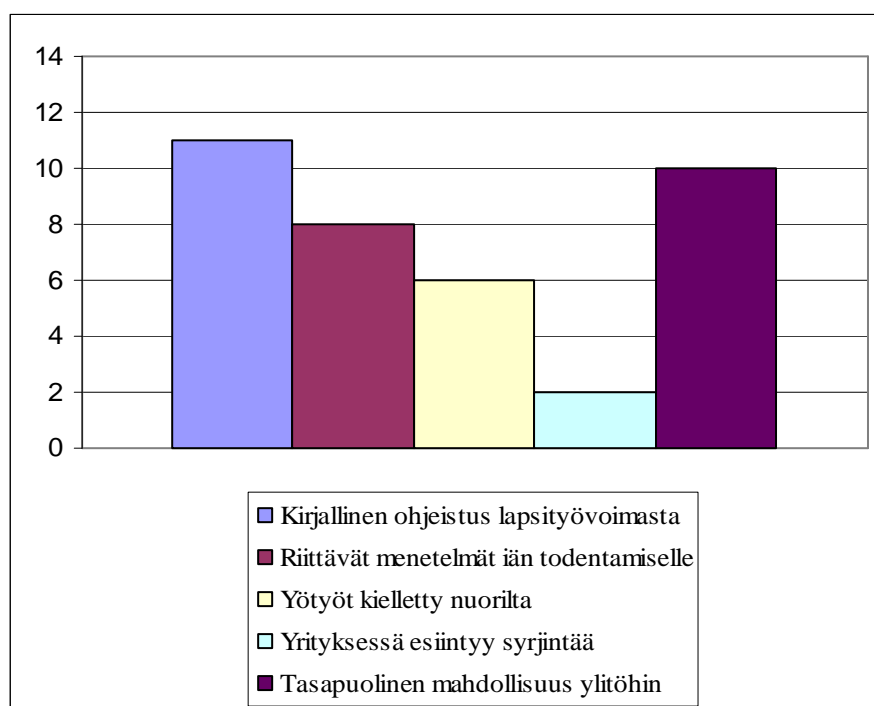
Lapsityövoiman käyttö on kielletty niin ILO:n julistuksessa, kuin maiden lainsäädännössä. Perusteena on ILO:n määritelmä, paitsi silloin, jos kansallinen lainsäädäntö on



tiukempi. Esimerkiksi alhaisin sallittu ikä saattaa vaihdella eri maissa. Työolojen tulee olla nuorille työntekijöille sellaiset, etteivät ne vaaranna terveyttä tai turvallisuutta. Mikäli yrityksissä on liian nuoria työntekijöitä, tulee tällaiset tilanteet raportoida ja yrityksen tulee mahdollistaa näille koulunkäynti. (BSCI Code of Conduct 2006, 2.)

Yrityksissä ei tule myöskään esiintyä minkäänlaista syrjintää. Syrjintä voi liittyä esimerkiksi sukupuoleen, ikään, uskontoon, kansalaisuuteen, sosiaaliseen taustaan tai poliittiseen taustaan. Se saattaa ilmetä palkkauksessa, koulutuksessa, ylenemisessä tai irtisanomisessa. (BSCI Code of Conduct 2006, 1.)

Kuviossa 2 on esitelty lapsityövoimaan ja syrjintään liittyviä tunnuslukuja. Lähes kaikissa (11) yrityksissä oli kirjallinen ohjeistus koskien nuorten työntekijöiden alaikäraja. Kahdeksalla (8) oli käytössä myös riittävät menetelmät työntekijöiden täysikäisyyden varmistamiseksi. Vain kuudessa (6) yrityksessä alaikäisiä oli kielletty työskentelemästä öisin.



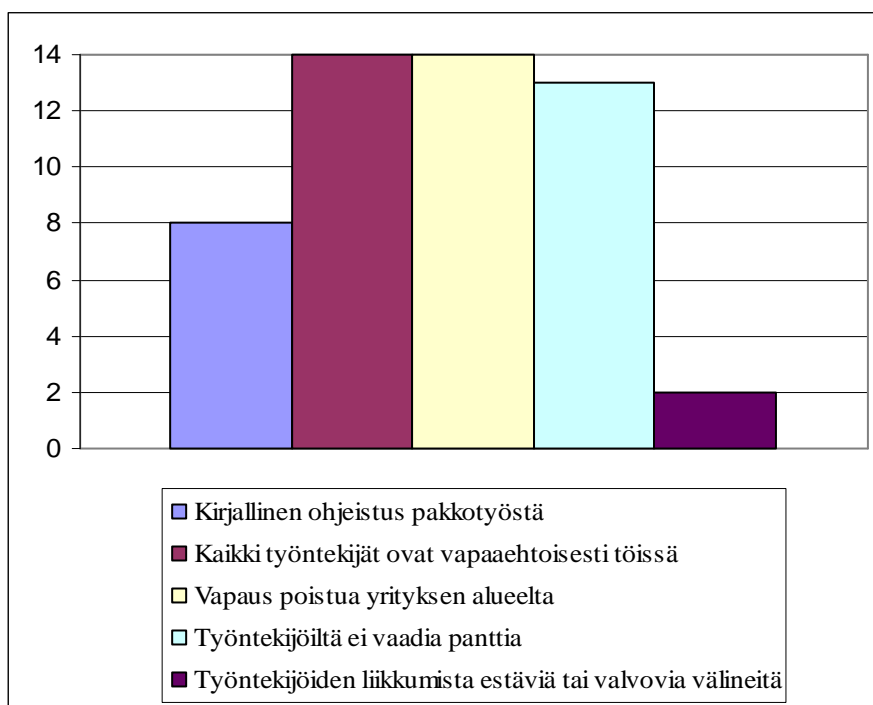
Kuvio 2 Lapsityövoima ja syrjintä

Vain kahdessa yrityksessä löydettiin merkkejä jonkinlaisesta syrjinnästä. Syrjintää esiintyi esimerkiksi palkan suuruudessa, joka perustui epäoikeudenmukaisesti henkilökohtaisiin suhteisiin. Lähes kaikissa yrityksissä (10) kaikilla oli tasavertaiset mahdollisuudet ylitöihin.

Kaikentyylinen pakkotyö on kielletty. Tällaista saattaa esiintyä esimerkiksi, jos yritys vaatii työntekijöiltään panttia työajaksi tai ei salli työntekijöiden vapaata liikkumista.

Myös fyysiset sekä henkiset rankaisumenetelmät ovat kiellettyjä. (BSCI Codes of Conduct 2006, 2.)

Kuviosta 3 nähdään, että pakkotyötä ei esiinny kyseisissä alihankkijatehtaissa. Kahdeksassa (8) yrityksessä oli kirjallinen toimintaohje pakkotyötä koskien. Kaikissa tehtaissa kuitenkin työntekijät olivat vapaaehtoisesti töissä ja he pystyivät poistumaan yrityksen alueelta vapaasti töiden jälkeen. Pääosin (13) yrityksissä ei vaadittu, että työntekijät olisivat jättäneet esimerkiksi henkilötodistuksiaan tai muita vastaavia asiakirjoja pantiksi. Kahdessa yrityksessä (2) havaittiin fyysisiä esteitä tai laitteita työntekijöiden vapaalle liikkumiselle. Tällaisia ovat esimerkiksi valvontakamerat, aidat sekä lukitut ovet työpäivän aikana.



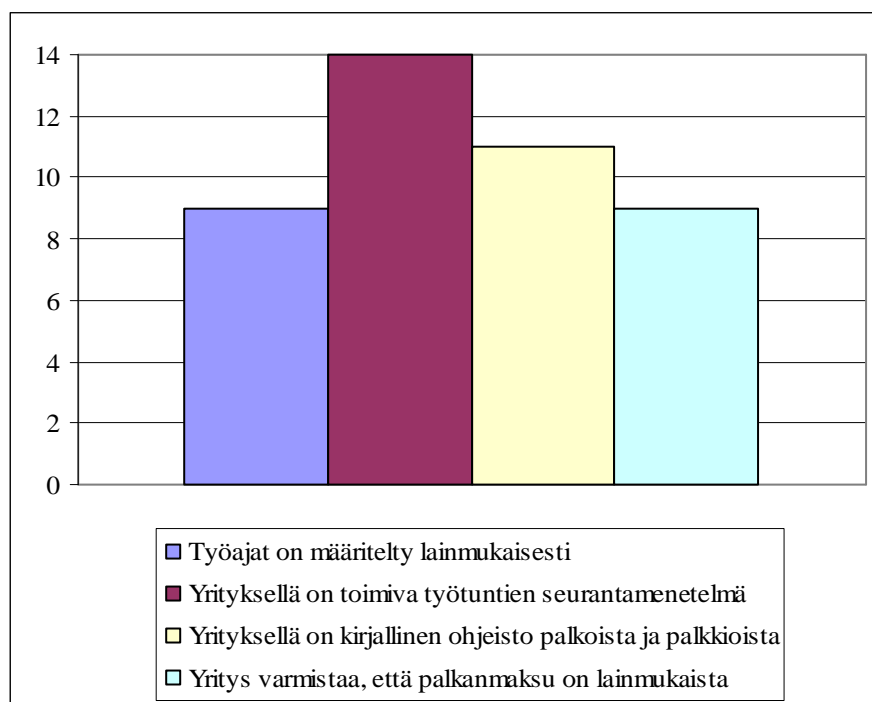
Kuvio 3 Pakkotyö

#### 4.1.3 Työajat ja palkkijärjestelmä

Työaikojen suhteen yritysten tulee noudattaa kansallista lainsäädäntöä sekä toimialan säädöksiä. Viikkotuntien määrä ei saa nousta jatkuvasti yli 48 tunnin ja viikon ylityötunnit voivat olla korkeintaan 12 tuntia. Ylityöt tulee lisäksi olla täysin vapaaehtoisia, eikä niihin voida pakottaa työntekijöitä. Viikossa tulee olla vähintään yksi vapaapäivä kuuden työpäivän jälkeen. (BSCI Codes of Conduct 2006, 1.)

Palkat, niin normaaleista työtunneista, kuin ylitöistäkin, tulee maksaa kansallisen lain sekä toimialan säädösten mukaan. Palkasta ei saa vähentää summia laittomin, esimerkiksi kurinpidollisin, perustein. Mikäli minimipalkka ei riitä työntekijöiden elämiskuluihin, yrityksiä kannustetaan auttamaan heitä taloudellisesti esimerkiksi palkkiomenetelmin. Palkka- ja palkkiorakenne tulee olla selvästi ilmoitettu ja työntekijöille ymmärrettävässä muodossa. (BSCI Codes of Conduct 2006, 1.)

Kuviossa 4 kuvataan työaikoihin ja palkkoihin liittyviä seikkoja. Yli puolet (9) yrityksistä määritteli työtunnit Vietnamin lakia noudattaen ja yhtä lukuun ottamatta kaikissa oli käytössä työtunteja seuraava järjestelmä.

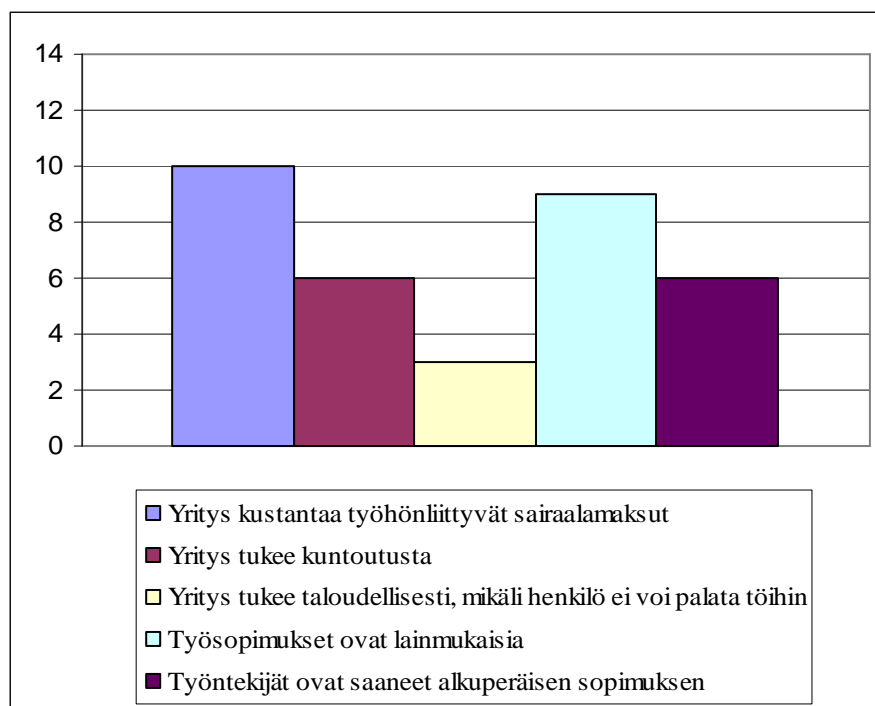


Kuvio 4 Työajat ja palkka

Kirjallinen toimintaohje palkkoihin ja palkkioihin liittyen löytyi 11 yritykseltä. Yhdeksässä (9) yrityksessä palkanmaksu oli lainmukainen, joskin monessa yrityksessä hieman epäselvä. Työntekijät eivät esimerkiksi tiedä tarkalleen, mistä heidän palkkansa koostuu ja miten ylitöiden määrä vaikuttaa niihin. Joissain yrityksissä tuli haastatte- luissa ilmi palkanmaksun häiriöitä. Esimerkiksi eräässä tehtaassa palkasta vähennettiin aika, jolloin koneet olivat olleet epäkunnossa. Lisäksi monet työntekijät kokivat, että vaikka yritys ei varsinaisesti pakota ylitöihin, heidän on kuitenkin käytännössä pakko tehdä ylitöitä, jotta ansaitsevat riittävästi.

Kuviossa 5 on kuvattu palkkioiden ja työsopimusten lainmukaisuutta alihankkijoilla. Lähes kaikki yritykset (10) maksoivat työhön liittyvät sairasmaksut. Tämäkin oli

hieman epäselvä esimerkiksi sen takia, ettei yrityksissä ollut tapahtunut esimerkkitapauksia. Monimutkaisempia olivat vielä tiedot siitä, kustantaako yritys kuntoutuksen ja mikäli työntekijä ei voi palata töihin, niin tukeeko yritys tällaista työntekijää taloudellisesti tulevaisuudessa. Yhdeksällä (9) alihankkijalla työsopimukset olivat lainmukaisia ja kuudessa (6) tuotantolaitoksessa työntekijät saivat alkuperäiset sopimukset itselleen.



Kuvio 5 Palkkiot ja sopimukset

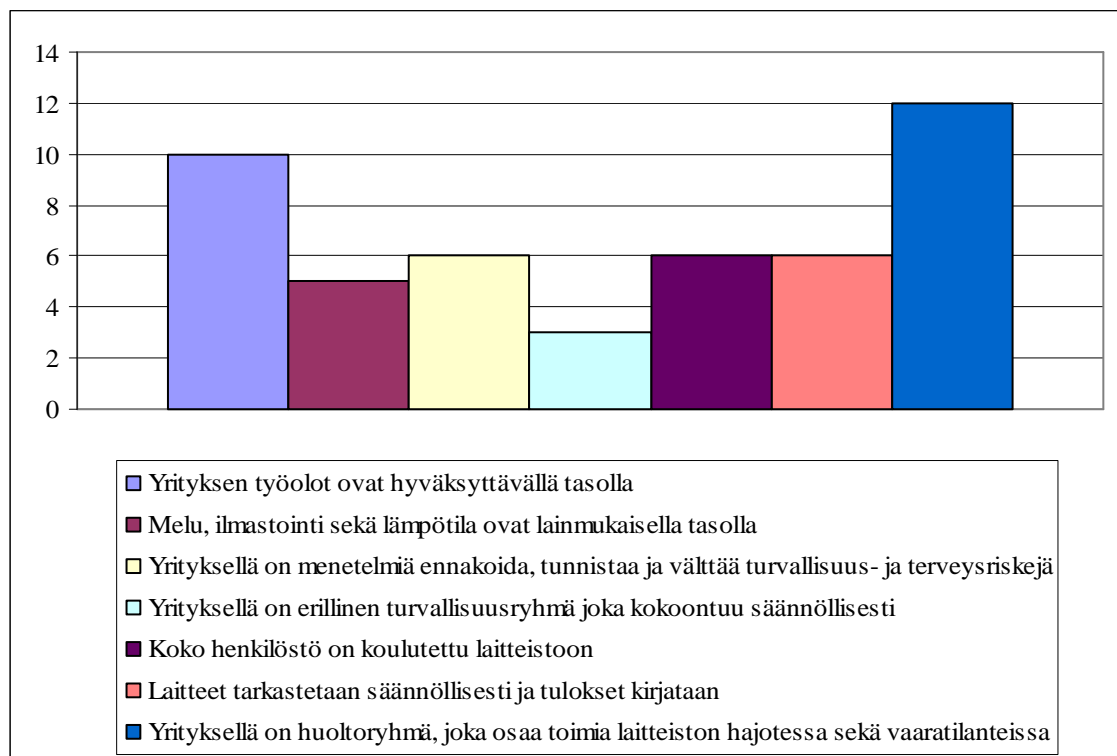
Selkeämpiä olivat sen sijaan tulokset erilaisten vapaiden tarjoamisesta ja niiden rahallisesta tuesta. Yhtä lukuun ottamatta kaikki yritykset tarjosivat kaikki tärkeimmät vapaat, kuten vuosiloman, sairausloman, äitiysloman, suruloman ja hääloman. Suurin osa (12) myös korvasi rahallisesti nämä vapaat.

#### 4.1.4 Terveys ja turvallisuus

Työpaikan turvallisuuden ja työntekijöiden terveyden takaamiseksi tulee olla selkeät menetelmät ja niitä pitää seurata jatkuvasti. Yrityksen tulee huolehtia siitä, että työntekijöillä on tarvittavat turvallisuuteen ja terveyteen liittyvät välineet, puhtaat saniteettitilat, juomakelpoista vettä sekä mahdollisuus säilöä ruokaa työpäivän aikana. Työpaikan sekä asuntolan tilat ja olosuhteet eivät saa rikkoa työntekijöiden ihmisoikeuksia. Terveystyössä ja turvallisuudessa yrityksen johdolla on merkittävä rooli. Sen tulee

varmistaa, että kaikilla asianomaisilla on tarvittava koulutus ja mahdollisia uhkia voidaan havaita etukäteen. (BSCI Codes of Conduct 2006, 1–2.)

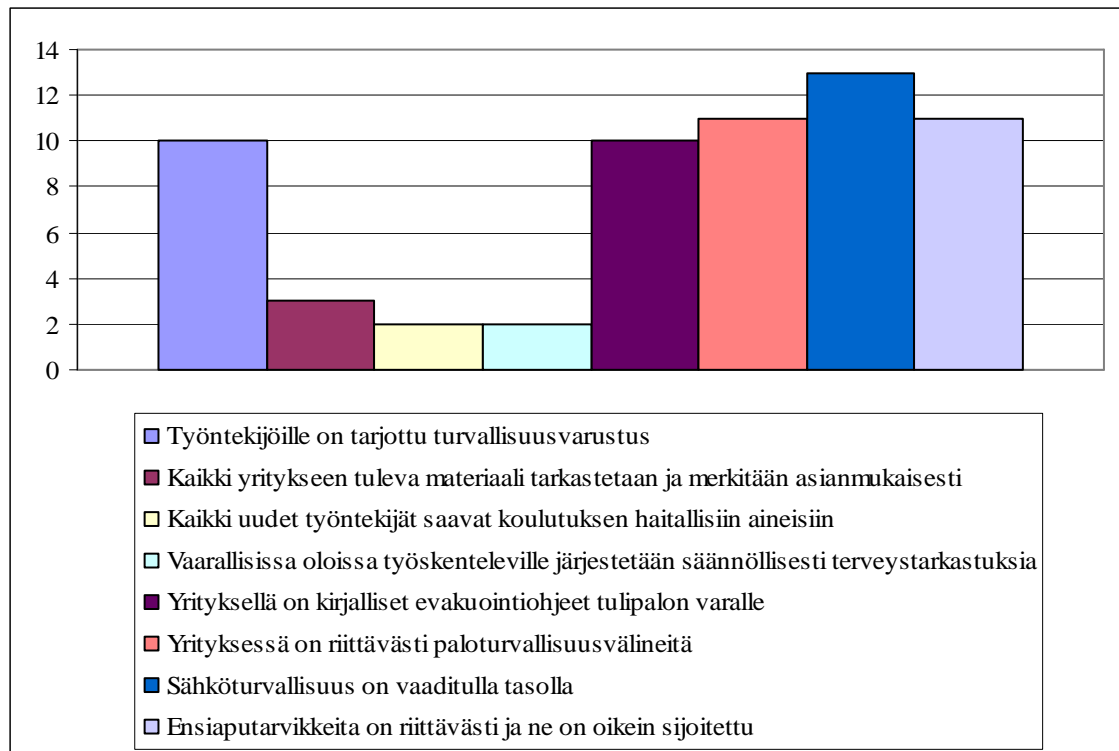
Monilla alihankkijoilla kehittyvissä maissa on puutteita nimenomaan terveys- ja turvallisuusvaatimusten täyttämisen osalta. Näitä seikkoja on kuvattu kuvioissa 6 ja 7. Yleisesti työtilat olivat hyväksyttävät kymmenessä (10) yrityksessä. Muuten terveyden ja turvallisuuden suhteen on kuitenkin ongelmia. Vain viidessä (5) yrityksessä melu ja lämpötila sekä ilmastointi ovat kansallisen lainsäädännön tasolla. Lisäksi vain kuudessa (6) yrityksessä oli järjestelmä jolla pystyttiin havaitsemaan tai ennakoimaan mahdollisia terveyden ja turvallisuuden liittyviä riskejä. Monissa yrityksissä työntekijöillä oli huonoista työoloista johtuvia vaivoja, kuten päänsärkyä, väsymystä tai kemikaaleista johtuvia iho-ongelmia. Kuudessa (6) yrityksessä oli koko henkilöstö koulutettu kone- ja turvallisuuteen ja yhtä monessa oli järjestetty säännölliset tarkastukset laitteistolle ja tulokset oli dokumentoitu. Lähes kaikista yrityksistä löytyi koulutettu huoltotiimi- tai henkilö laitteistojen epäkuntojen ja onnettomuuksien varalle. (Kuvio 6)



Kuvio 6 Terveys ja turvallisuus (A)

Kymmenessä (10) yrityksessä toimitettiin työntekijöille kaikki tarvittava turvallisuusvarustus. Toisaalta työntekijät eivät olleet aina tyytyväisiä varustukseen ja pitivät niitä huonolaatuisina. Vain kolmessa (3) yrityksessä kaikki yritykseen tuleva haitallinen materiaali ja kemikaalit merkittiin asianmukaisesti ja vain kahdessa yrityksessä kaikki uudet henkilöt saivat haitallisiin materiaaleihin koulutuksen. Lisäksi vain kahdessa (2)

yrityksessä järjestettiin säännöllisesti terveystarkastuksia liittyen haitallisten aineiden altistumiselle. (Kuvio 7)



Kuvio 7 Terveys ja turvallisuus (B)

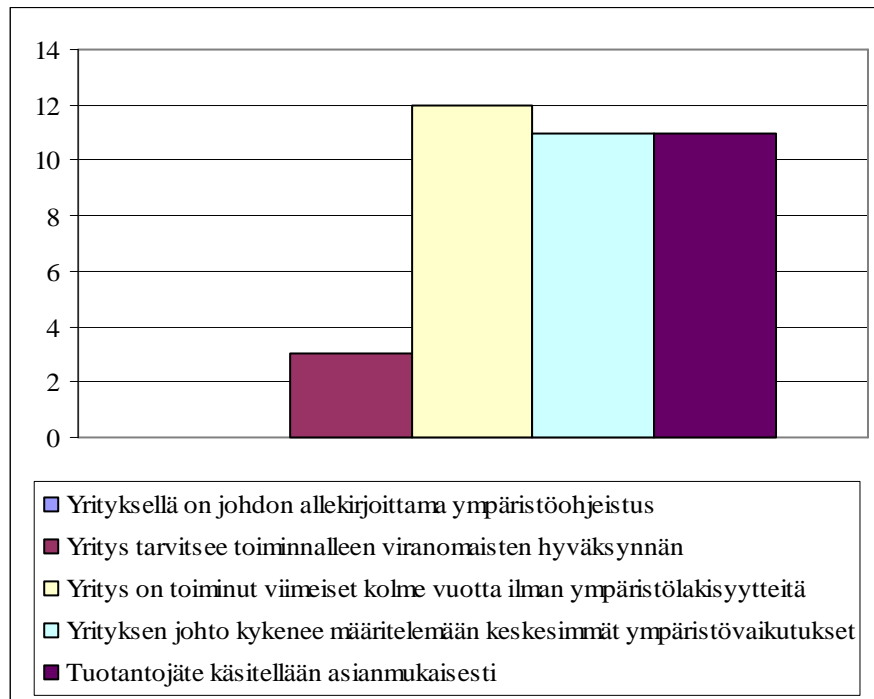
Kymmenessä (10) yrityksessä oli kirjalliset evakuointisuunnitelmat ja yhdessätoista (11) oli asianmukaiset sammuttimet, sprinklerit ja hälyttimet. Elektroniikkaan pätevät henkilöt tekivät yhtä vaille kaikissa yrityksissä (13) asianmukaiset tarkastukset ja testaukset ennen elektronisten laitteiden käyttöä. Riittävät ensiaputarvikkeet löytyivät 11 yrityksestä.

#### 4.1.5 Ympäristö

BSCI:ssä otetaan kantaa myös ympäristöasioihin, kuten päästömääriin ja kemikaalien käsittelyyn. Perustana on kansallinen lainsäädäntö, jonka puitteissa yritysten tulee toimia. (BSCI Codes of Conduct 2006, 2.)

Ympäristöön liittyviä seikkoja on esitetty kuviossa 8. Yhdessäkään yrityksessä ei ollut selkeää ohjeistusta ympäristöön liittyen, joka olisi johdon allekirjoittama. Kolme (3) yritystä tarvitsi viranomaisilta lainmukaisen hyväksynnän toiminnalleen. Lähes kaikki (12) yritykset olivat toimineet vähintään kolme vuotta ilman viranomaisten syytteitä ympäristöön liittyen. 11 tapauksessa yrityksen johto pystyi määrittelemään

yrityksen keskeisimmät ympäristövaikutukset. Samassa määrässä yrityksiä myös jätteet hoidettiin asianmukaisesti.



Kuvio 8 Ympäristö

#### 4.1.6 Yhteenveto sosiaalisesta suoriutumisesta alihankkijayrityksissä

Palkkavaatimukset täyttyvät vaatimusten mukaisesti melko hyvin edellä esitettyjen lukujen perusteella. Työntekijöiden henkilökohtaisista haastatteluista kuitenkin selvisi, että juuri palkkakysymykset aiheuttavat eniten tyytymättömyyttä. Aihealueen tärkeydestä kertoo myös se, että yrityksissä, joissa oltiin tyytyväisiä palkan suuruuteen sekä palkanmaksuun, myös työtyytyväisyys oli yleisesti parempi.

Vaikkakin yrityksissä oli virallisia ammattiyhdistyksiä, niiden toiminta ei ollut vaaditulla tasolla. Ammattiyhdistystoimintaa parantamalla työntekijät saisivat äänensä paremmin kuuluviin ja myös muista ongelmista kyettäisiin viestimään paremmin. Lapsi- tai pakkotyövoimaa ei tuotantolaitoksissa esiintynyt, joskin menetelmät tämän varmistamiselle olivat puutteellisia. Myös syrjintää esiintyi hyvin vähän. Työterveys ja -turvallisuuskysymyksissä oli puutteita varsinkin koulutuksen osalta. Lisäksi lähes kaikissa yrityksissä oli puutteita kemikaaleihin liittyvissä vaatimuksissa. BSCI:n vaatimat ympäristövaatimukset täyttyivät hyvin, vaikka jokaiselta yritykseltä puuttuikin virallinen ympäristötoimintaohje.

Tulokset ovat samansuuntaisia, kuin muissakin BSCI-auditoiduissa tuotantolaitoksissa. BSCI:n vuosikertomuksen mukaan keskeisimpiä ongelmia ovat olleet työajat, palkkakysymykset sekä terveys- ja turvallisuuskysymykset. Pääosin ongelmat johtuvat heikoista johtamismenetelmistä. (BSCI Annual Report 2006-2007, 6.) Kyseiset ongelmat ovat tyypillisiä nimenomaan kehittyvien maiden yrityksille. Sen sijaan lapsityövoiman käyttö on paljon harvinaisempaa, kuin mediassa yleisesti kuvataan. (Neef 2004, 213–214.) Vaikka standardit ja niiden noudattaminen on pääosin vapaaehtoista, on kuitenkin huomioitava, että suuri osa standardien vaatimuksista on minimivaatimuksia myös laissa (Marhugh 2006, 10–11).

## **4.2 Yhteistyöllä kohti sosiaalisesti vastuullisempaa liiketoimintaa**

Yleensä helpoin tapa reagoida alihankkijan rikkomuksiin on purkaa sopimus. Usein kansalaisjärjestöt ja median edustajat odottavatkin tällaista ratkaisua, mutta käytännössä se on erittäin haitallista. Varsinkin jos yrityksen merkitys on ollut alihankkijalle suuri, se saattaa joutua erottamaan työntekijöitä, eivätkä työolot ainakaan parane tällaisesta. Parempia ja kestävämpiä tuloksia saadaan, kun yritys tekee yhteistyötä alihankkijan kanssa ongelmien ratkaisemiseksi. Alihankkijalle tulee selvittää säädösten perusteet sekä niiden tärkeys. Usein rikkomukset on melko helppo korjata ja niiden korjaamisella on alihankkijalle positiivinen vaikutus. (Neef 2004, 214–215.)

### **4.2.1 Tilaajayrityksen vaikutus alihankkijan vastuullisuuteen**

Yrityksen sitoutuneisuus alihankkijan vastuullisuuteen riippuu pitkälti siitä, kuinka se haluaa, että sidosryhmät näkevät sen. Yritys voi päättää pitäytyä täysin asiasta, olla alan keskivertoa huonompi, noudattaa kaikkia lakeja, pyrkiä aktiivisesti kehittämään oloja tai pyrkiä alan johtajaksi. Erilaisille rikkomuksille tulisi olla valmiit toimintaohjeet, joilla pystytään ratkaisemaan ongelmat nopeammin ja tehokkaammin. Osittain sidosryhmät saattavat jopa vaatia tällaisia toimintaohjeita esimerkiksi yhteiskuntavastuuraportteihin. (Neef 2004, 220–224.)

Brown (2007, 20–21) on listannut keskeisiä huomioita, joiden avulla tilaajayritykset voivat helpottaa alihankkijoiden työtä yhteiskuntavastuun saralla:

- Yhtenäiset standardit. Mikäli alihankkijalla on paljon asiakkaita se voi joutua kymmenien eri standardien ja auditointien kohteeksi.
- Yhteiskuntavastuukysymysten sisällyttäminen jokapäiväiseen ostotoimintaan.
- Riittävien resurssien allokointi. Pelkkä alihankkijoiden painostaminen ei tuo tulosta.



- Työntekijöiden osallistuttaminen. Esimerkiksi työntekijöiden kouluttaminen turvallisuusvastaaviksi.

Tilaaajayritys voi toiminnallaan vaikuttaa suuresti siihen, kuinka tärkeäksi alihankkijat näkevät rikkomuksiin puuttumisen. Ensinnäkin yrityksen tulee viestiä selkeästi kantansa rikkomuksiin ja esimerkiksi palkkiojärjestelmillä motivoida alihankkijoiden johtoa. Tilaaajayritys voi myös auttaa käytännön toiminnassa antamalla tarvittavaa tietoa ja koulutusta siitä, kuinka toimintaa voidaan käytännössä parantaa. (Marighugh 2006, 10–11.) Yritysten tulisi myös harkita oman yhteiskuntavastuuhenkilön sijoittamista maihin, jossa on paljon alihankintaa. Tällä voidaan tehostaa valvontaa ja tiedonkulkua. Lisäksi paikallisten tehtaiden työntekijöiden kuulemisella ja yhdistyksen perustamisella voidaan saada tietoa siitä, miten toimintaa voidaan parantaa ja puuttua tehokkaammin epäkohtiin. (Gerson 2007, 21.)

#### **4.2.2 Tavoitteena omaehtoisesti vastuullinen alihankkija**

Lopullisena tavoitteena tulisi kuitenkin olla se, että alihankkijat eivät vain noudattaisi tilaajilta tulevia vaatimuksia, vaan alkaisivat toimia itsenäisesti ja toimintaansa jatkuvasti parantaen. Tällöin vastuu toiminnan kehittämisestä siirtyy vähitellen tilaajalta alihankkijalle. Tähän päästään tilaaajayrityksen ja alihankkijan tiiviimmällä yhteistyöllä, kouluttamalla työntekijöitä sekä uusimalla johtamismenetelmiä. (Neef 2004, 217; KC, sähköpostivastaus 14.4.2008.)

Keskeistä yhteiskuntavastuun integroimisessa alihankkijoille, on johdon sitoutuminen. Vain johdon sitoutumisella ja esimerkillä, myös työntekijät ja keskijohto saadaan sitoutumaan tavoitteisiin. Pidemmälle vietyinä yhteiskuntavastuu tulisi sisällyttää yrityksen koko toimintaan tai ainakin strategiseen suunnitteluun ja viestintään sekä henkilöstö- ja markkinointiyksiköihin. (Alfonso 2005, 14; Rowe 2006, 451–453.) Park:in ja Stoel:in (2005, 236) mukaan sosiaalinen vastuu tulee liittää organisaatiokulttuuriin. Tutkimuksissa on havaittu, että hankkeet, joita organisaatiokulttuuri tukee, menevät paremmin läpi ja työntekijät sitoutuvat paremmin.

Käytännön vastuu toiminnasta on kuitenkin siihen erityisesti nimitetyillä henkilöillä. Tällaisten henkilöiden tulee toteuttaa sosiaalinen vastuu yrityksessä valitsemalla sopivat menetelmät. Heidän pitää myös mahdollistaa koulutus, tarjota neuvoa sekä lopulta seurata, kuinka hyvin yritys menestyy näissä seikoissa. Tärkeää on myös tehdä raportit ja kehittää jatkuvasti toimintaa näiden pohjalta. Jotta tämä kaikki on mahdollista, tulee tällaisella henkilöllä olla tarpeeksi resursseja ja johdon tuki sekä riittävästi auktoriteettia työntekijöiden silmissä. Joissain yhtiöissä on perustettu erillisiä eettisiä komiteoita. Ne koostuvat yhtiön eri osien henkilöistä ja niiden tarkoituksena on olla mukana eettisten

sääntöjen kehittämisessä ja implementoinnissa sekä tuoda esiin mahdollisia riskejä. (Neef 2004, 105–106.)

Kaikkia projekteja ei voida aloittaa heti, joten yrityksen tulee arvioida, mitkä ovat sen toiminnan kannalta tärkeimpiä. Suunnitteluvaiheessa tulisi pohtia, onko aiotut projektit yrityksen muun yhteiskuntavastuun kanssa yhtenäisiä. Tärkeää on myös suunnata eniten resursseja niille alueille, missä eniten tarvitaan parannusta. (Gerson 2007, 21–22.) Projekteja aloitettaessa on tärkeää määritellä tarkkaan mitä pyritään tekemään ja asettaa selkeät ja konkreettiset tavoitteet (Kramer – Kania 2006, 25; Gerson 2007, 20–21). Jotta toimintaa voidaan jatkuvasti parantaa, tulee myös suunnitella seurantamenetelmät. Monille yrityksille sopiva toimintatapa on tehdä erikseen lyhyen ja pitkän tähtäimen (3-5v) suunnitelmat. Näitä suunnitelmia voidaan tarkastella säännöllisesti ja arvioida toiminnan kehittymistä. (Alfonso 2005, 14.)

Yhteiskuntavastuun tulisi sopia yhteen aikaisempien johtamismenetelmien kanssa. Vanhat ja tutuksi tulleet menetelmät voidaan säilyttää, mutta lisätä asioita niin, että rikkomuksiin vastataan oikein. Yhteiskuntavastuun menetelmät tulee kuitenkin olla selkeitä ja toimia käytännössä. On myös huomioitava, että johtamismenetelmät ovat sellaisia, että niitä voidaan käyttää myös tulevaisuudessa. Monet parannuksista näkyy vasta pidemmällä aikavälillä, joten menetelmien jatkuva vaihtaminen hidastaa muutosta. (Martin – Lohin 2005, 27.)

Ongelmien ratkaiseminen ei kuitenkaan ole aina yksinkertaista ja kestävän ratkaisun löytäminen saattaa olla hyvin vaikeaa. Standardit esimerkiksi usein kieltävät kokonaan lapsityövoiman ilman poikkeuksia. Kuitenkin joissain tapauksissa esimerkiksi kansalaisjärjestöt ovat olleet sitä mieltä, että täysi kieltäminen ei ole paras vaihtoehto. (Hughes 2006, 1013.) Parempi on olla selkeä järjestelmä mitä tehdään lapsityötapauksissa. Esimerkiksi BSCI:n mukaan liian nuorille työntekijöille tulee mahdollistaa koulunkäynti (BSCI Code of Conduct 2006, 2).

Ongelmia aiheuttaa myös se, että monissa tehtaissa käytetään vanhentunutta teknologiaa, jolloin esimerkiksi turvallisuuteen liittyvät parannukset ovat hyvin vaikeita. Ajoittain ratkaisuna voi olla vain täysin uusien laitteiden hankkiminen, joka on hyvin kallista. Lisäksi pitkät työviikot ja ylityöt lisäävät riskiä ensinnäkin alistua vaaralle ja toisekseen esimerkiksi työntekijöiden omille vaarantaville virheille. Myös työntekijöiden suuri vaihtuvuus lisää onnettomuusriskiä. Heikoimmissa tehtaissa vaihtuvuus voi olla jopa 90 % vuodessa ja useimmissa tehtaissa noin kolmannes vaihtaa työpaikkaa vuoden sisällä. Tarvittaisiinkin jatkuvaa työvoiman koulutusta, joka on kallista ja usein unohdettu tehtaiden johdon toimesta. (Brown 2007, 20.)

## **5 HAASTATTELUJEN TARKASTELU – TILAAJAYRITYKSEN NÄKÖKULMA**

Tässä luvussa tarkastellaan haastatteluaineistoa ja verrataan sitä aikaisempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen sekä pyritään löytämään ratkaisuja ongelmiin. Haastateltavina oli kolmen suomalaisen yrityksen, Keskon, Stockmannin ja Tukon, yhteiskuntavastuuhenkilöitä, jotka olivat mukana Vietnam-projektissa. Lisäksi mukana oli sähköpostikyselyllä Vietnamissa toimivan projektiorganisaation edustaja. Haastattelukysymykset käsittelivät toimitusketjun sosiaalisen vastuun ongelmia tilaajan näkökulmasta ja sitä kuinka niitä on pyritty ratkaisemaan (LIITE 1). Kyseisillä yrityksillä oli joitakin eroja lähestymistavassa toimitusketjun vastuullisuuteen, mutta keinot olivat melko samanlaisia. Vaikka kyseessä on nyt nimenomaan BSCI:n näkökulma, niin ottaen huomioon, että muutkin auditointijärjestelmät ja standardit ovat hyvin samansisältöisiä, voidaan tulokset yleistää melko hyvin koskevaksi myös muita kansainvälisesti toimivia yrityksiä kohtaan. Haastatteluista saatuja tuloksia on verrattu aikaisempiin tutkimukseen sekä aihealueen kirjallisuuteen.

### **5.1 Alihankkijoiden sitouttaminen ja valvonta**

Kaikki haastateltavat pitivät suurina ongelmina alihankkijoiden sitouttamista BSCI:een sekä valvontaa (Bjarland, haastattelu 14.3.2008; Heiskanen, haastattelu 8.4.2008; Lovio, haastattelu 25.3.2008).

#### **5.1.1 *Alihankkijoiden sitouttaminen vastuullisuuteen***

Haastatteluissa selvisi, että sitouttamisen vaikeuden taustalla on alihankkijoiden haluttomuus. Keskeisin syy haluttomuudelle on kustannukset, jotka aiheutuvat auditoinneista sekä korjaavista toimenpiteistä Tavarantilaajilla ei ole riittävästi resursseja, että ne voisivat maksaa kaikkien alihankkijoidensa auditoinnit. BSCI:ssä lähtökohtana onkin, että alihankkijat maksavat itse auditoinnit. ”*Mahdollista olisi kuitenkin esimerkiksi suurimpien tai tärkeimpien alihankkijoiden taloudellinen avustaminen.*” (Bjarland, haastattelu 14.3.2008.) Kustannusten kasvua pidetään yleisenä esteenä sitoutumiselle (ks. esim. Luken – Stares 2005, 39). Alihankkijoiden yleisenä huolenaiheena on se, että yhteiskuntavastuun kriteerien täyttäminen lisää kustannuksia ja vaatii työresursseja, joka pienentää kilpailuetua. Lisäksi kustannusten noustessa, myös hintaa joudutaan nostamaan tai tinkimään jossain muussa, joka vaikuttaa edelleen kilpailuasemaan.

Sitoutuminen on kuitenkin hyvin yrityskohtaista ja se riippuu usein siitä, kuinka paljon tilaajalla on alihankkijaansa nähden valtaa. *”Kaikkein suurin haaste on ehkä se, että meillä ei ole suoraa määräysvaltaa alihankkijoiden toimintaan, vain vaikutusvaltaa.”* (Lovio, haastattelu 25.3.2008.) Alihankkijat käyttävät usein perusteena haluttomuudelle sitoutua standardeihin sitä, etteivät esimerkiksi suomalaiset yritykset ole tarpeeksi merkittäviä tilaajia. *”Tavarantoimittajat vetoavat siihen, että te olette vain yksi asiakas ja te ostatte vain 2 % tehtaamme tuotosta.”* (Lovio, haastattelu 25.3.2008.) Tilanne on parantumassa BSCI:n kasvun myötä. Alihankkijat ovatkin heränneet siihen, että kansainväliset yritykset saattavat lopettaa tilaamisen, mikäli standardeihin ei sitoututa (Luken – Stares 2005, 39). Jotkin suuret yritykset ovat päättäneet, että eivät aloita yhteistyötä muiden, kuin BSCI-auditoitujen alihankkijoiden kanssa. Pääosin alihankkijat ovat kuitenkin haastateltavien mielestä halukkaita sitoutumaan standardeihin.

Haastateltavien mielestä sitoutuminen on usein myös hyvin hidasta. *”Esimerkiksi kiirettä ja eri kausien tilausmäärien eroja käytetään perusteina, miksi sitoutuminen on niin hidasta.”* (Lovio, haastattelu 25.3.2008.) Tilaajayrityksiltä vaaditaan aktiivisuutta alihankkijoidensa suuntaan, jotta niissä tapahtuu käytännössä parannusta. Prosessia kuitenkin nopeuttaa se, mikäli alihankkijat kohtaavat samanlaisia vaatimuksia muilta tilaajayrityksiltä.

Alihankkijoiden virheet ja laiminlyönnit eivät johdu pelkästään haluttomuudesta yhteiskuntavastuuta kohtaan tai korkeista kustannuksista, vaan usein kyse on huonosta tieto-aidosta (KC, sähköpostivastaus 14.4.2008). Osa tehtaista on syntynyt esimerkiksi pienten perheyriyten pohjalta, jolloin kokemus johtamisesta on vähäistä ja dokumentointijärjestelmien osaaminen on heikompa. *”Joidenkin tekstiilitehtaiden tausta on se, että on ollut yksi mies jolla on ollut ompelukone ja se on laajentunut siitä.”* (Lovio, haastattelu 25.3.2008.) Tällaisten tehtaiden johtajien koulutus on puutteellista ja myös uuden omaksuminen on vaikeaa. *”Joukossa on kuitenkin myös erittäin päteviä ja hyvin koulutettuja johtajia.”* (Lovio, haastattelu 25.3.2008.) Kansainvälisen yhteistyön kautta alihankkijat voivat kuitenkin oppia uusia toimintatapoja asiakasyritystensä avulla (Neef 2004, 38).

Vaikka varsinkin suomalaiset jäsenyritykset ovat olleet tyytyväisiä BSCI:hin ja sen toimivuuteen (Liukas 2007, 17), osittain myös BSCI:ssä itsessään ja sen toimintatavoissa on ongelmia. BSCI:n järjestämissä tilaisuuksissa annetaan suuri määrä tietoa siitä, mitä tehdään ja miksi. *”Osittain asia on täysin uutta ja tietoa tulee erittäin paljon. Alihankkijoiden on joskus vaikea ymmärtää, miksi asiat tehdään niin.”* (Bjarland, haastattelu 14.3.2008.) Tarvittaisiinkin selkeämpiä ja konkreettisempia esityksiä. *”Pitäisi esimerkiksi kertoa yksinkertaisesti, mitä se tarkoittaa kustannuksissa, mikä kertoo esimerkiksi tehtaajohtajille paljon enemmän.”* *”Käytännön kysymyksiä, kuten kuka maksaa auditoinnit, on edelleen paljon. Materiaalia on kuitenkin muutettu parempaan suuntaan.”* (Bjarland, haastattelu 14.3.2008.) Lisäksi BSCI:n kehittämä itsearvi-

ointilomake koettiin raskaana ja monimutkaisena. ”*Me ollaan tyypistetty sitä ja jaoteltu se hyvin yksinkertaisiin kyllä-ei –kysymyksiin.*” (Lovio, haastattelu 25.3.2008.) Sitoutuminen tulisikin tehdä mahdollisimman helpoksi alihankkijayrityksille.

### 5.1.2 *Alihankkijoiden vastuullisuuden valvonta*

”*Se että saadaan alihankkijat sitoutumaan on se kynnyks, mutta senkin jälkeen niitä pitää jatkuvasti seurata ja valvoa.*” (Heiskanen, haastattelu 8.4.2008.) Alihankkijoiden valvonta koettiin hyvin haasteellisena. Ongelmia on monenlaisia ja alihankkijoiden toimia on usein vaikea ennakoida. ”*Tilattu tavara saattaa esimerkiksi tulla toisesta maasta tai tehtaasta, kuin mitä on tilattu, kun osa töistä teetetään tytäryhtiöllä tai omalla alihankkijalla. Jotta pysyttäisiin ajan tasalla, pitäisi pitää kahta eri listaa, joka on kuitenkin monimutkaista ja resursseja vaativaa. Tämä on yleinen ongelma yrityksillä.*” (Bjarland, haastattelu 14.3.2008.) ”*Valvonta on myös sikäli vaikeaa, että mikäli ilmenee ongelmia, niin jotkut haluavat heti perääntyä. Ei ymmärretä, että kyse on pitkäjänteisestä työstä.*” ”*[...] seuraamalla ja valvomalla saadaan vastapuoli motivoitua siihen, että he ymmärtävät, että kyseessä on myös heille etu.*” (Heiskanen, haastattelu 8.4.2008.)

Sitouttamisen lisäksi myös valvontaa helpottaisi se, että tilaajayritysten vaatimukset olisivat samankaltaisia. Aikaisemmat, muiden standardien auditoinnit vähentävät BSCI -auditoinnin työmäärää. Erilaiset standardit sopivat eri tavalla BSCI:n kanssa yhteen ja niihin onkin laadittu konversiotaulukko, joka helpottaa vertailua. BSCI:llä on myös ollut pyrkimys siihen, että auditointeja voitaisiin yhdistää. Esimerkiksi englantilaisten suuren ostovoiman takia olisi tärkeää päästä ETI:n kanssa tiiviiseen yhteistyöhön. ”*Ongelmana on se, että miten tehdä koordinointi niin, ettei jouduta madaltamaan omia standardeja. Esimerkiksi standardit, joissa on kohta joka ei täytä ILO:n ohjeita, on ongelmallisia, koska BSCI:hin sitoutuneet yritykset eivät voi hyväksyä sellaisia.*” Yhteistyötä pyritään edelleen kehittämään, mutta täysin yhtenäisiin standardeihin on vielä pitkä matka. ”*Yksittäisistä kriteereistä kiisteleminen ei ole kovinkaan järkevää, mutta mikäli ne ovat esimerkiksi juuri ILO:n vastaisia, niin niitä ei yksinkertaisesti voida hyväksyä.*” (Lovio, haastattelu 25.3.2008) Standardeja yhtenäistämällä voitaisiin vähentää auditointien tarvetta alihankkijayrityksissä, joka helpottaisi myös sitoutumista.

Myös auditoinnit ovat ongelmallisia ja ovat yksi BSCI-mallin haaste. ”*Me toivotaan, että siellä kehitettäisiin koko ajan auditointia. Eli auditoiden koulutusta, saatavuutta ja kapasiteettia pitäisi parantaa.*” (Heiskanen, haastattelu 8.4.2008.)

## 5.2 Ongelmia tiedonkulussa

Sitouttamisen ja valvonnan lisäksi myös tiedonkulussa koettiin olevan ongelmia. Tiedonkulkua vaikeuttaa etenkin alihankintaketjujen monimutkaisuus. ”*Keskinäisessä viestinnässä on huomattu, että kaikkea ei ole täysin sisäistetty.*” (Bjarland, haastattelu 14.3.2008.)

### 5.2.1 Työn määrä ja monimutkaisuus

Työmäärä alihankkijoiden valvonnassa ja muussa työssä on suuri. ”*Esimerkiksi alihankkijoiden alihankkijoita on lähes mahdoton lähteä valvomaan. Ongelmaa vaikeuttaa se, että toimittajat saattavat mennä konkurssiin ja työ joudutaan aloittamaan uuden toimittajan kanssa täysin alusta.*” (Bjarland, haastattelu 14.3.2008.) Monet länsimaalaiset yritykset ovat joutuneet myöntämään, että eivät pysty valvomaan alihankkijoidensa tuotanto-olosuhteita. Monille eettinen ostaminen tarkoittaa vain sitä, että alihankkijat eivät käytä lapsityövoimaa. (Mykkänen 2004, 35.)

Etenkin pienillä ja keskisuurilla yrityksillä on suuria ongelmia varmistaa toimitusketjunsä vastuullisuus. Tietyillä aloilla alihankkijoita voi olla jopa tuhansia, mutta ostotoimintaan palkattuja henkilöitä vain kourallinen. Luonnollisesti tällöin pelkkä alihankkijoiden valvonta veisi kaiken ajan. Usein vaaditaan myös alihankkijoiden toimittajien valvontaa, jolloin toimitusketjun osien määrä moninkertaistuu ja käytännössä työstä tulee mahdoton. Menetelmiä alihankkijoiden tarkastamiseksi on kuitenkin kehitetty. Ostotoiminnassa on jo pitkään käytetty sähköisiä menetelmiä, kuten tietopankkeja, avuksi joista selviää esimerkiksi alihankkijoiden taloudellinen tila ja luotettavuus. Nyt näihin on lisätty myös tietoja alihankkijoiden yhteiskuntavastuullisesta suoriutumisesta, kuten sertifioidut standardit. (Brown 2005, 17.)

Ongelmat vaihtelevat eri toimialoilla. Esimerkiksi vaatteissa ongelmana on se, että ne kootaan monista eri osista. ”*Kudonta saatetaan tehdä toisaalla, kuin kangas ja vetoketju lisätään myöhemmin toiselta tuottajalta. Näin ollen on vaikea määrittää mikä on lopulta tullut mistäkin.*” (Bjarland, haastattelu 14.3.2008.) Ongelma on myös se, että alihankkijat saattavat itse toimia vain kauttakulkyrityksinä ja varsinaiset tuotteet tai raaka-aineet tulevat alihankkijoiden toimittajilta. Monet alihankkijat keräävät useista eri lähteistä materiaaleja. Nämä lähteet ovat pienimmillään kotonaan työskenteleviä yhden hengen toimijoita, joiden kohdalla esimerkiksi minimipalkkavaatimukset harvoin toteutuvat. Lisäksi heidän on erittäin vaikea perustaa työntekijäliittoja, joten vaikutusvalta on hyvin pieni. Toisaalta heidän valvonta ja jäljittäminen alkuperäiseen organisaatioon on vaikeaa. (Neef 2004, 48–49; Dicken 2007, 255.)

Haastateltavien mielestä myös etenkin monimutkaiset tuotantoprosessit ja henkilöstön alhainen koulutustaso vaikeuttavat eettisten ehtojen täyttymisen seuranta. ”*Esimerkiksi appelsiinitarhassa, pakkaamossa on tarvittavat koneet ja työjohtajat ja kaikki tapahtuu johdetusti. Kuitenkin siellä, missä ne [appelsiinit] kerätään puista, työskentelee lähinnä vanhoja naisia, jotka ei välttämättä osaa lukea tai kirjoittaa. Tällöin on erittäin hankalaa varmistaa, että työajat, palkat ja kaikki muut on niin kuin on sovittu.*” (Heiskanen, haastattelu 8.4.2008.) Ostotoimintaa on pyritty helpottamaan erilaisilla eettisen ostamisen ohjeistoilla, joita yritykset myös itse tuottavat paremmin omalle toimialalleen sopiviksi. Lisäksi eri tahot, kuten konsulttitoimistot järjestävät kurseja ostajille. Näillä kursseilla painotetaan nimenomaan ostajien roolia muutoksessa. Pelkkä standardien noudattamisen vaatiminen samalla tavalla, kuin vaaditaan hinta-alennuksia, ei ole kauaskantoinen ratkaisu ja tarvitaankin aivan uudenlaista ajattelutapaa. (Hughes 2006, 1016–1017.)

### 5.2.2 Tietojärjestelmät tiedonkulun helpottajina

Tiedolla on merkittävä rooli toimitusketjussa. Informaation hankkimista ja jakamista ovat helpottaneet erilaiset tietojärjestelmät. Tavoitteena on tehokas ja edullinen toimitusketjun hallinta. Tällaisilla menetelmillä on etenkin pystytty saamaan kysyntä ja tarjonta mahdollisimman identtisiksi, jotta esimerkiksi varastointikulut eivät nouse tai tilausten toimittaminen hidastu. (Sethi et al. 2005, 5–7.) Lisäksi ostotoiminnassa tietokonepohjaiset tilausjärjestelmät ovat vähentäneet ostajien työmäärää. Sähköiset menetelmät ovatkin nykyään luonnollinen osa kaikkea liiketoimintaa. (Möttölä 2004, 60.) Myös yhteiskuntavastuun osalta sähköisten menetelmien tarve ja käyttö ovat kasvaneet viime aikoina selvästi. Tavoitteena on ollut helpottaa yhteiskuntavastuun prosesseja ja tiedonkulkua. (Kenney 2008, 62.)

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että uudet tietojärjestelmät saattaisivat helpottaa käytännön työtä. Toisaalta uusien ohjelmien käyttöönottoon liittyy aina myös opettelua ja suuri määrä ohjelmia saattaa entisestään monimutkaistaa prosesseja. ”*Jo nykyisten ohjelmien määrä on niin suuri, että uusien ohjelmien mukaanottoa täytyy harkita tarkasti.*” (Bjarland, haastattelu 14.3.2008.)

BSCI:ssä on käytössä tietopankki, jonne on kerätty tiedot auditoiduista alihankkijoista. Tietopankin avulla BSCI:ssä mukana olevat yritykset saavat tietoa myös muiden yritysten alihankkijoista ja ylimääräisten auditointien tarve vähenee. (BSCI Annual Report 2006-2007, 10.) Lisäksi eri ostoyhteistyö-ohjelmissa on jo pyritty yhdistämään perinteiseen ostoon liittyviä asioita yhteiskuntavastuuseen. ”*Pohjoismaisessa yhteistyössä meillä on sellainen tietojärjestelmä, mihin tallennetaan ostoihin liittyvät asiat ja*

*siellä on sellainen osio, johon nämä [yhteiskuntavastuuasiat] on kirjattu jokaisen tuotteen kohdalle.”* (Heiskanen, haastattelu 8.4.2008.)

Nimenomaan yhteiskuntavastuun liittäminen aikaisempiin tietojärjestelmiin on järkevämpää, kuin täysin uusien järjestelmien kehittäminen (Kenney 2008, 62). Varsinkin alihankkijoista koottuja tietojärjestelmä ohjelmia on pyritty kehittämään edelleen niin, että niihin voidaan lisätä myös yhteiskuntavastuulliset seikat. Tietojärjestelmien avulla alihankkijoita voidaan arvottaa ja määritellä esimerkiksi monitoroinnin ja auditointien tarpeellisuus ja kiireellisyys. Toisaalta alihankkijoiden vastuullisuutta arvioitaessa, usein myös käytössä ovat olleet riskienhallintaohjelmat. Lisäksi eri standardeille on kehitetty omia ohjelmia. (Neef 2004, 237–247.)

Sähköiset menetelmät vähentävät yrityksen tarvetta kerätä itse tietoa alihankkijoistaan. Tieto on myös helpommin saatavilla ja tulkittavissa. Näitä tietoja voidaan käyttää parannusprojektien sekä auditointien pohjana. Tällaisten ohjelmien tehokkuus riippuu paljolti siitä, kuinka hyvin ne auttavat valittujen standardien käyttöönottoa ja käyttöä. Myös raportointi helpottuu, mikäli tiedot ovat helposti luettavissa ja oikeassa muodossa. (Neef 2004, 237; 247.)

### **5.3 Yhteistyön kehittäminen**

Suuri ongelma on se, että yritykset, jotka vaativat tiettyjen ehtojen täyttymistä, eivät pääosin avusta edes taloudellisesti näiden ehtojen täyttymisessä. Samalla kuitenkin tilaajat painostavat alihankkijoitaan parempaan laatuun, nopeampaan toimitukseen sekä ennen kaikkea alempiin hintoihin. (Brown 2007, 18.) Tällaiset ristiriitaiset vaatimukset kuitenkin johtavat suurempiin ongelmiin. Kustannuksia alennettaessa, pienennetään ensimmäisenä usein työntekijöiden palkkoja. (Gilbert 2006, 28; Barton 2007, 12.) Joustavuuden vaatiminen sen sijaan aiheuttaa usein epävakaisia työoloja, kuten määräaikaista työsopimuksia sekä ylitöitä (Clarke 2007, 12). Vaatimukset voivat myös johtaa siihen, että alihankkijat vääristelevät tietojaan ja jopa kouluttavat työntekijöitään auditointeja varten. Tällaisissa tilanteissa tarvitaan ennen kaikkea yhteistyön kehittämistä alihankkijan ja tilaajan kesken. (Gilbert 2006, 28.) Edelläkävijäyritysten toiminnassa onkin havaittavissa muutos pelkkien vaatimusten asettamisesta alihankkijoiden ymmärtämiseen ja yhteistyöhön (Zielinski 2006, 19). Yhteistyön kehittämisessä on otettava huomioon kulttuurierot.



### 5.3.1 Kulttuurierojen huomioiminen

Kun yrityksellä on esimerkiksi alihankkijoita toisessa maassa, se kohtaa tämän maan lainsäädännön, määräykset ja toimintatavat. Yritysten johtajien mielestä heillä ei ole tarpeeksi valtaa muuttaa vanhoja toimintatapoja tai toisaalta vastuullisten toimintatapojen noudattaminen saattaa olla selvästi kalliimpaa. Kulttuurierot eivät ole kuitenkaan vain yhteiskuntavastuun saralla ilmenevä ongelma, vaan se on ollut haaste ostotoiminnassa alusta lähtien. (Juholin 2004, 91; Pooler 1992, 13–14.) Etenkin amerikkalaisilla yrityksillä on ollut ongelmia sopeutua vieraisiin kulttuureihin ja usein vanhoja toimintatapoja on pyritty viemään uusiin toimintaympäristöihin. (Pooler 1992, 51.)

Kulttuuriksi mielletään uskonnot ja jollekin maalle tyypilliset tavat sekä esimerkiksi koulutustaso ja kieli. Kuitenkin jokapäiväisessä elämässä kulttuuriin heijastumat, jotka ovat näkymättömiä vaikuttavat enemmän. Tällaisia ovat arvot, ideat, asenteet ja oletukset ja toisaalta näkyviä osia ovat käyttäytyminen, tavat, tyylit, traditiot sekä kielet. (Lahtinen – Mäkelä 1995, 30; Pooler 1992, 52.). Lahtinen ja Mäkelä (1995, 32) ovat nostaneet taulukossa 1 esitetyt kulttuurierot nimenomaan länsimaalaisten ja aasialaisten kulttuurien välillä, jotka vaikuttavat jokapäiväiseen elämään ja näin myös työvoiman ja yhteistyökumppanien käyttäytymiseen.

Taulukko 1 Kulttuurierot (Lahtinen – Mäkelä 1995, 32.)

Aasia	Länsimaat
perheyhteisö	yksilöllisyys
yhteisön määräysvalta	yksilön määräysvalta
kollektiivinen ajattelu	individualismi
esimiehen arvovalta	työntekijöiden oikeudet
vanhempien kunnioitus	nuoruuden ihannointi
menneisyys, perinteet	nykyaika
hillitty käytös	aggressiivisuus

*”Kulttuurierot, kuten kielierot ovat usein käytännön ongelma. Viesti ei mene välttämättä perille ja tulee paljon väärinkäsityksiä. Lisäksi auditoinnin konsepti on hankala monissa Aasian maissa ja se ymmärretään helposti väärin.”* (Lovio, haastattelu 25.3.2008.) Kasvojen menettämisen pelossa auditointeihin suhtaudutaan negatiivisesti. Lisäksi varsinkin ylityösäädökset aiheuttavat vaikeuksia eri maissa. *”Esimerkiksi Turkissa on suoraan sanottu, että mikäli he eivät tarjoa tarpeeksi ylitöitä, työntekijät lähtevät toisiin yrityksiin.”* *”Myös Vietnam-projektissa muuten hyvin menestynyt yrityksen johto totesi, että ylityömääräykset [BSCI:ssä] ovat sellaisia, että niitä ei tulla*

*koskaan täyttämään. Ylityövaatimukset ovat monen alihankkijan mielestä nimenomaan vaikein asia.*” (Bjarland, haastattelu 14.3.2008.)

Kielierojen ongelmat ovat helpottuneet globalisaation myötä. *”Yleensä sellaiset yritykset, jotka ovat päässeet sellaiseen tilanteeseen, että on vientiä, niin siellä osataan englantia.*” (Heiskanen, haastattelu 8.4.2008.) Lisäksi BSCI:n kasvu on lisännyt sen resursseja ja ohjeita on kyetty selkeyttämään ja kääntämään eri kielille. *”Tilannetta on helpottanut se, että BSCI:n myötä raportit löytyvät kaikilla kansainvälisillä kielillä.*” (Bjarland, haastattelu 14.3.2008.)

Kulttuurierot tulevat esiin viestinnän lisäksi valvonnassa ja auditoinnissa, etenkin yritysvierailujen osalta. Haastattelijoiden ja tarkkailijoiden on ymmärrettävä, että eri kulttuureissa on erilaiset normit ja tavat. Esimerkiksi haastattelijan sukupuolella voi olla suuri vaikutus siihen, miten hänelle vastataan. (Neef 2004, 199–200.)

Kulttuuri vaikuttaa eri tavalla, eri kulttuureissa ja eri ihmisiin erilalla. Tämä on osasy sille, miksei jossain maassa hyvin toimivat johtamismenetelmät toimi kaikkialla. On kuitenkin huomioitava, että kulttuuri saattaa vaihdella hyvinkin paljon maan sisällä esimerkiksi uskonnon tai syntyperän mukaan. (Vance – Paik 2006, 37–39). Kulttuurin vaikutusta kuitenkin usein liioitellaan ja poikkeavia käytäntöjä tai tapauksia selitetään liian helposti kulttuurieroilla (Vance – Paik 2006, 54–55).

### **5.3.2 Tilaajayritysten ja alihankkijoiden välinen yhteistyö**

Yhteistyö tilaajayritysten ja alihankkijoiden välillä on usein hyvin pinnallista. Käytännössä yhteistyö rajoittuu vain ostajien ja myyjien kauppaneuvotteluihin, joissa molempien tavoitteena on neuvotella omalle yritykselle mahdollisimman hyvät kauppaehdot. *”Ostamisessa on paljon piirteitä, jotka hankaloittavat tätä työtä. [...] pyritään tekemään pitkäaikaisempaa ja merkityksellisempää yhteistyötä toimittajien kanssa, joka helpottaisi toimintaa.*” (Lovio, haastattelu 25.3.2008.) Tiiviimpi yhteistyö alihankkijoiden kanssa on alun perin syntynyt tarpeesta saavuttaa kilpailuetua. Varastohallinnan ja logistiikan tehostaminen ovat kannustaneet yrityksiä tiiviimpään yhteistyöhön alihankkijoidensa kanssa. Toisaalta kasvavat vaatimukset eettisemmästä toimitusketjusta sidosryhmien taholta ovat myös vaatineet kehittyneempää yhteistyötä. Varsinkin kun globalisaation myötä tuotantoa on siirretty hyvin paljon kehittyviin maihin, joissa etenkin sosiaaliset ongelmat työpaikoissa korostuvat. (Neef 2004, 182.)

Yritykset joutuvat yleensä näkemään paljon vaivaa ja investoimaan saadakseen parhaita mahdollisia alihankkijoita. Nämä ovat niin sanottuja uponneita kustannuksia ja mikäli sopimus alihankkijan kanssa keskeytetään, ne ovat valuneet hukkaan. Toisin sanoen, mikäli alihankkijat eivät ole noudattaneet esimerkiksi sosiaalisen vastuun standardia, niiden rankaiseminen sopimuksen purkamisella ei ole yrityksen kannalta edul-

lisinta. Myös eettisesti ajateltuna tämä voi johtaa suurempiin ongelmiin. Esimerkiksi alihankkija, joka on rikkonut työvoimaan liittyviä säädöksiä saattaa joutua vähentyneen tilauskannan takia erottamaan työntekijöitään. Lisäksi siinä vaiheessa kun rikkomus on jo tapahtunut, sopimuksen peruminen on myöhäistä ja nähdään sidosryhmien silmissä usein käsienpesuyrityksenä. (Neef 2004, 182.) Sosiaalista vastuuta ei tulekaan jättää pelkästään alihankkijoiden omaksi huoleksi vaan siihen täytyy osallistua aktiivisesti itse. Toimintaohjeiden ja valvonnan lisäksi yritysten tulisi osallistua myös alihankkijan henkilöstön koulutukseen, toimintatapojen kehittämiseen sekä työolojen konkreettiseen parantamiseen. (Zielinski 2006, 19.)

Usein alihankkijasuhteissa on kyse vallasta. Toimittajilla on valtaa esimerkiksi silloin, kun ne toimittavat jotain niukkaa raaka-ainetta. Yleensä valta on kuitenkin ostajayrityksillä, jotka myös hyväksikäyttävät tätä tilannetta esimerkiksi kilpailuttamalla alihankkijoita. (Ireland – Webb 2007, 485–486.) Alihankkijoiden jatkuva kilpailuttaminen hinnalla voi lyhyellä aikavälillä tuottaa tulosta, mutta on pitkässä juoksussa kestävä ratkaisu. Ensinnäkin valta-asema saattaa muuttua, mikäli toimittajan materiaalista tai tuotteesta tulee pulaa. Lisäksi jatkuva painostaminen saattaa pakottaa alihankkijat karsimaan verkostoaan ja myymään itse tuotteensa tai etsimään parempia yhteistyökumppaneita. (Kumar 2000, 92–95.)

Yhteiskuntavastuullisen suoriutumisen parantamisen lisäksi alihankkijoiden kanssa voidaan tilanteesta riippuen yhteistyön avulla tehostaa varastonhallintaa, vähentää paperityöntarvetta, parantaa laatua sekä vakauttaa yhteistyösuhteita (Pooler 1992, 215). Syvemmällä yhteistyöllä kehittyy keskinäisriippuvuus, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Vaikka toimitusketjun yritykset ovat toisistaan erillisiä, niillä on kuitenkin yleensä samankaltaiset arvot ja tavoitteet tuotteidensa suhteen. Yhteistyön kehittäminen vie kuitenkin aikaa ja tärkeässä roolissa on luottamus. (Harrison 2001, 73–74; Kumar 96.)

Luottamus on käytännössä sitä, että vastapuolen odotetaan noudattavan yhteisiä sopimuksia ja sovittuja ehtoja. Tämä tarkoittaa sitä, että luottamukseen liittyy myös aina riski. Luottamusta on kuitenkin eri sävyjä. Tilanne on eri esimerkiksi kun kyseessä on kahden ihmisen keskinäinen luottamus tai yritysten välinen luottamus. Luottamus voi perustua sopimukseen, yhteiseen hyötyyn tai hyvään tahtoon. (Ireland – Webb 2007, 484.)

Kumarin (2000, 98–101) tutkimuksessa selvisi, että luottamuksella oli vaikutus suoriutumiseen esimerkiksi myynnin osalta. Luottamus myös parantaa toimitussuhteen laatua, jolloin viestintä ja korjaavat toimenpiteet ovat helpompia vahinkojen tai virheiden sattuessa. Lisäksi ongelmat nähdään yhteisinä, jolloin niihin voidaan puuttua paremmin. Luottamuksen avulla yritykset voivat jakaa myös arkaluontoista materiaalia, jolloin voidaan käyttää hyväksi molempien yritysten täysi potentiaali. Tällöin monitoroinninkin tarve vähenee.

Tärkeää on kuitenkin se, että molemmat ovat riippuvaisia toisistaan. Toisaalta yrityksillä tulee aina olemaan eroja tavoitteissa, jotka luottamuksesta huolimatta saattavat aiheuttaa ongelmia. Alihankkijat esimerkiksi toimittavat hyvin usein tavaraa tai materiaaleja myös muille tilaajille, jonka takia yritykset kohtaavat erilaisia toimintatapoja ja tavoitteita eri yritysten tahoilta. Lisäksi luottamus ei useinkaan ole kaiken kattavaa. Yritys joutuukin päättämään, missä asioissa se voi luottaa kumppaniinsa. Kriittisimmät osaamiset ja taidot on usein syytä pitää oman yrityksen sisällä. (Kumar 2000, 102–104.)

Luottamuksen kehittämisessä tärkeää on kahdenvälinen viestintä, joka on luotettavaa ja läpinäkyvää. Alihankkijoita tulee myös kohdella tasavertaisesti. Kun päätöksiä tehdään, on syytä ottaa alihankkijoiden näkemykset huomioon ja toisaalta selittää päätösten taustat. Usein luottamuksen kehittäminen vaatii suuria muutoksia toimitusketjussa, varsinkin jos aikaisemmat suhteet ovat perustuneet valta-aseman käyttöön. On myös huomioitava, että luottamuksen rakentamisessa tärkeässä osassa on henkilökohtaiset suhteet yritysten kesken. Tällöin henkilöstön vaihtuvuus tulisi pitää minimissä. Tiimien käyttö vähentää tässä työntekijöiden vaihtuvuudesta aiheutuvia haittoja. (Kumar 2000, 107–115.)

Luottamus ja syvempi yhteistyö eivät pelkästään alenna kustannuksia ja vaikuta tulokseen suorasti vaan tekevät yrityksistä joustavampia esimerkiksi suhdanteita varten (Wang 2002, 309). Tavoitteiden yhtenäistymisen kautta koko toimitusketjun toiminta tehostuu esimerkiksi yhteisen tuotekehityksen ja riskienhallinnan takia. Myös innovaatioiden ja osaamisen kehitys parantuvat, jolloin yhteistyöllä voidaan saavuttaa pysyvää kilpailuetua. (Kumar 2000, 116; Soufre 2006, 12.)

Varsinkin kehittyvissä maissa nykyaikaisten johtamismenetelmien kouluttaminen alihankkijoille ja muu tiedon jakaminen tehostaa toimintaa ja helpottaa valvontaa (Neef 2004, 130). Halvasta työvoimasta saatavat hyödyt ovat kaikkien saatavilla, joten kilpailuedun saamiseksi yritysten tulee tehostaa toimitusketjunsä yritysten toimintaa. (Neef 2004, 39–40.) Jo alihankkijoiden valinnassa tulisi perinteisten kustannus- ja laatuasioiden lisäksi arvioida toimittajien kykyä toimia vastuullisesti. Yksi tapa lähestyä asiaa on määritellä riski toimittajille sosiaalisen vastuun mukaan. (Clarke 2007, 13.)

### **5.3.3 Tilaajayritysten välinen yhteistyö**

Kuten aikaisemmin todettiin, yksittäisten ja varsinkin suomalaisten yritysten ostovoima on hyvin pieni verrattuna kansainvälisiin suuryrityksiin. Tilaukset ovat vain muutamia prosentteja toimittajien tuotannosta. Tästä johtuen niiden vaikutusvalta alihankkijoihin on usein riittämätön. Suomalaiset yritykset ovatkin pyrkineet lisäämään yhteistyötä esimerkiksi kansainvälisten organisaatioiden kautta. Suuri osa kuuluu kansainvälisiin ostoliittoumiin, joiden tarkoituksena on saada asiakkailleen mahdollisimman alhaisia

hintoja ja parempia ehtoja. Ostoyhteistyö ei pelkästään paranna asemaa toimittajiin nähden vaan se on myös kanava muulle yhteistyölle sekä tiedonvälitykselle. (Möttölä 2004, 73–74.) *”Ostoyhteistyön ja BSCI:n kautta yhteistyö on luontevaa.”* (Lovio, haastattelu 25.3.2008.) Erilaisten yhteistyöprojektien kautta voidaan myös lisätä luotettavuutta ja vakuuttavuutta toimittajien silmissä. *”Vaikka alku oli vaikeaa, niin Vietnam-projektissa on auttanut, että takana on ollut useampia yrityksiä ja viranomaisia.”* (Heiskanen, haastattelu 8.4.2008.)

Haastateltavien mielestä yhteiskuntavastuu on monimutkaisuutensa ja inhimillisyytensä takia tärkeä yhteistyökohde, eivätkä kilpailutekijät ole etusijalla. Kilpailuaseman turvaamiseksi on kuitenkin harkittava mitä tietoa voidaan jakaa ja kenen kanssa. BSCI:n kautta yritykset tekevät paljon yhteistyötä ja vain strategisimmat kilpailuasemat jätetään tiedonvaihdon ulkopuolelle. *”Näistä asioista voi keskustella aika pitkälti ennen kuin mennään semmoisille alueille, että mikään kilpailuasema on vaarassa.”* (Lovio, haastattelu 25.3.2008.)

Yhteistyön kannalta on tärkeää saada mahdollisimman moni yritys mukaan BSCI:een. Tämän eteen tehdään eri yrityksissä erilaisia töitä. BSCI:n ulkopuolisille yhteistyötahoille voidaan esimerkiksi suositella tutustumista järjestöön tai konkreettisemmin esitellä miten se toimii ja mitä hyötyjä siitä on. *”Me tarkistetaan jos on muiden maahantuontia ja ehdotetaan ja kerrotaan tästä mahdollisuudesta.”* (Heiskanen, haastattelu 8.4.2008.) Tärkeää olisi saada kansainvälisiä suuryrityksiä mukaan, etenkin Ranskasta, Englannista sekä Yhdysvalloista, jotta alihankkijoita voitaisiin painostaa tehokkaammin standardeihin. (Lovio, haastattelu 25.3.2008; Bjarland, haastattelu 14.3.2008; Heiskanen, haastattelu 8.4.2008; Liukas 2007, 17.) Kuitenkin, esimerkiksi englantilaisille yrityksille on ollut luontevampaa liittyä ETI:een, joka on Ison-Britannian hallituksen tukema organisaatio (Hughes 2005, 1149). *”Vaikeuksista huolimatta BSCI on vakiinnuttanut paikkansa melko hyvin ja se kasvaa jatkuvasti. Vakiintuneen SA8000 standardin takia, sillä on myös vahva perusta.”* (Lovio, haastattelu 25.3.2008.) Monille alihankkijoille BSCI onkin väliaskel kohti SA8000-sertifikaattia.

Kaikki haastateltavat pitivät BSCI:ä hyvin toimivana ratkaisuna, eikä korvaavia menetelmiä harkittu vakavasti. Joitain standardeja, kuten SA8000:aa ja Reilua Kauppaa käytettiin rinnakkain, mutta BSCI koettiin tärkeimpänä välineenä sosiaalisen vastuun takaamiseksi ja kehittämiseksi toimitusketjuissa. *”Kyllä me seurataan kehitystä ja BSCI:n kautta saatavaa informaatiota, mutta tällä hetkellä ei noille ole ainakaan järkeviä vaihtoehtoja.”* (Lovio, haastattelu 25.3.2008.)

BSCI:n kautta pyritään myös parantamaan yhteistyötä sen ulkopuolisiin yrityksiin ja järjestöihin. *”Standardien ja vaatimusten yhdenmukaistaminen olisi kaikkien etu ja parhaassa tilanteessa yhdellä auditoinnilla alihankkija pystyisi tyydyttämään kaikkien länsimaisten tilaajien vaatimukset.”* (Lovio, haastattelu 25.3.2008)

Ensimmäisinä standardeja toimintaketjuunsa käyttöön ottavilla yrityksillä on usein vaikeinta esimerkiksi aikaisemmin mainitun haluttomuuden takia. Kuitenkin standardeja vaativien yritysten lisääntyessä toiminta helpottuu, kun alihankkijoiden on pakko omaksua nämä standardit. (Senser 2007, 79.) Toistaiseksi Yhdysvalloissa ollaan vielä selvästi haluttomampia ottamaan vastuu alihankkijoiden toimista, mikä hidastaa yhteiskuntavastuun leviämistä. Paine yhdysvaltalaisia yrityksiä kohtaan on kuitenkin kasvamassa ja keskeisessä roolissa ovat varsinkin sijoittajat. Lisäksi useat uudet lainsäädännöt vaativat läpinäkyvämpää raportointia sekä lapsityövoiman käytön kieltämistä. (Neef 2004, 265.)

Mitä pidemmälle yhteiskuntavastuu toimitusketjuissa edelläkävijäyritysten kautta ja sen vaatiminen sidosryhmien taholta etenee, sitä suuremmissa ongelmissa ovat sellaiset yritykset, jotka ovat haluttomia lähtemään mukaan. Ollaankin jo tilanteessa, jossa yritykset valitsevat yhteiskuntavastuullisen toiminnan enemmän liiketoiminnallisten syiden takia, kuin humanitaaristen syiden perusteella. (Neef 2004, 265.)

#### **5.3.4 Yhteistyö paikallisten viranomaisten ja järjestöjen kanssa**

Monet standardien minimivaatimukset ovat paikallisten lakien kanssa yhtäläisiä. *”Välillä tulee kysymyksiä, että jos lainsäädäntö on olemassa, että onko länsimaalaisen yrityksen tehtävä mennä sinne valvomaan.”* (Bjarland, haastattelu 14.3.2008.) Varsinkin riskimaissa paikalliset viranomaiset eivät kuitenkaan pysty valvomaan lainsäädäntöään tarkasti. *”Riski joutua viranomaisten tarkastamaksi esimerkiksi Kiinassa tai Bangladeshissa on erittäin pieni.”* (Lovio, haastattelu 25.3.2008.) Syynä tähän on usein vähäiset resurssit ja kehittymätön infrastruktuuri. Tällöin tilaajayritykset joutuvat ottamaan valvojan roolin, mikäli haluavat ylläpitää hyvää mainetta sidosryhmiensä silmissä. (Senser 2007, 80.) *”Käytännössä valvotaan siis lähes samoja asioita, joten asia on yhteinen paikallisten viranomaisten kanssa.”* (Lovio, haastattelu 25.3.2008.) Yrityksillä on kuitenkin usein paremmat edellytykset vaikuttaa lainsäädännön noudattamiseen. Niillä on enemmän valtaa alihankkijoihinsa, kuin hallituksilla ja lisäksi yritykset ovat toimissaan nopeampia ja joustavampia kuin hallitukset. (Neef 2004, 61.)

Yhteistyö yhtiöiden ja paikallisten viranomaisten kesken on viime aikoina nähty tehokkaana menetelmänä monissa projekteissa (ks. esim. Sudhaman 2008, 6). Myös Vietnam-projektissa viranomaisilla on ollut suuri merkitys. Se on esimerkiksi parantanut tiedonkulkua ja tehnyt projektista vakuuttavamman alihankkijayritysten silmissä. *”Yksittäisenä yrityksenä on aika hankalaa aloittaa yhteistyö paikallisten viranomaisten kanssa, mutta BSCI:n kautta se on helpompaa.”* (Lovio, haastattelu 25.3.2008.) BSCI esimerkiksi järjestää kokouksia ja tilaisuuksia, joissa on ollut edustettuina paikallisia ammattiyhdistysliikkeitä ja viranomaisia.

Viranomaisten lisäksi köyhempiin yhteisöihin tulisi kiinnittää enemmän huomiota sen takia, että ne ovat usein aliedustettuina päätöksenteossa. Toisaalta tietyillä toimialoilla, kuten kaivostoiminnassa ja öljyteollisuudessa, näiden yhteisöjen jäsenet ovat usein ne, jotka kärsivät tehtaiden ja kaivosten sivuvaikutuksista ja muista lieveilmiöistä. Lisäksi yleensä näiden alueiden asukkaat palkataan tekemään vaarallisia töitä, kuten käsittelemään myrkkijä. (Newell 2005, 543–544.)

Yhteistyö kansalaisjärjestöjen kanssa on järkevää varsinkin silloin, kun omat resurssit eivät riitä takaamaan vastuullista toimintaa toimitusketjussa. Kansalaisjärjestöillä on usein enemmän tietoa paikallisista työoloista ja tarvittavista toimista kehitystä varten. Kansalaisjärjestöjen kanssa työskenneltäessä on kuitenkin huomioitava kyseisten järjestöjen tavoitteet ja se, miten ne sopivat yhteen yrityksen omien tavoitteiden kanssa. Lisäksi kyseisten organisaatioiden maine, medianäkyvyys ja aikaisemmat sekä nykyiset yhteistyökumppanit tulee selvittää. Jotkin yritykset ovat myös työskennelleet yhdessä yliopistojen ja opiskelijoiden kanssa. (Gerson 2007, 22–24.) Myös paikallisilla ja yrityksen sisäisillä työjärjestöillä on suuri rooli sosiaalisten olojen valvomisessa ja parantamisessa. Toistaiseksi ne ovat kuitenkin olleet liian pieniä tai muuten kykenemättömiä vaikuttamaan merkittävästi. (KC, sähköpostivastaus 14.4.2008.)

## 6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tuotannon uudelleensijoittuminen ja monikansallisten yhtiöiden kasvu on johtanut siihen, että suuri osa maailman tuotannosta tapahtuu kehittyvissä maissa. Tällaisten maiden työntekijöiden palkat ovat huomattavasti alempia, joka on houkutellettu varsinkin työvoimapainotteisia aloja siirtämään tuotannon niihin. Palkkakäsymysten lisäksi myös löysempi lainsäädäntö sekä toimitusketjujen hallinnan helpottuminen sähköisten menetelmien myötä, ovat lisänneet kansainvälistä tavarantuotantoa. Globaalin talouden uudelleenmuotoutumisessa monet sosiaaliset asiat ovat jääneet vähemmälle huomiolle yritysten ja valtioiden taholta. Viime aikoina yritykset ovat kuitenkin joutuneet ottamaan myös sosiaalisen vastuunsa huomioon toimiessaan kansainvälisessä ympäristössä. Suurena syynä tälle on ollut kansalaisjärjestöjen merkityksen ja määrän nopea kasvu sekä niiden toimintatapojen muutos. Myös sijoittajien, median ja kuluttajien kasvava kiinnostus sosiaalisia ongelmia kohtaan on lisännyt yritysten paineita. Eettinen kuluttaminen ja sijoittaminen ovat lisänneet jatkuvasti mielenkiintoa ja tapoina ne ovat hyvin suoria ja vaikuttavat suuresti yritysten toimintaan.

Lapsityövoimaskandaalien jälkeen yritykset joutuivat kehittämään menetelmiä, jotka varmistaisivat alihankkijoiden eettisen toiminnan. Erilaiset yritysten omat eettiset toimintaohjeet ja periaatteet lisääntyivät nopeasti. Näitä oli kuitenkin erittäin vaikea valvoa tai todentaa ja nopeasti huomattiin, että pelkkään vapaaehtoisuuteen perustuvat ohjeistot eivät ole riittävän tehokkaita. Suuri askel oli sertifiointin vaativien standardien kehittäminen. Varsinkin kolmannen osapuolen sertifiointin vaativat standardit nähtiin myös kansalaisjärjestöjen puolelta luotettavina. Standardeja kehiteltiin innokkaasti ja nopeasti ongelmaksi muodostuikin niiden suuri määrä ja sekavuus. Varsinkin sijoittajat vaativat selkeämpiä ja vertailukelpoisempia menetelmiä. Näin itsenäisten organisaatioiden ja erilaisten yritysten yhteenliittymien kehittämät standardit kasvattivat suosiotaan ja yritysten omat standardit menettivät merkitystään. Sosiaalisen vastuun standardeista etenkin SA8000 nousi yleisesti hyväksyttäväksi ja toimivaksi menetelmäksi. SA8000-standardin vahvuuksina oli sen suora yhteys YK:n Global Compact -hankkeeseen sekä ILO:n työelämän julistukseen. Monille alihankkijoille se on kuitenkin raskas toteuttaa ja sertifikaatin saaminen vaikeaa. BSCI-auditointimenetelmä sen sijaan on joustavampi ja todettu tehokkaaksi välivaiheeksi matkalla SA8000-standardin sertifikaattiin.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää minkälaisia ongelmia yritykset kohtaavat kansainvälisissä toimitusketjuissa sosiaalisen vastuun osalta ja miten näitä ongelmia voidaan ratkaista. Aineistona käytettiin merkittävien suomalaisten yritysten yhteiskuntavastuu-asiantuntijoiden haastatteluja sekä jo olemassa olevaa kirjallisuutta ja aikaisempia tutkimuksia. Näillä pyrittiin selvittämään taustasyitä, miksi alihankkijoilla esiintyy ongelmia sosiaalisessa vastuussa ja miten ongelmia voitaisiin ratkoa. Lisäksi työssä on tutkittu vietnamilaisten alihankkijoiden auditointiraportteja, joiden avulla on



selvitetty mitkä sosiaalisen vastuun osa-alueista ovat ongelmallisimpia tuotantolaitoksissa ja kuinka hyvin yritykset yleisesti suoriutuvat näistä.

Löydetyt tulokset olivat linjassa aikaisempien tutkimusten sekä selvitysten kanssa. Haastatteluissa ilmeni suurimmiksi ongelmiksi projektien läpiviemisen vaikeudet, valvonta sekä asian monimutkaisuus. Alihankkijoiden nähtiin olevan haluttomia lähtemään esimerkiksi BSCI:een mukaan. Syinä olivat kasvavat kustannukset sekä kehittymättömät johtamismenetelmät. Valvontaa vaikeutti alihankkijoiden suuri määrä ja alihankintaketjujen monimutkaisuus. Myös tiedonkulku nähtiin ongelmana. Tiedonkulkua vaikeuttavat kulttuuri- ja kielierot, joskin haastateltavien mielestä tilanne oli helpottumassa etenkin BSCI:n kehityksen myötä.

Alihankkijoiden suoriutuminen auditoinneista vaihteli huomattavasti yrityskohtaisesti. Eniten työntekijöiden tyytymättömyyttä aiheuttivat palkkoihin, palkkioihin ja niiden maksamiseen liittyvät seikat, vaikka vaatimukset pääosin täyttyivätkin. Suurin osa puutteista liittyi terveyteen ja turvallisuuteen, mikä on hyvin yleistä kehittyvien maiden tuottajilla. Lapsi- ja pakkotyövoimaan liittyvät vaatimukset sen sijaan täyttyivät hyvin. Yksittäisiä ongelmia löytyi kuitenkin lähes kaikilta osa-alueilta.

Keskeisin ratkaisu ongelmiin on yhteistyön kehittäminen. Ensinnäkin tilaajayritysten tiiviimpi keskinäinen yhteistyö yhtenäistäisi vaatimuksia alihankkijoita kohtaan. Parhaassa tilanteessa alihankkijat voisivat yhdellä auditoinnilla tyydyttää kaikkien tilaajien vaatimukset. Kilpailun ja maailmanlaajuisen foorumin puuttumisen takia täysin yhtenäisten menetelmien löytäminen ja yhteisymmärrykseen pääseminen on kuitenkin vaikeaa. Yritykset voivat silti syventää yhteistyötä ostoliittoutumien ja BSCI:n kaltaisten liittymien sisällä. Keskeistä on myös yhteistyön lisääminen ostajaorganisaatioiden sekä alihankkijoiden välillä. Monesti ostajat vaativat yksipuoleisesti alhaisen hinnan ja korkean laadun lisäksi vielä eettisesti tuotettuja tuotteita. Tällainen tilanne on kestämaton ja yritysten tulisi pyrkiä avoimen viestinnän tilanteeseen, jossa molemmat oppivat toisiltaan tehokkaampia menetelmiä sekä syvemmän yhteistyön kautta kykenevät saavuttamaan pysyvää kilpailuetua. Yhteistyötä kaivataan myös paikallisten viranomaisten kanssa. Monet sosiaalisen vastuun standardien vaatimukset perustuvat lainsäädäntöön, joten tehokkaammalla viranomaisvalvonnalla ostajayritysten tekemän valvonnan tarve vähenisi.

Yhteistyön lisäksi myös tietojärjestelmät ja niiden kehittyminen helpottaa vastuullista toimintaa toimitusketjussa. Tällaisilla järjestelmillä voidaan esimerkiksi vähentää työmäärää alihankkijoiden valvonnassa. Erilaisia tietopankkeja alihankkijoista ja niiden suoriutumisesta on jo kehitetty esimerkiksi ostoliittoumien toimesta. Lisäksi jo käytössä olleisiin osto- ja toimitusketjuohjelmiin on pyritty lisäämään sosiaalinen vastuun osalu.

Jatkotutkimuksia olisi mielenkiintoista tehdä siitä, kuinka paljon kehitystä standardien ja auditointimenetelmien avulla on saavutettu etenkin kehittyvissä maissa. Projektit

ovat usein pitkäkestoisia, jolloin tulokset näkyvät vasta pitkällä aikavälillä. Toisin sanoen lisää tutkimusta tarvittaisiin siitä, kuinka paljon yritysten panostukset yhteiskuntavastuuseen vaikuttavat käytännössä. Näiden lisäksi tulisi tutkia sitä, kuinka yhteistyötä eri tahojen välillä voitaisiin käytännössä toteuttaa sekä sitä, miten yritykset voisivat tehdä tiiviimmin yhteistyötä vaarantamatta kilpailutilannetta ja miten alihankkijayritykset saataisiin sitoutumaan entistä paremmin tilaajayritysten yhteiskuntavastuuvaatimuksiin.

## LÄHTEET

- Alfonso, Felipe B. (2005) Is responsibility on the menu? *Communication World*. Vol. 22, Issue 3, 14–15.
- Baldwin, Carliss Y. – Clark, Kim B. (2000) Managing in an age of modularity. Teoksessa: *Harvard business review on managing the value chain*. Harvard Business School: Boston, United States.
- Barton, Anthony (2007) Flagging up ethical issues. *Supply Management*. Vol. 12 Issue 15, 12.
- Bhattacharya, C.B. – Sen, Sankar (2004) Doing better at doing good: When, why and how consumers respond to corporate social initiatives. *California Management Review*. Vol. 47, Issue 1, 9–24.
- Bjarland, Anna, Stockmann. Haastattelu 14.3.2008.
- Blowfield, Michael (2004) Implementation deficit of ethical trading systems. *Journal of Corporate Citizenship*. Vol. Spring 2004, Issue 13, 77–90.
- Blowfield, Michael – Frynas, Jędrzej George (2005) Setting new agendas: critical perspectives on corporate social responsibility in the developing world. *International Affairs*. Vol. 81, Issue 3, 499–513
- Brammer, Stephen – Pavelin, Stephen (2004) Building a good reputation. *European Management Journal*. Vol. 22, No. 6, 704–713.
- Brown, Andy (2005) Responsible technology. *Supply Management*. Vol. 10, Issue 14, 17.
- Brown, Garret (2007) Corporate social responsibility: Brings limited progress on workplace safety in global supply chains. *Occupational Hazards*. Vol. 69, Issue 8, 16–21.
- BSCI Annual Report 2006-2007. <<http://www.bsci-eu.org/files/BSCIAR20062007.pdf>>, haettu 14.4.2008.
- BSCI Code of Conduct (2006) <<http://www.bsci-eu.org/>>, haettu 14.4.2008.
- BSCI System: Rules and Functioning, August 2007. <<http://www.bsci-eu.org/>>, haettu 8.11.2007.
- Business Social Compliance Initiative 2007. <<http://www.bsci-eu.org/>>, haettu 8.11.2007.
- Case, Scot (2008) Responsible purchasing 101. *Government Procurement*. Vol. 16, Issue 1, 18–21.
- Clarke, Emma (2007) Chain reaction. *Financial Management; London*. Vol. Apr 2007, 10–12,14.

- Coe, Neil M. – Kelly, Philip F. – Yeung, Henry W.C. (2007) *Economic geography: A contemporary introduction*. Blackwell Publishing Ltd: UK.
- CorporateRegister.com <<http://www.corporateregister.com/about.html>>, haettu: 14.4.2008.
- DeCarlo, Jacqueline (2007) *Fair trade: A Beginners guide*. Oneworld Publications: Great Britain.
- Demars, Laura (2005) Beyond the bottom line. *CFO*. Vol. 21, Issue 12, 17.
- Dicken, Peter (2007) *Global shift: Mapping the changing contours of the world economy*. SAGE Publications Ltd: London.
- Ethical Trading Initiative (2007) About the Ethical Trading Initiative <<http://www.ethicaltrade.org/Z/abteti/index.shtml>>, haettu, 2.4.2008.
- The Economist; London (2008) Vol. Jan 19, 12.
- Fisher, Marshall L. (2000) What is the right supply chain for your product. *Teoksessa: Harvard business review on managing the value chain*, 127–154. Harvard Business School Publishing: Boston.
- Fox, Adrienne (2008) Be an insider on social responsibility. *HR Magazine*. Vol. 53, 75–77.
- Friedman, Milton (1962) *Capitalism and freedom*. University of Chicago Press: United States.
- GEMI Brochure <<http://www.gemi.org/docs/about/GEMIBrochure.pdf>>, haettu, 22.12.2007.
- Gereffi, Gary – Garcia-Johnson, Ronie – Sasser, Erika (2001) The NGO-industrial complex. *Foreign Policy*. Vol. Jul/Aug 2001, Issue 125, 56.
- Gerson, Brett (2007) CSR best practices. *The China Business Review*. Vol. 34 Issue 3, 20–25.
- Gilbert, Helen (2006) Sourcing good CSR. *Supply Management*. Vol. 11, Issue 7, 28–29.
- Global Compact Brochure (2007) <[http://www.unglobalcompact.org/docs/about\\_the\\_gc/gc\\_brochure\\_final.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/about_the_gc/gc_brochure_final.pdf)>, haettu 1.4.2008.
- Global Sullivan Principles (2008) <<http://globalsullivanprinciples.org/principles.htm>>, haettu 1.4.2008.
- Graafland, Johan J. (2002) Sourcing ethics in the textile sector: the case of C&A. *Business Ethics: A European Review*. Issue 11, No 3, 282–294.
- Grundström, Elina (2004) *Globalisaation portinvartijat*. Edita Publishing Oy: Helsinki.

- Harrison, Francis (2001) *Supply chain management workbook*. Reed Educational and Professional Publishing Ltd: Oxford.
- Hausen, Anton – Grundström, Elina (2004) (Tuonti) Keskusliikkeiden kultamaa. Teoksessa: *Globalisaation portinvartijat*, toim. Grundström, Elina, 41–46. Edita Publishing Oy: Helsinki.
- Heiskanen, Pirjo, Tuko. Haastattelu 8.4.2008.
- Hughes, Alex (2005) Corporate strategy and the management of ethical trade: the case of the UK food and clothing retailers. *Environment and Planning A*. Vol. 37, 1145–1163.
- Hughes, Alex (2006) Learning to trade ethically: Knowledgeable capitalism, retailers and contested commodity chains. *Geoforum*. Vol. 37, 1008–1020.
- International Labour Organization (2008a)  
<[http://www.ilo.org/global/What\\_we\\_do/InternationalLabourStandards/Introduction/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/global/What_we_do/InternationalLabourStandards/Introduction/lang--en/index.htm)>, haettu 1.4.2008.
- International Labour Organization (2008b)  
<[http://www.ilo.org/global/What\\_we\\_do/InternationalLabourStandards/Introduction/ConventionsandRecommendations/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/global/What_we_do/InternationalLabourStandards/Introduction/ConventionsandRecommendations/lang--en/index.htm)>, haettu 1.4.2008.
- Ireland, R. Duane – Webb Justin W. (2007) A multi-theoretic perspective on trust and power in strategic supply chain. *Journal of Operations Management*. Vol. 25, Issue 2, 482–497
- Joergens, Catrin (2006) Ethical fashion: myth or future trend? *Journal of Fashion Marketing and Management*. Vol. 10, Issue 3, 360–371.
- Juholin, Elisa (2004) *Cosmopolis: Yhteiskuntavastuusta yrityskansalaisuuteen*. Inforviestintä Oy: Keuruu.
- KC, Sharan, Mekong Regional Manager, Apheda. Sähköpostivastaus 14.4.2008.
- Kenney, Brad (2008) Socially responsible ERP. *Industry Week*. Vol. 257, Issue 2, 62.
- Kirby, Jason (2007) Investing with a conscience. *Maclean's* Vol. 120, Issue 48, 66–67.
- Kline, John M. (2005) *Ethics for international business*. Routledge: New York, USA.
- Koskinen, Ippo – Alasuutari, Pertti – Peltonen, Tuomo (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Kramer, Mark – Kania, John (2006) Changing the game: Leading corporations switch from defense to offense in solving global problems. *Stanford Social Innovation Review*. Vol. 4 Issue 1, 22–29.
- Kumar, Nirmalya (2000) The Power of trust in manufacturer-retailer relationship. Teoksessa: *Harvard business review on managing the value chain*, 91–126. Harvard Business School Publishing: Boston.

- Lahtinen, Jukka – Mäkelä, Anne-Maria (1995) *Kaakkois-Aasia liiketoiminta-alueena*. Avaintulos Oy: Tampere.
- Lehtipuu, Petri – Monni, Susanna (2007) *Synergia – Vastuullisen yritystoiminnan menestysmalli*. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Liukas, Linda (2007) *BSCI-malli tavarantoimittajien työolojen kehittämisessä: Suomalaisen vähittäiskaupan näkökulma*. Kandidaatintutkielma, Turun kauppakorkeakoulu.
- Lovio, Marjut, Kesko. Haastattelu 25.3.2008.
- Luken, Ralph – Stares, Rodney (2005) Small Business responsibility in developing countries: a threat or an opportunity? *Business Strategy and the Environment*. Vol. 01/01, Issue 14, 38–53.
- Mackenzie, Graig (2007) Boards, incentives and corporate social responsibility: The case for change of emphasis. *Corporate Governance: An International Review*. Vol. 15, Issue 5, 935–943.
- Marihugh, Cheryl (2006) Corporate social responsibility: An insider's view. *Dollars & Sense*. Vol. May/Jun, Issue 365, 10–11.
- Martin, Roger – Lohin, Rod (2005) A process for developing s CSR strategy for your organization. *Canadian Business*. Vol. 78, Issue 17, 27.
- Mattel vetää 800 000 lelua pois markkinoilta (2007) *Helsingin Sanomat –Online* 5.9.2007.  
<<http://www.hs.fi/talous/artikkeli/Mattel+vet%C3%A4% C3%A4+800%C2%A0000+lelua+pois+markkinoilta/1135230049339>>, haettu 12.6.2008.
- Monczka, Robert – Trent, Robert – Handfield, Robert (2005) *Purchasing & supply chain management* (3.p.) South-Western, Thomson Corporation: United States.
- Mykkänen, Jozetta (2004) Tuonti. Teoksessa: *Globalisaation portinvartijat*, toim. Elina Grundström, 28–40. Edita Publishing Oy: Helsinki.
- Möttölä, Matias (2004) Ostajat. Teoksessa: *Globalisaation portinvartijat*. toim. Elina Grundström, 60–79. Edita Publishing Oy: Helsinki.
- Neef, Dale (2004) *The Supply chain imperative: how to ensure ethical behaviour in your global suppliers*. American Management Association: New York.
- Newell, Peter (2005) Citizenship, accountability and community: the limits of the csr agenda. *International affairs*. Vol. 81, Issue 3, 541–557.
- Niskala, Mikael – Tarna, Kaisa (2003) *Yhteiskuntavastuun raportointi*. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Park, Haesun – Stoel, Leslie (2005) A model of socially responsible buying/sourcing decision- making processes. *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol. 33 Issue 4, 235–248.

- Patel, Sophie (2005) The right source. *Cabinet Maker* Vol. 10/21, Issue 5461, 24–25.
- Pooler, Victor H. (1992) *Global Purchasing: Reaching for the world*. Van Nostrand Reinhold: United States of America.
- Porter, Michael E. – Kramer, Mark R. (2006) Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*. Vol. 84, Issue 12, 78–92.
- Pretious, Mike – Love, Mary (2006) Sourcing ethics and the global market: The case of the UK retail clothing sector. *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol. 34, Issue 12, 882–903.
- Pryce, Vicky (2002) CSR – Should it be the preserve of usual suspects? *Business Ethics: A European Review*. Vol. 11, Issue 2, 140.
- Rowe, Mark (2006) Reputation, Relationship and risk: A CSR primer for ethics officers. *Business and Society Review*. Vol. 111, Issue 4, 441–455.
- Senser, Robert A. (2007) Corporate Social Responsibility – A fledging movement faces crucial test. *Dissent*. Vol. 54, Issue 1, 77–82.
- Social Accountability International 2007 <<http://www.sa-intl.org>>, haettu 8.11.2007
- Spar, Debora L. – La Mure, Lane T. (2003) The power of activism: Assessing the impact of NGOs on global business. *California Management Review*. Vol. 45, Issue 3, 78.
- Sroufe, Robert (2006) A Framework for strategic environmental sourcing. Teoksessa: *Greening the supply chain*. toim. Sarkis, Joseph, 3–23. Springer-Verlag London Limited: United States.
- Sethi, Suresh, P. – Yan, Houmin – Zhang, Hanqin (2005) *Inventory and supply chain management with forecast updates*. Springer Science+Business Media Inc: New York, USA.
- Sudhaman, Arun (2008) Partnership to address ‘CSR PR sham’. *Asia's Newspaper for Media, Marketing and Advertising*; Vol. Feb 21, 6.
- Taylor, Ian (2005) The time for excuses is over. *Supply Management*. Vol. 10 Issue 5, 20–23.
- Vance, Charles M. – Paik, Yongsun (2006) *Managing a global workforce: Challenges and opportunities in international human resource management*. M.E. Sharpe, Inc: New York.
- Wang, Charles X. (2002) A general framework of supply chain contract models. *Supply Chain Management: An International Journal*. Vol. 7 Issue 5, 302–310.
- Waters, Donald (2003) *Logistics: An introduction to supply chain management*. Palgrave Macmillan: United Kingdom.

- Webb, Deborah J. – Mohr, Lois A. – Harris, Katherine E. (2008) A re-examination of socially responsible consumption and its measurement. *Journal of Business Research*. Vol. 61, Issue 2, 91–98.
- Winstanley, Diana – Clark, Joanna – Leeson, Helena (2002) Approaches to child labour in the supply chain. *Business Ethics: A European Review*. Vol. 11, No 3, 210–223.
- Zielinski, Pam (2006) The science of compliance. *Supply Management*. Vol. 11 Issue 10, 19.



## **LIITTEET**

### **LIITE 1 HAASTATTELURUNKO**

1. Mikä on haastateltavan asema suhteessa yhteiskuntavastuuseen ja toimitusketjuun?
2. Mitkä ovat keskeisimmät ongelmat toimitusketjun vastuullisuudessa?
3. Mitä tällä hetkellä tehdään toimitusketjun vastuullisuuden eteen?
4. Mitkä ovat näiden keinojen puutteet?
5. Onko kehitteillä tai suunnitelmissa uusia menetelmiä?
6. Onko muita keinoja harkittu ja hylätty, miksi?
7. Jäikö jotain oleellista haastattelun ulkopuolelle?