

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

Oppiaine	Toimitusketjujen johtaminen	Päivämäärä	22.10.2021
Tekijä	Aleksi Antinmaa	Sivumäärä	72 + liitteet
Otsikko	Vastuullisuus osana suomalaisten teleoperaattoreiden hankintaa		
Ohjaajat	FT Vesa Kilpi, KTT Sini Laari		

Tiivistelmä

Vastuullisuudella on suuri merkitys modernin organisaation toiminnassa. Vastuullisten liiketoimintakäytäntöjen merkitys on korostunut yhä entisestään, kun organisaatiot ympäri maailman ovat joutuneet ongelmiin vastuullisuusnormien kanssa. Teleoperaattoreiden toteuttamat viestintäratkaisut ovat yhä tärkeämpiä ja osa jokaisen organisaation päivittäistä toimintaa. Suuresti kasvanut internetin hyödyntäminen on kasvattanut voimakkaasti teleoperaattoreiden hiilijalanjälkeä, joka entisestään on lisännyt niihin kohdistunutta vastuullisuuspainetta. Erityisesti hankinnat vaikuttavat voimakkaasti organisaation kokonaisvastuullisuuteen.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan suomalaisten teleoperaattoreiden hankinnan vastuullisuutta ja toimittajakannan hallintaa. Tutkimus vastaa kysymykseen, millainen merkitys vastuullisuudella on suomalaisten teleoperaattoreiden hankinnoissa ja miten se näkyy toimittajavalinnoissa. Tutkimuksessa noudatetaan kvalitatiivista lähestymistapaa ja empiirinen aineisto koostetaan puolistrukturoitujen haastatteluiden avulla, jonka jälkeen haastatteluista ilmenneitä teemoja peilataan teoriassa esitettyihin vastuullisen hankinnan ajureihin.

Teoriasta tunnistettiin useita vastuullisen hankinnan ajuria, jotka enemmän tai vähemmän näkyvät myös käytännön tasolla suomalaisten teleoperaattoreiden toiminnassa. Näitä olivat muun muassa lainsäädäntö, sidosryhmien paine, johdon sitoutuminen, maine ja kilpailuympäristö. Tutkimuksen perusteella ilmeni, että suomalaisten teleoperaattoreiden tapauksessa, myös kustannukset ohjaavat paljon toimintaa.

Avainsanat	Vastuullinen hankinta, Toimitusketjujen johtaminen, Vastuullisuus toimittajasuhteissa, Teleoperaattorit
------------	---



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

VASTUULLISUUS OSANA SUOMALAISTEN TELEPERAATTOREIDEN HANKINTAA

Toimitusketjujen johtamisen
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Aleksi Antinmaa

Ohjaajat:
FT Vesa Kilpi
KTT Sini Laari

22.10.2021
Turku

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

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaus.....	8
1.2	Tutkimuksen rakenne.....	9
2	VASTUULLINEN HANKINTA	10
2.1	Hankinnan merkityksen muutos	10
2.2	Vastuullisuus osana liiketoimintaa.....	11
2.3	Vastuullisuus osana hankintaa	12
2.4	Ympäristöllinen vastuullisuus hankinnoissa	16
2.5	Sosiaalinen vastuullisuus hankinnoissa	18
2.6	Taloudellinen vastuullisuus hankinnoissa	19
2.7	Vastuullisen hankinnan painopisteet	20
2.8	Ajurit ja esteet vastuulliselle hankinnalle.....	23
2.8.1	Sisäiset ja ulkoiset ajurit	23
2.8.2	Sisäiset ja ulkoiset esteet vastuulliselle hankinnalle.....	27
3	VASTUULLISUUS OSANA TOIMITTAJASUHTEITA	30
3.1	Vastuullinen toimitusketju ja toimittajien valinta.....	32
3.2	Toimittajavalinnan metodit ja kriteerit.....	33
3.3	Ostaja-toimittaja-suhteen hallinta ja arviointi	36
3.3.1	Miksi standardeja, ohjeistuksia ja koodeja tarvitaan?	38
3.3.2	Auditoinnin ajoitus ja auditoitavat toimittajat	39
3.4	Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä.....	40
4	TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN TOTEUTTAMINEN	43
4.1	Tutkimuskohteet	43
4.1.1	Elisa Oyj	43
4.1.2	DNA Oyj.....	44
4.1.3	Telia Finland Oyj	45
4.2	Tutkimusote ja tutkimusmenetelmä	46

4.3	Aineistonkeruu menetelmä ja eettiset valinnat	47
4.4	Aineiston analyysi	48
4.5	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	49
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	50
5.1	Vastuullisuus osana suomalaisia teleoperaattoreita	50
5.2	Vastuullisuus suomalaisten teleoperaattoreiden hankinnoissa	52
5.3	Ostaja-toimittaja-suhde.....	56
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	60
6.1	Vastuullisuus teleoperaattoreiden toiminnassa.....	60
6.2	Teorian ja käytännön suhde	62
7	YHTEENVETO	65
	LÄHTEET	66
	LITTEET	73

KUVIOT

Kuvio 1 Vastuullisen hankinta ja sen peruselementit	15
Kuvio 2 Vastuullisuuden huomioiminen organisaation eri toiminnoissa (Mukaillen Schneider & Wallenburg 2012)	22
Kuvio 3 Toimittajien valintaprosessista kehitysprosessiin (Mukaillen Zimmer ym. 2015, 1414)	35

TAULUKOT

Taulukko 1 Vastuullisen hankinnan sisäiset ja ulkoiset ajurit	26
Taulukko 2 Sisäiset ja ulkoiset esteet vastuulliselle hankinnalle.....	29
Taulukko 3 Toimittajan suhtautuminen vastuullisuuteen (Mukaillen Zhou & Xu 2018) 33	
Taulukko 4 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto.....	41
Taulukko 5 Haastattelurungon pääkysymykset	48
Taulukko 6 Yhteenveto tekijöistä, jotka näkyvät suomalaisten teleoperaattoreiden toiminnassa	63

1 JOHDANTO

Haaste ja mahdollisuus harjoittaa liiketoimintaa vastuullisella tavalla herättää nykypäivänä suurta huomiota tutkijoiden, johtajien ja päätöksentekijöiden keskuudessa. Vastuulliset liiketoimintakäytännöt ovat kilpailuedun lähde ja toisaalta sitä pidetään nykypäivän tärkeimpänä liiketoiminnan haasteena. (Rodney ym. 2015, 469; Shou ym. 2020, 732.) Vastatakseen tähän haasteeseen, useat organisaatiot kiinnittävät huomiota toimitusketjuunsa saavuttaakseen omat vastuullisuustavoitteensa. Akateemisessa kirjallisuudessa on tunnistettu useita sisäisiä ja ulkoisia ajureita, jotka motivoivat organisaatiota omaksumaan vastuullisuuden osaksi toimintaansa. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi asiakkaiden, kilpailijoiden ja sääntelyelimiä asettamat vaatimukset. (Shou ym. 2020, 729.)

Hankintapäätöksillä on valtava vaikutus organisaation vastuullisten liiketoimintakäytäntöjen omaksumiseen. Aloitteet, kuten ympäristön ja sosiaaliset tekijät huomioon ottava hankintatoimi sekä vastuullinen toimittajien valinta, ovat tästä erinomaisia esimerkkejä. (Bask ym. 2013.) Tämän lisäksi hankintapäätöksiin sisältyy paljon huolenaiheita kannattavuudesta. Vastuullisuuteen kohdistuvan huomion kasvaessa onkin pohdittava, miten vastuullisuus onnistutaan huomioimaan hankintapäätöksissä unohtamatta taloudellista hyötyä. (Niu ym. 2020,) Hallitsemalla toimittajakantaansa vastuullisella tavalla, hankintatoimella on mahdollisuus tuottaa taloudellista, sosiaalista ja ympäristöllistä lisähyötyä. (Bask ym. 2013, 381; Schneider ym. 2014, 465.) Shou ym. (2020, 732) toteivat tutkimuksessaan, että vastuullisen hankinnan edistäminen vaatii organisaatiolta jatkuvaa toimittajien valvontaa ja arviointia, sekä uusien ja vastuullisempien hankintakäytäntöjen omaksumista yhdessä toimittajien kanssa. Lisäksi he korostivat vastuullisen hankinnan merkitystä tilanteessa, jossa organisaation kokonaisvastuullisuus on keskivertoa alhaisempi.

Organisaatiot, jotka rakentavat mainettaan vastuullisuuden varaan, ovat erittäin kiinnostavia kohteita julkiselle tarkastelulle. On mahdollista, että organisaation sisäisessä selvityksessä huomataan puutteita esimerkiksi sosiaalisen vastuullisuuden tai ympäristöllisen vastuullisuuden saralla ja tämä selvitys vuotaa vahingossa julkisuuteen. Useimmiten puutteet kohdistuvat kuitenkin organisaation läheisessä vaikutuspiirissä toimiviin raaka-ainetoimittajiin tai johonkin toiseen organisaatioon, joka toimii osana samaa toimitusketjua. Sidosryhmät karttavat tällaisia tilanteita, joten mitä enemmän organisaatio antaa informaatiota omasta toiminnastaan ja koko toimitusketjustaan, sitä paremmin se pystyy

hallitsemaan omaan maineeseensa mahdollisesti kohdistuvia uhkakuvia. Se, että organisaatio kertoo toimittajistaan, jotka sijaitsevat kauempana sen välittömästä vaikutuspiiristä ei vielä takaa sen vastuullisuutta, mutta se kertoo, että organisaatio ylipäänsä tietää omien raaka-aineidensa lähteen ja siten on myös paremmin tietoinen omasta ja koko toimitusketjunsä vastuullisuudesta. (Agrawal & Lee 2019, 776; Kauppalehti 2021; Wright 2016, 196.)

Covid-19-pandemian myötä matkustamisen romahdettua lähes täydellisesti, ihmiset näkivät päästöjen vähenemisen hyödyt todella nopeasti. Tämä on yksi merkittävimmistä opeista, jonka pandemia on tuonut osaksi yhteiskuntaa ja joka samalla korostaa ympäristöllisen vastuullisuuden merkitystä myös sen jälkeen, kun pandemia on hävynnyt ja kaupungit täyttyvät uudelleen matkustavista turisteista. Erityisesti teleoperaattorialalla toimiville yrityksille vastuullisuuskysymyksistä on pandemian myötä tullut erityisen tärkeitä. Ennennäkemätön digitaalisen viestinnän kysyntä pandemian aikana on pakottanut teleoperaattorit kuluttamaan energiaa enemmän kuin koskaan, mikä on entisestään kasvattanut niiden hiilijalanjälkeä. (Friedrich ym. 2021.) Suurimmat päästöt teleoperaattorialalla aiheutuvat nimenomaisesti energiankulutuksesta, joten mahdollisimman laajalla siirtymisellä uusiutuvien energialähteiden hyödyntämiseen, voi olla merkittävä vaikutus jopa koko maailman päästöihin (Forsdick 2021). Haasteelliseksi asian tekee se, että digitaalisen viestinnän kysyntä todennäköisesti vain kasvaa tulevaisuudessa etätyön jäädessä laajalti osaksi organisaatioiden jokapäiväistä (Friedrich ym. 2021). Yhdysvaltalainen tietoliikennejätti AT&T on yhteistyökumppaneineen jo nyt reagoinut tilanteeseen ilmoittamalla pyrkivänsä leikkaamaan gigatonnin hiilidioksidipäästöjä vuoteen 2035 mennessä. Kyseinen määrä vastaa jopa kolmea prosenttia koko maailman vuonna 2020 aiheuttamia hiilidioksidipäästöjä, jotka ovat energiantuotantoon liittyviä. (Forsdick 2021.)

1.1 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaus

Vastuullisuuden strategisen merkityksen korostuessa myös hankintatoimen merkitys korostuu nyt ja tulevaisuudessa. Samalla toimitusketjut laajenevat, jolloin toimittajien valintaan ja toimittajakannan hallintaan tulee myös kiinnittää kasvavaa huomiota. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, *miten vastuullisuus näkyy Suomalaisten teleoperaattoreiden hankinnoissa ja toimittajavalinnoissa*. Tutkielman avulla pyritään vastaamaan seuraavaan tutkimuskysymykseen:

- Millainen merkitys vastuullisuudella on suomalaisten teleoperaattoreiden hankinnoissa ja miten se näkyy toimittajavalinnoissa?

Teleoperaattoriala on Suomessa jakautunut pitkälti kolmen suuren toimijan kesken, joiden markkinaosuus on niin huomattava, että pienten paikallisten toimijoiden huomiointi tässä tutkielmassa ei ole järkevää. Hankintoja ei ole rajattu koskemaan mitään tiettyä hankintakategoriaa, vaan tarkoituksena on saada mahdollisimman laaja kuva, miten vastuullisuus näkyy yleisesti suomalaisten teleoperaattoreiden hankinnoissa.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkielman rakenne koostuu kaikkiaan seitsemästä eri luvusta. Toisessa luvussa hankintoja ja vastuullisuutta käsitellään aluksi erillisinä teemoina, jonka jälkeen ne yhdistetään ja tarkastellaan erityisesti niitä osa-alueita vastuullisuudesta, joihin hankinnoissa kiinnitetään erityistä huomiota. Luvun avulla syvennyttään myös siihen, kuinka merkittävä vaikutus hankinnoilla on organisaation kokonaisvastuullisuudessa.

Kolmannessa luvussa tarkastellaan organisaation ja sen toimittajien välistä suhdetta. Luku keskittyy ostaja-toimittaja-suhteeseen ja kuinka vastuullisuutta pyritään parantamaan esimerkiksi toimittajien valinnalla ja toimittajakannan hallinnalla. Neljännessä luvussa keskitytään tutkimuksen empiiriseen toteuttamiseen ja tarkastellaan menetelmällisiä valintoja. Lisäksi tutustutaan tutkimuksen kohteena oleviin organisaatioihin. Viides luku muodostuu tutkimuksen empiriasta, jossa haastatteluvastauksista erotellaan ne tekijät, jotka ensisijaisesti näkyvät suomalaisten teleoperaattoreiden hankinnassa.

Luvussa kuusi empiriaa peilataan teoreettiseen viitekehykseen, jonka jälkeen tutkimus vedetään yhteen luvussa seitsemän.

2 VASTUULLINEN HANKINTA

2.1 Hankinnan merkityksen muutos

Hankinta ja sen strateginen merkitys organisaatioille on ollut liiketoiminnan kehittämisen asialistalla jo monien vuosien ajan. On ymmärretty, että hankinta ei ole enää ainoastaan tavaroiden ja raaka-aineiden ostamista, vaan siihen liittyy myös esimerkiksi toimittajien valmiuksien kehittäminen ja valvonta. Lisäksi kustannusajattelu on kehittynyt kohti kokonaiskustannusajattelua sen sijaan, että pohdittaisiin ainoastaan yhden tuotteen aiheuttamia kustannuksia. (Koch ym. 2013, 12.) Aikeisemmin kustannussäästöt toimivat ensisijaisena ja usein ainoana hankinnan suorituskyvyn mittarina. Useat hankinnan ammattilaiset kuitenkin huomasivat, että liiallinen keskittyminen ainoastaan kustannuksiin, aiheuttaa lopulta ongelmia tulevaisuudessa. Kustannukset ovat hankinnan kannalta erittäin tärkeä mittari ja kysymys ei ole niiden täydellisestä unohtamisesta, sillä lopulta viime kädessä ne ohjaavat voimakkaasti koko organisaation toimintaa. Hankinnan alalla on ymmärretty, että sen strategisen merkityksen kasvaessa, prosesseja tulisi kehittää toimitusketjun sisällä. Ennen kuin on mahdollista arvioida ja vertailla mittareita, kuten esimerkiksi kustannussäästöjä, organisaation on arvioitava ja määriteltävä tärkeimmät siihen vaikuttavat prosessit. Johdonmukaisten prosessien luominen ja täytäntöönpano mahdollistavat hankintojen mukautumisen strategiaan, välttävät tuhlausta ja lisäävät sisäistä asiakastyytyväisyyttä. Lopulta se edistää innovaatioita ja lisää kustannussäästöjä, jolloin koko organisaation on mahdollista hyötyä siitä. (Brown 2019, 47.) Hankintaa tulisi ajatella poikkitoiminnallisena prosessina, jonka tavoitteena on muun muassa hallita, kehittää ja integroida toimittajien kyvykkyyksiä kilpailuedun saavuttamiseksi. (Koch ym. 2013, 13; Brown 2019, 48.)

Cammish ja Keough (1991, 22) ovat todenneet tutkimuksessaan jo 30 vuotta sitten, että hankinta voi olla organisaatiolle strategisesti hyvin merkittävä toiminto. Jo tuolloin havaittiin, että laadukkaat hankintakäytännöt voivat parantaa organisaation pitkän aikavälin suorituskykyä ja samalla luoda kilpailuetua. Se kuitenkin vaatii organisaation johdon huomion, laajemman kustannuskäsityksen ja mittariston, jonka avulla hankinnan suorituskykyä voidaan mitata. Hankintojen strategisen merkityksen kasvaessa, myös sen määritelmät ovat muuttuneet ajan saatossa. Tämä johtuu pitkälti siitä, että merkitys on tunnustettu eri aikaan eri organisaatioissa. Joissain hankinnat on mielletty ”tietyn tuotteen ostamisena” ja joissain hankintoihin on liitetty ”strategiset kumppanusponnistelut.”

(Rahmani ym. 2017, 594.) Aiemmin mainitulla tasolla hankinta on mielletty toimihenkilötoimintana, joka perustui lyhytaikaisiin suhteisiin ja halvimpaan tarjoukseen. Hankintatoimen kehittyessä painopiste siirtyi kustannusten minimoimiseen ja voiton maksimointiin. Samalla suhteet toimittajiin kehittyivät pidemmiksi ja tunnistettiin suhteiden strateginen merkitys. (Coy ym. 2020, 129.)

Kaikissa organisaatioissa hankintatoimen kehitys ei kuitenkaan ole ollut niin yksinkertaista ja siihen ovat vaikuttaneet useat asiat, jotka haastavat hankintoja myös nykypäivänä. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi hankittujen tuotteiden kustannukset suhteessa kokonaiskustannuksiin, ostettujen tuotteiden tekninen monimutkaisuus, kilpailu ja organisaatiokulttuuri. Voidaan siis ajatella, että organisaatioiden halu kehittää hankintaa riippuu siitä, miten suuri merkitys hankinnan kehityksellä on suorituskyvyllä ja mahdollisella kilpailuedulle. (Coy ym. 2020, 129.)

2.2 Vastuullisuus osana liiketoimintaa

Vastuullisuus terminä yhdistää sosiaalisen, ympäristöllisen ja taloudellisen vastuun (Gimenez ym. 2012, 149). Elkington (1998) käytti termiä sisällyttämään ympäristöjohtamisen ”Triple-Bottom-Line” -ajatteluun, joka yhdistää taloudellisen tuoton, ihmiset ja planeetan osaksi organisaatioiden kulttuuria, strategiaa ja toimintaa. Organisaatioiden operatiivisen johdon näkökulmasta vastuullisuuden tutkiminen on välttämätöntä monestakin eri syystä. Ensinnäkin organisaatioiden on oltava tietoisia käyttämästään energiasta ja resursseista, sekä niiden jättämästä jalanjäljestä ympäristöön ja yhteiskuntaan. Ensisijaiset toiminnot, jotka vaikuttavat ja kasvattavat niiden jättämää jalanjälkeä, ovat tuotanto, kuljetus, kierrätys sekä uusien tuotteiden suunnittelu. Siksi on selvää, että operationaalinen johto pystyy vaikuttamaan organisaation jättämään jalanjälkeen. (Gimenez ym. 2012, 150.) Toiseksi organisaatioiden on toimittava harkitulla ja kestäväällä tavalla, sekä huolehtia työntekijöidensä terveydestä ja turvallisuudesta, sekä ulkoisen yhteisön elämänlaadusta. (Kleindorfer ym. 2005, 485; Gimenez ym. 2012, 150.)

Nykypäivän muuttuvassa liiketoimintaympäristössä kaikki teollisuudenalat puhuvat vastuullisuuden puolesta. Vastuullisuus on osa organisaatioiden strategiaa ja se toimii osana taloudellisten, ympäristöllisten ja sosiaalisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Vastuullisuuden käsite on esiintynyt pitkään kirjallisuudessa, mutta tästä huolimatta osa organisaatioista teki muutoksen kohti vastuullisempaa liiketoimintamallia vasta siinä vaiheessa, kun havaittiin sen tuomat positiiviset vaikutukset. Organisaatiot keskittyvätkin

nyt entistä enemmän vastuullisten liiketoimintakäytäntöjen kehittämiseen, eivätkä ne rajoitu ainoastaan ympäristöön tai organisaation sosiaaliseen vastuuseen. (Sudhir 2019, 78; Bansal & DesJardine 2014, 71.) Vastuullisuus osana liiketoimintaa ja organisaation strategiaa on aikojen saatossa mielletty kuitenkin myös hyvin haasteellisena teemana. Organisaatioilla, kuten myös yksityisillä henkilöillä, on usein tarkoitus luoda toiminnastaan sellainen kuva, jota pidetään yleisesti hyväksyttävänä ja ihailtavana, vaikka esiripun takana toiminta olisikin tästä poikkeavaa. Organisaatioiden on siis järkevämpää kuvata ratkaisuidensa takana olevia tekijöitä vetoamalla sen eettisiin päämääriin, kuin kertoa sen olevan osa organisaation kykyä luoda kilpailuetua suhteessa muihin toimijoihin. (Kallio & Nurmi 2005, 11.)

Joskus vastuullisuus rajataan ainoastaan ympäristökysymyksiin, vaikka tosiasiasa käsite on tätä huomattavasti laajempi (Selmic 2019, 144). Vastuullisuus vaatii ajan huomioimista ja se velvoittaa organisaatioita tekemään valtavasti kompromisseja, jotta luonnonvarat olisivat turvassa myös tulevia sukupolvia varten. Teollisuuden on kehitettävä, käytettävä ja säästettävä luonnonvaroja oikeassa suhteessa planeetan suojelemiseksi ja vaurauden jakamiseksi tasapuolisesti myös tulevia sukupolvia ajatellen. Jotta taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristölliset järjestelmät pysyisivät tasapainossa makrotasolla, resursseja on jaettava mikrotasolla mahdollisimman tasapuolisesti läpi vuosien. Organisaatioiden on valittava, haluavatko ne saavuttaa pienempiä voittoja nopeammin vai pyrkiä suurempiin voittoihin hieman myöhemmin. (Bansal & DesJardine 2014, 71.)

2.3 Vastuullisuus osana hankintaa

Hankinnan perinteisenä tehtävänä on saavuttaa halvin hinta ja varmistaa tarvittava materiaalivirta tuotantoa varten. Nykyään hankinnat jakautuvat todella laajan toimittajakannan kesken, jolloin myös hinta ja laatu vaihtelevat aiempaa huomattavasti enemmän. Tämän lisäksi uudempi näkökulma tunnistaa erilaiset prosessit ja yhteydet toimittajiin, jotka määrittelevät organisaation toimitusketjun. Hankintoja tehdään ennakoivasti ja niiden avulla hallitaan ja suunnitellaan suhteita eri toimittajiin. Hankintoihin sisältyy yhä enemmän organisaatioiden välisiä suhteita, toimittajien resurssien hyödyntämistä, suhteiden kehittämistä, kustannusten hallintaa ja erilaista logistiikkaa tuotteiden käsittelemiseksi ja yhdistelemiseksi. Hankintojen johtamisesta on tullut strateginen kumppani yritykselle, joka parhaassa tapauksessa muokkaa suurien konsernien strategista suuntaa. (Mikkola ym. 2007, 225.)

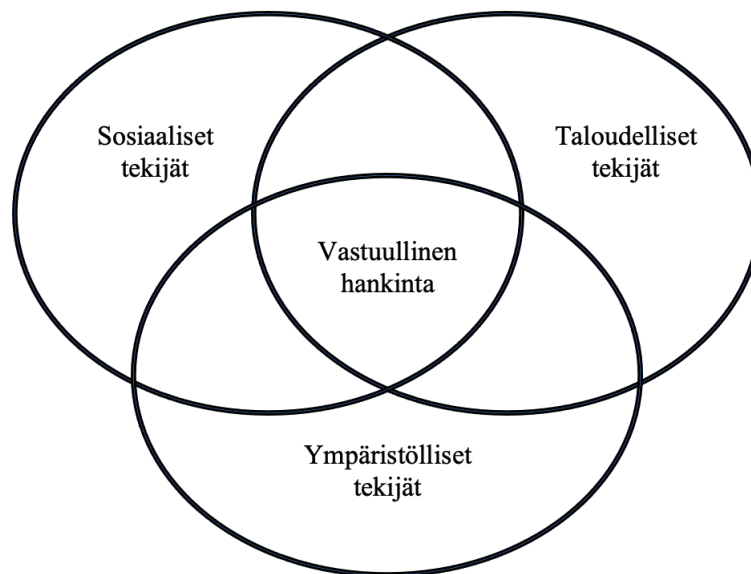
Vastuullisuusnäkökulman korostuminen osana hankintoja ja toimitusketjuja on erityisen mielenkiintoinen teema, sillä vaatimus liiketoiminnan vastuullisuudelle ei rajoitu ainoastaan organisaation välittömään läheisyyteen, vaan se ulottuu koskemaan myös toimitusketjun alkupään kumppaneita. Lisäksi vastuullisen toiminnan varmistamisen tulisi toimia yhtenä ratkaisutekijänä toimittajien valintaprosessissa ja toimitussopimusten suunnittelussa, joka osaltaan aiheuttaa paljon kustannuksia. Toimittajien tulisi reagoida näihin vaatimuksiin varmistamalla, että se osaltaan edesauttaa koko toimitusketjun vastuullisuutta ja täyttää siltä vaaditut vaatimukset vastuullisuuden suhteen. (Goebel ym. 2018, 45.)

Pagellin ym. (2010, 62) mukaan kiinnostus vastuullista toimitusketjujen johtamista (eng. SSCM Sustainable Supply Chain Management) kohtaan ei ole täysin uusi asia, mutta jo pitkään on ollut havaittavissa, että ala oli saavuttamassa kriittisen käännekohdan, jossa vastuullisista ja laajamittaisista hankintakäytänteistä oli tulossa osa organisaatioiden arkipäivää. Teollistumisen mukanaan tuomat ympäristölliset haittavaikutukset huomattiin 1970-luvulla, jolloin organisaatioiden vaadittiin kantavan vastuunsa, jotta ympäristöön kohdistuvat ongelmat saataisiin kitkettyä ainakin osittain pois (Juutinen 2016, 32). Vastuullisena organisaationa voidaankin pitää sellaista, joka myötävaikuttaa omalta osaltaan kestävään kehitykseen ja tuottaa samalla taloudellisia, sosiaalisia ja ympäristöllisiä hyötyjä. (Goebel ym. 2018, 47; Gimenez ym. 2012, 451). Itse vastuullisen toimitusketjun johtamisen tutkimus aloitettiin 1990-luvulla, jolloin vastuullisuuden käsite viittasi lähinnä ainoastaan ympäristöasioiden hallintaan (Zhou & Xu 2018, 4). Drumwright (1994, 8) nosti esille tutkimuksessaan myös organisaatioiden sosiaalisen vastuun merkityksen korostaen erityisesti hankintoja, tuotantoa ja kulutusta. Myöhemmin samana vuonna tutkimuksissa esitettiin, että ympäristölliset asiat tulisi asettaa etusijalle, kun tarkastellaan logistiikan hallintaa organisaatiotasolla. (Braunschwig ym. 1994, 51.) Linton ym. (2007) esittelivät ensimmäisenä vastuullisen toimitusketjun johtamisen (SSCM) termin. Sitä kuvattiin aluksi strategiseksi ja läpinäkyväksi kokoelmaksi, joka kattoi neljä vastuullisuuden kannalta tärkeää näkökulmaa:

1. riskienhallinnan
2. läpinäkyvyyden/avoimuuden
3. strategian
4. yrityskulttuurin.

Nämä periaatteet perustuivat TBL-periaatteeseen, jonka avulla organisaatio onnistuisi prosesseissaan huomioimaan ympäristöllisen näkökulman lisäksi sosiaalisen ja taloudellisen näkökulman. Tavoitteena oli, että organisaatiolta löytyisi virallinen mekanismi, jonka avulla seurataan ja tuodaan esille vastuullisuutta organisaation toimitusketjussa, jolloin sisäistä ja ulkoista suorituskkyä onnistutaan parantamaan unohtamatta paremman maineen luomaa kilpailuetua. (Zhou & Xu 2018, 3; Agrawal & Lee 2019, 768.)

Ajan kuluessa vastuullisuuden merkitys hankinnoissa on korostunut hankinnan ammattilaisten ja tutkijoiden keskuudessa. Vastuullinen hankinta onkin määritelty organisaation kykynä vastata lyhytaikaisiin taloudellisiin tarpeisiin, vaarantamatta oman tai toisten organisaatioiden kykyä tyydyttää tulevaisuuden tarpeita, unohtamatta vastuullisuuden strategista merkitystä organisaatiolle (Bansal & DesJardine 2014, 72). Kuviossa 1 on havainnollistettu, että yleisesti ottaen vastuullisella hankinnalla viitataan tasapainoon organisaation sosiaalisten, ympäristöllisten ja taloudellisten kriteereiden välillä. Näitä kolmea ulottuvuutta kuvataan usein ”kolmen pilarin mallin” avulla (engl. Triple-Bottom-Line, TBL). Malli ottaa siis huomioon perinteisen taloudellisen ulottuvuuden lisäksi ympäristölliset ja sosiaaliset ulottuvuudet. Laajentuneen käsityksen mukaan vastuullinen yritys huolehtii ympäristöstä sekä työntekijöidensä ja sidosryhmiensä oikeuksista, kun se samalla tavoittelee voittoa. (Markley & Davis 2007, 764; Goebel ym 2018, 44.) Hankinnan alalla ja akateemisessa kirjallisuudessa onkin käyty paljon keskustelua vastuullisuudesta yleisesti ja etenkin TBL:n ulottuvuuksien välisestä vuorovaikutuksesta. Osa-alueita on tutkittu suhteellisen paljon, mutta niiden suhdetta hankintaan vielä varsin vähän. Tulevaisuudessa on tärkeää, että näiden vaikutus ymmärrettäisiin mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, jotta niiden tuomia mahdollisuuksia voitaisi hyödyntää entistä laajemmin. (Fayezi ym. 2018, 590.) Organisaatiot kohtaavat usein suuria haasteita pyrkiessään huomioimaan toiminnassaan taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristölliset elementit. Usein ajatellaan, että suorituskkyyn parantuminen yhdessä ulottuvuudessa johtaa tuottojen heikkenemiseen ja kustannusten kasvuun toisessa ulottuvuudessa. Tarkemmin sanottuna organisaatio käy sisäisesti kauppaa TBL:n ulottuvuuksien välillä. (Markley & Davis 2007, 765; Pagell 2010; 62.) Berry (2011, 26) kumoaa tämän näkemyksen esittämällä, että organisaatio mahdollisesti uhraa lyhytaikaisia voittojaan tasapainoillessaan ulottuvuuksien välillä, mutta kun pohditaan keskipitkää ja pitkää aikaväliä, niin vastuullinen lähestymistapa tarjoaa usein suurempia taloudellisia voittoja.



Kuvio 1 Vastuullisen hankinta ja sen peruselementit

Kuvio 1 havainnollistaa, kuinka vastuullinen hankinta pyrkii löytämään tasapainon taloudellisten-, ympäristöllisten- ja sosiaalisten ulottuvuuksien välillä. Berry (2011, 3) tiivistää teoksessaan ”The sustainable procurement guide: procuring sustainably using BS” vastuullisen hankinnan osuvasti. Berryn mukaan vastuullinen hankinta on käsite jossa hankintoja käytetään tukemaan laajempia taloudellisia, sosiaalisia ja ympäristöllisiä tavoitteita tavalla, joka tarjoaa todellisia pitkän aikavälin hyötyjä. Vastuullisilla hankinnoilla pyritään saavuttamaan kilpailukykyinen, kestävä ja pysyvä lähestymistapa tavaroiden, työn ja palveluiden hankintaan. Se ei ole abstrakti maali, vaan saavutettavissa oleva tavoite kaiken kokoisille organisaatioille. Hän määrittelee vastuulliselle hankinnalle neljä päätavoitetta:

1. Tavaroiden, työn tai palveluiden negatiivisten vaikutusten minimointi niiden koko elinkaaren ja toimitusketjun läpi.
2. Resurssien kysynnän minimoiminen. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi resurssitehokkaiden tuotteiden hyödyntämistä tai kierrätetyistä materiaaleista valmistettujen tuotteiden hyödyntämistä.
3. Varmistaa, että noudatetaan oikeudenmukaisia sopimusehtoja, jotka täyttävät eettisyyden, ihmisoikeuksien ja työllisyyden vähimmäisvaatimukset.
4. Edistetään monimuotoisuutta ja tasa-arvoa koko toimitusketjussa. Toimitusketjujen tulisi pyrkiä heijastelemaan yhteiskuntien monimuotoisuutta ja demografiaa.

Lisäksi niiden olisi tarjottava mahdollisuuksia pienille yrityksille, suurille yrityksille ja vapaaehtoissektorin organisaatioille. Vastuullisen hankinnan tulisi tukea myös koulutusta ja osaamisen kehittämistä. Yhteenvetona voidaan todeta, että vastuullisten hankintojen tulisi pyrkiä minimoimaan kielteiset vaikutukset ja edistää myönteisiä vaikutuksia taloudelle, ympäristölle ja yhteiskunnalle.

Suuret monikansalliset yritykset, jotka sijaitsevat yleisimmin kehittyneissä maissa, joutuvat myös tiukemman vastuullisuusvalvonnan alaisiksi, samalla kun niiden ulkomaiset toimittajat saattavat toimia löysemmän valvonnan alaisena. Tällöin vastuullisuusvaatimukset voivat toimia myös valtavina haasteina suurille organisaatioille, kun hankintaa harjoitetaan kansainvälisesti ja toimittajakanta on suuri. Huolimatta siitä, että suuri osa monikansallisista yrityksistä on sisällyttänyt vastuullisuuden ennakoivasti osaksi omaa strategiaansa, ne kohtaavat edelleen paljon kritiikkiä siitä, että ne ovat säännöllisesti jättäneet huomiotta muun muassa ympäristölainsäädännön asianmukaiset työolot ja korrup-tiolainsäädännön. (Blome ym. 2020, 36).

2.4 Ympäristöllinen vastuullisuus hankinnoissa

Ympäristökysymykset ovat säilyttäneet asemansa keskeisimpänä ajurina vastuulliselle hankinnalle. Yksimielisyys siitä, että ihmiskunta asettaa kohtuuttomia vaatimuksia käytettävissä oleville resursseille hyödyntämällä kulutustottumuksia ja elämäntapoja, jotka eivät ole kestäviä, korostaa vastuullisten toimintamallien merkitystä entisestään. Joskus ”vihreitä” tai ympäristöllisiä hankintoja pidetään itsenäisenä konseptina, mutta ne on syytä liittää kiinteäksi osaksi laajempaa vastuullisen hankinnan konseptia. (Berry 2011, 30.) Vastuullisten hankintojen edistäminen ja ympäristönsuojelukriteereiden sisällyttäminen hankintaprosesseihin paranantavat tarjottavien tuotteiden ja palveluiden laatua. Samalla ne mahdollistavat vastuullisten ja kestävien tuotanto- ja kulutusmallien edistämisen ja kannustavat ympäristöystävällisten tekniikoiden kehittämiseen ja soveltamiseen, vähentämällä jätteiden määrää, kasvihuonepäästöjä sekä saastumista. Tämä kaikki johtaa lopulta puhtaampaan ympäristöön ja kannustaa vastuullisempaan käyttäytymiseen. Prosessi voidaan siis määritellä valintaprosessiksi, jossa ostava organisaatio pyrkii hankkimaan tuotteita ja palveluita, joilla on pienempi ympäristöllinen vaikutus koko elinkaarensa aikana verrattuna sen mahdollisiin substituuotteihin. (Vasile 2020, 11; Ghosh 2018, 462.)

Ympäristöongelmille, joita kohtaamme nykypäivänä ei ole ennakkotapausta ja ne ovat niin vakavia, että ne vaativat toimia jokaiselta osapuolelta. Julkisen sektorin rooli ”vihreissä” hankinnoissa on kaksiosainen. Toisaalta se sääntelee hankintoja ja toisaalta se on myös asiakas. Viimeisten vuosien aikana hallitukset ovat ottaneet käyttöön useita ympäristöön vaikuttavia instrumentteja, joilla pyritään edesauttamaan ”vihreitä” hankintoja yhteisöillä ja kuluttajilla. (Chersan ym. 2020, 83–84; Ghosh 2018, 462.) Heinäkuussa 2021 Euroopan komission julkaisemalla ilmastolainsäädäntöehdotusten paketilla Euroopan Unioni pyrkii vähentämään nettopäästöjään jopa 55 prosenttia tultaessa vuoteen 2030. Kyseinen paketti koostuu kaikkiaan 13 lainsäädäntöehdotusta, joista viisi on täysin uutta sääntelyä ja kahdeksan niistä pyrkii muuttamaan nykyistä lainsäädäntöä. Paketin tarkoitus on edesauttaa jokaista EU:n jäsenmaata sen päästötavoitteiden saavuttamisessa ja samalla parantaa niiden mahdollisuuksia onnistua esimerkiksi hiilineutraalisuustavoitteessa. Ehdotukset painottavat lähes jokaisen teollisuuden alan merkitystä ilmastokriisin torjumisessa. Uudistuksessa otetaan kantaa muun muassa päästökauppaan, energiaveroon ja autojen päästörajoituksiin. Paketin laadukas toteuttaminen vaatii tietysti runsaasti investointeja esimerkiksi vähähiiliseen teknologiaan ja vähähiilisiin ratkaisuihin unohtamatta myös yksilön vastuuta tavoitteiden saavuttamisessa. (Valtioneuvosto.fi 2021.)

Hinta ja kustannus ovat useimmissa hankintapäätöksissä ratkaisevassa roolissa. Pitkällä aikavälillä ympäristövastuullisesti hankitut tuotteet johtavat lopulta ainakin kierrätyskustannusten ja jätehuoltokustannusten laskuun. Näin ollen käsitys siitä, että vastuullisesti hankitut tuotteet ovat kalliimpia on suhteellisen lyhytnäköinen katsantokanta. Tuotteen elinkaarikustannuksiin otetaan huomioon kaikki tuotteeseen tai palveluun liittyvät kustannukset ja ne voivat sisältää myös ulkoisvaikutuksen kustannukset, kuten esimerkiksi kasvihuonepäästöistä aiheutuvat kustannukset. (Chersan ym. 2020, 83–84; Ghosh 2018, 462.) Min ja Galle (2001) määrittelevät ympäristövastuulliset hankinnat ostokäytännöksi, joka vähentää jätettä ja edistää materiaalien kierrätystä ja hyödyntämistä vaikuttamatta haitallisesti materiaalien suorituskykyyn. Ympäristövastuulliset hankinnat käsittävät tuotteiden hankinnan toimittajilta, joilla on ympäristöominaisuuksia, kuten esimerkiksi uudelleenkäytettävyys, kierrätettävyys, eivätkä he käytä prosesseissaan myrkyllisiä aineita (Ghosh 2018, 464).

Swain ym. (2016, 305) toteavat tutkimuksessaan, että työntekijät, jotka toimivat hankintojen parissa vaikuttavat voimakkaasti organisaation ympäristölliseen vastuullisuuteen, sillä he pyrkivät sisällyttämään ympäristöön liittyvät vastuullisuuskriteerit hankintapäätöksiin sekä varmistamaan myös toimittajien ympäristövaatimukset. Haastateltuaan

useita hankinta-alan ammattilaisia he kuitenkin totesivat, että johtajuuden puute ja sekaannukset siitä, miten ympäristötavoitteet tulisi sisällyttää organisaation hankintapäätöksiin johtavat liialliseen tulkinnanvaraisuuteen. Johtuen organisaation ohjauksen puutteellisuudesta, hankintapäälliköt tuovat usein omia henkilökohtaisia näkemyksiään ympäristöllisestä vastuullisuudesta, joka vaikuttaa organisaation vastuullisuuteen kokonaisvaltaisesti. Mitä suotuisampi hankintapäällikön suhtautuminen on ympäristölliseen vastuullisuuteen, sitä parempia tuloksia voidaan odottaa. (Swain ym. 2016, 306)

2.5 Sosiaalinen vastuullisuus hankinnoissa

Vastuullisia hankintoja hyödynnetään myös keinona käsitellä sosiaalisia kysymyksiä, kuten tasa-arvoa, monimuotoisuutta, köyhyyttä, työttömyyttä, terveyttä ja hyvinvointia. Monet näistä liittyvät voimakkaasti toisiinsa, mikä tarkoittaa, että tarvitaan yhtenäistä lähestymistapaa kestäväen sosiaalisen kehityksen aikaansaamiseksi. (Berry 2011, 33.) Sosiaalisesti vastuullinen hankinta (engl. Socially Responsible Sourcing, SRS), joka keskittyy pääasiassa toimitusketjun alkupään hallintaan, on tärkeä osa laajempaa vastuullista toimitusketjun hallintaa (Zorzini ym. 2015,60). Hankinnoissa sosiaaliset vaikutukset ovat laaja-alaiset. Aikasemmin sosiaalinen vastuu rajoittui tyypillisesti organisaation huoleen oman työvoimansa terveydestä ja turvallisuudesta, mahdollisesti koskien myös ensimmäisen tason toimittajia. Teoriassa organisaatioiden tulisi olla tietoisia toimitusketjunsä jokaisen kumppanin sosiaalisista käytännöistä. On kuitenkin ymmärrettävä, että hankintaketjut ovat valtavan pitkiä, jolloin käytännön tasolla näin laajan tietoisuuden saavuttaminen on mahdotonta. (Meehan & Byrde 2011, 96.)

Hankintojen osalta organisaation vastuut ulottuvat kaikkiin yksilöihin ja yhteisöihin, jotka vaikuttavat sen toimitusketjun toimintaan. Tämä korostuu erityisesti, kun otetaan huomioon haitallinen julkisuus, joka voi aiheutua epäeettisten liiketoimintakäytänteiden tullessa ilmi. Lisäksi on huomioitava tuotemerkille ja tuloille aiheutuva mahdollinen pitkäkestoinen vahinko. (Meehan & Byrde 2011, 96; Zorzini ym. 2015, 61; Berry 2011, 33.)

Vaikka sosiaalisesti vastuullisten käytäntöjen tuntemisen tärkeyttä toimitusketjun kumppaneiden välillä ei voida kiistää, sosiaalisten huolenaiheiden huomioiminen hankintapäätöksissä on silti haasteellista. Vaikeuksia on muun muassa varmistaa toivotut toimintatavat, kuten esimerkiksi työntekijöiden asianmukaiset työolot toimitusketjun alkupäässä. Sosiaalisesti vastuullinen hankinta siis aiheuttaa edelleen paljon vaikeuksia monille suurillekin organisaatioille, kuten olemme saaneet mediasta todeta viimeisen kymmenen vuoden aikana. (Hojmose ym. 2012, 236, Zorzini ym. 2015, 61.) Tutkijat ovat

tunnistaneet useita erilaisia kategorioita, joita sosiaalisesti vastuullinen hankinta kattaa. (Carter 2004, 9; Awaysheh & Klassen 2010; Walker ym. 2009; Bai & Sparkis 2004; Tate ym. 2010; Walker ym. 2009.)

1. Ihmisoikeudet: Työolot, kuten lapsi- ja pakkotyövoima, kurinpito, työajat ja koontumisvapaus.
2. Turvallisuus: Toimittajien tarjoama turvallinen työympäristö ja säännöllinen työntekijöiden terveyttä ja turvallisuutta koskeva koulutus.
3. Yhteisö: Sisältää hyväntekeväisyysaloitteita, kuten toimittajilta saatuja lahjoja. Taloudellista kehitystä tukevia aloitteita, kuten paikallisten toimittajien hyödyntämistä.
4. Monimuotoisuus: Ostot vähemmistöiltä tai esimerkiksi naisomistuksessa olevilta yrityksiltä.

On selvää, että vastuullisuuteen liittyvät sosiaaliset kysymykset ovat ajankohtaisempia työvoimaintensiivisillä aloilla. Lisäksi organisaatioiden suorituskykyä liittyen sosiaalisesti vastuulliseen hankintaan on haasteellista mitata, sillä tulokset ovat usein lähes näkymättömiä. Haasteet muutosten tekemisessä, esimerkiksi kehitysmaissa operoivien toimittajien kanssa tekee tilanteesta entistä haasteellisemmän, sillä esimerkiksi lapsityövoiman kieltäminen säännöillä ja lisääntyvällä valvonnalla siirtävät ongelmat toiselle teollisuuden alalle. (Zorzini ym. 2015, 61.)

2.6 Taloudellinen vastuullisuus hankinnoissa

Vastuullisuuden tärkein ja yleisesti hyväksytty ulottuvuus on taloudellinen suorituskyky. Talouden huomioiminen on perinteinen hankintapäätösten ydin, ja vastuulliset hankinnat tunnustavat edelleen taloudellisen ulottuvuuden perustavanlaatuisen merkityksen. Lopulta aidosti vastuullisen organisaation on kuitenkin oltava sosiaalisesti ja ympäristöllisesti vastuullinen sekä taloudellisesti kannattava etenkin pitkällä aikavälillä. (Berry 2011, 38; Cheng ym. 2019, 7.)

Organisaatioiden ensisijainen tavoite on luoda sidosryhmilleen ja omistajilleen arvoa taloudellisesti vastuullisten prosessien avulla. Organisaatioiden tulisi keskittyä prosesseihin, jotka parantavat pitkän aikavälin kannattavuutta, enemmän kuin keskittyä lyhyen aikavälin tavoitteisiin. Vastuullisuuden taloudellinen ulottuvuus voidaan saavuttaa, kun organisaatio keskittyy vastuullisuuden suhteen pitkän aikavälin suorituskykyyn sekä tuo-

tannon ja tehokkuuden parantamiseen. Pitkän aikavälin taloudellinen vastuullisuus ilmenee esimerkiksi kommunikaatiosta sidosryhmille laadukkaiden organisaation taloutta käsittelevien raporttien avulla. Lisäksi raporttien tulee noudattaa niitä koskevia sääntöjä ja standardeja. Taloudellisen vastuullisuuden ulottuvuuden tulisi myös heijastella organisaation taloudellisia vahvuuksia ja mahdollisia huolenaiheita, sekä taloudellisia vaikutuksia organisaation sidosryhmiin ja koko yhteiskuntaan. (Cheng ym. 2019, 7.)

Taloudellisesta näkökulmasta vastuulliset hankinnat kannustavat resurssitehokkaiden tavaroitten ja palveluiden hyödyntämiseen ja kannustavat ostajia arvioimaan kustannustehokkuutta sopimuksen koko elinkaaren aikana, eikä rajoittamaan päätöksentekoa ennakolta määritettyihin kustannustavoitteisiin. Tuotteen koko elinkaarikustannuksia hyödynnetään yhä enemmän hankintoja tehdessä. (Berry 2011, 39.)

2.7 Vastuullisen hankinnan painopisteet

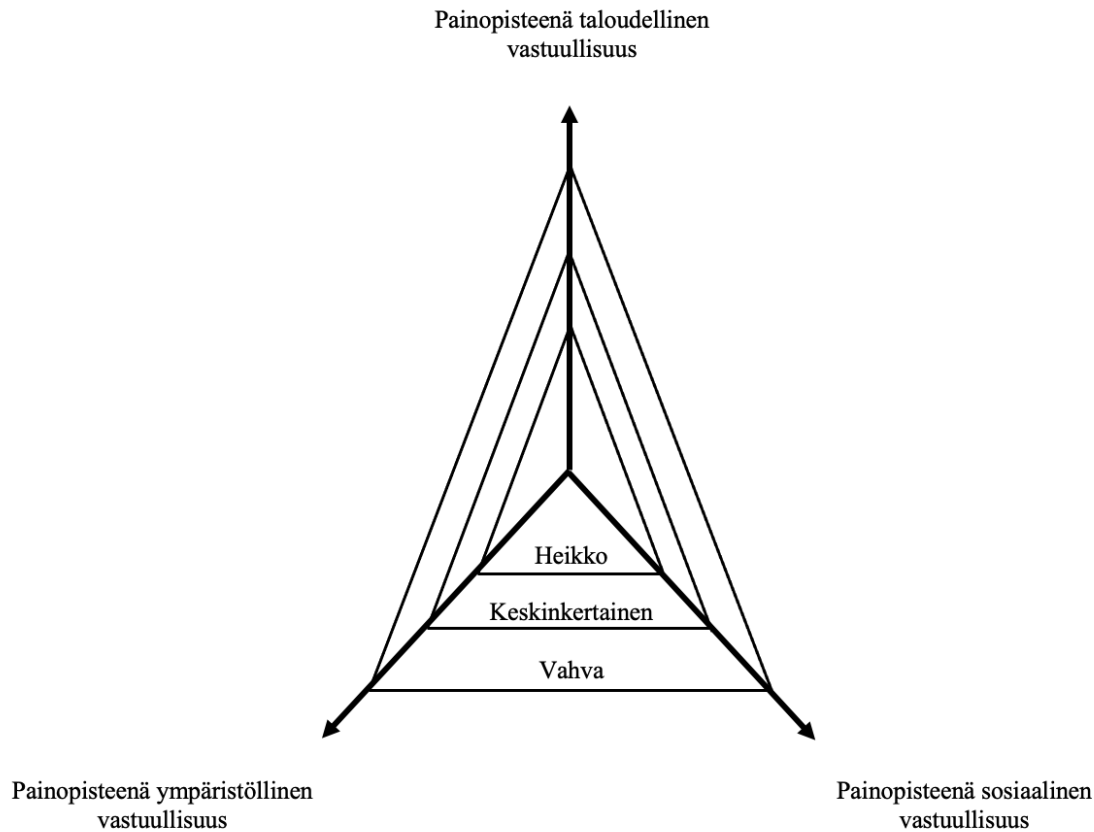
Vastuullisuutta pidetään nykypäivänä yritysmaailmassa tekijänä, jota ilman organisaation on lähes mahdotonta menestyä. Vastuullisuuteen on kiinnitetty kasvavaa huomiota kahdesta syystä. Ensinnäkin yritykset pyrkivät saavuttamaan kilpailuetua parantamalla operatiivista tehokkuuttaan, pienentämällä kustannuksiaan ja parantamalla mainettaan muiden keskuudessa. Tutkijat ovat osoittaneet, että investoinnit vastuullisuuteen tekevät yrityksestä kannattavamman ja parantavat kilpailukykyä varsinkin pitkällä aikavälillä. Toiseksi yritysten on pystyttävä reagoimaan sidosryhmien kasvaviin taloudellisiin, sosiaalisiin ja ympäristöllisiin vaatimuksiin. Muuttuva liiketoimintaympäristö siis kannustaa yrityksiä ottamaan vastuullisuuden vakavammin, kuin ennen, sillä se on yksi avaintekijöistä markkinoilla menestymiseksi. (Saijad ym. 2015, 644.) Lisäksi arvonluonnin ylläpitäminen vaatii sidosryhmien motivointia, mutta myös mahdollisuuksien hyödyntämistä ja uhkien minimoimista organisaation kilpailuympäristöstä. Kirjallisuudessa on esitetty, että sidosryhmien oikeudenmukainen kohtelu tarjoaa paremman perustan reagoida ulkoihin muutoksiin, turbulensseihin ja kriiseihin. (Bridoux & Stoelhorst 2013, 117.)

Yksinkertaisesti ajateltuna kustannussäästöt ovat tehokas mittari, jolla ostotehokkuutta mitataan. Usein vallitsee myös uskomus, että ”vihreät” raaka-aineet tai tuotteet ovat kalliimpia kuin muut. (Berry 2011, 45.) Hankinnoilla on todella keskeinen rooli koko organisaation vastuullisuudessa. Hankintojen tapauksessa vastuullisten käytäntöjen on ulotuttava organisaation rajojen ulkopuolelle, pyrkimyksenään kattaa koko toimitusketju.

Hankinta-ammattilaiset tekevät päätöksiä, jotka pyrkivät mahdollisimman hyvin kattamaan vastuullisuuden taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristölliset tavoitteet. Koko toimitusketjun näkökulmasta katsottuna, hankintapäätöksiä tehtäessä on pystyttävä myös analysoimaan, miten päätökset vaikuttavat toimittajiin ja niiden toimintaan. (Meehan & Bryde 2011, 94; Schneider & Wallenburg 2012, 248.) Jotta hankinnalle asetetut vastuullisuuskriteerit eivät toimisi ainoastaan ”moraalisina alibeina”, niiden on ylitettävä tietyt lakisääteiset vaatimukset, jotka osaltaan myös vähentävät vapauksia hankintapäätöksissä. Esimerkiksi sosiaalisen vastuullisuuden huomioon ottaminen hankinnoissa, kieltäytymällä lapsityövoimasta, mutta samalla määrittelemällä lapset kolmen vuoden ikäiseksi tai nuoremmiksi eivät edistä sosiaalisesti vastuullista hankintaa. Tällaisia käytäntöjä pidetään viherpesuna tai sosiaalisena pesuna, eikä se tosiasiallisesti täytä ainuttakaan sosiaalisen vastuullisuuden kriteeriä. (Schneider & Wallenburg 2012, 245; Tate ym. 2010.) Vastaavasti, kun kaikki vastuullisuusulottuvuudet otetaan vilpittömästi huomioon hankintojen yhteydessä, ei ole olemassa ainoastaan yhtä vastuullisen hankinnan arkkityyppiä, vaan laaja valikoima mahdollisia profiileja. Erilaiset vastuullisen hankinnan arkkityypit voidaan erotella korostamalla taloudellisten, ympäristöllisten ja sosiaalisten ulottuvuuksien huomioon ottamista hankintaprosessin aikana. Käytännössä tallainen painotus kullekin kolmelle vastuullisuuden ulottuvuudelle voidaan saavuttaa kahdella tavalla (Schneider & Wallenburg 2012, 245.):

1. Lisäämällä tietyissä hankintatoiminnoissa huomioon otettavien vastuullisuuskriteereiden määrää.
2. Lisäämällä niiden hankintatoimintojen määrää, joissa vastuullisuuskriteereitä otetaan erityisesti huomioon.

Kuten kuviossa 2 on esitetty, toiminnot voidaan luokitella sen mukaan vahvoiksi, keskinertaisiksi tai heikoiksi, kuinka ne huomioivat vastuullisuuden. Toisaalta organisaatio voi myös parantaa vastuullisuuttaan lisäämällä entisestään sellaisia toimintoja, joissa vastuullisuudella on ensisijainen merkitys.



Kuvio 2 Vastuullisuuden huomioiminen organisaation eri toiminnoissa (Mukaillen Schneider & Wallenburg 2012)

Kuvio 2 havainnollistaa, että organisaatioiden on valittava painopisteensä omien tavoitteidensa mukaisesti. Esimerkkinä voidaan käyttää organisaatiota, joka huomioi toiminnassaan ainoastaan lainsäädännölliset vastuullisuustekijät. Tällöin se sijoittuu pienimpään kolmioon kaikissa vastuullisuuden elementeissä. Toisessa päässä ovat sen sijaan ne organisaatiot, jotka pyrkivät vastuullisuuteen kaikissa toiminnoissaan ja erityisesti vastuullisessa hankinnassa. (Schneider & Wallenburg 2012, 246.)

Organisaatioiden kohtaama paine sisällyttää vastuullisuus osaksi hankintaprosesseja johtuu osaltaan siitä, että ne ovat alttiita useille ulkoisille ja sisäisille sidosryhmille, sekä erilaisille instituutioille yritys ympäristössä (Fayezi ym. 2018, 593; Hahn ym. 2015, 308). Vastuullisuuden saavuttaminen hankintojen osalta edellyttää toimitusketjun kokonaisvaltaista hallintaa. Tällä tarkoitetaan sitä, että vastuullisuus on sisällytettävä organisaation kaikkiin hankintaprosesseihin, jolloin huomioidaan samalla organisaation sisäiset sidosryhmät, kuten asiakkaat ja toimittajat, sekä ulkoiset sidosryhmät, kuten sääntelyviranomaiset ja kansalaisjärjestöt. (Fayezi ym. 2018, 596.) Prosessi on kuitenkin monimutkainen, jolloin on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että käytäntöjä voidaan hyödyntää

myös tulevaisuudessa (Pagell ym. 2010). Kun otetaan huomioon kansainvälistyminen sekä sidosryhmien kasvava tietoisuus vastuullisuuden merkityksestä, liiketoimintakäytäntöjen vastuullisuuden ja kestävyuden varmistaminen on suuri haaste. Organisaatioiden on otettava huomioon, että toimittajien toimitiloissa tapahtuneilla väärinkäytöksillä voi olla kauaskantoisia vaikutuksia, jotka kohdistuvat suurella todennäköisyydellä myös valmistajiin ja jälleenmyyjiin. (Goebel ym. 2018, 45; Oezle ym. 2016, 251.)

2.8 Ajurit ja esteet vastuulliselle hankinnalle

Ajatus tavaroiden, työn tai palveluiden kokonaisarvon tuottamisesta sen koko elinkaaren ajan on vastuullisen hankinnan ydin. Organisaation tarve tuottaa sosiaalista, taloudellista ja ympäristöllistä arvoa johtuu monista asioista, kuten lainsäädännöstä, sidosryhmien odotuksista ja kilpailustrategiasta. (Berry 2011, 47.) Seuraavaksi käsitellään tekijöitä, jotka ajavat tai estävät organisaatioita toteuttamasta vastuullisen hankinnan käytäntöjä. Aikaisemmassa tutkimuksessa (Walker ym. 2008; Sajjad ym. 2015; Hojmosse & Kirby 2012; Giunipero ym. 2012) nämä tekijät on jaoteltu sisäisiksi ja ulkoisiksi ajureiksi.

2.8.1 Sisäiset ja ulkoiset ajurit

On olemassa useita erilaisia organisaatioon liittyviä sisäisiä ajureita, jotka ohjaavat kohti vastuullisempaa hankintaa. Yksilöiden (mukaan lukien perustajat ja omistajat) henkilökohtaisen sitoutumisen on todettu liittyvän positiivisesti vastuulliseen hankintaan. Organisaation johdon ja henkilökunnan henkilökohtaiset eettiset- ja vastuulliset arvot näkyvät lopulta koko organisaatiossa. (Walker ym. 2008, 71) Mielenkiintoista on, että ylintä johtoa tärkeämmäksi on havaittu keskijohdon tuen myönteinen vaikutus organisaation vastuulliseen hankintaan (Giunipero ym. 2012, 261). Vastuullisten hankintakäytäntöjen onnistunut käyttöönotto ei useinkaan ole lähtöisin ylimmän johdon tasolta, vaikka ylin johto lopulta kantaakin vastuun organisaation vastuullisuudesta. Itseasiassa on osoitettu, että organisaation henkilökunnasta löytyy usein henkilöitä, joiden tahtotila edistää vastuullisia hankintakäytäntöjä. Tätä pidetään usein jopa edellytyksenä onnistuneelle käyttöönottoprosessille. (Walker ym. 2008, 71; Hojmosse & Kirby 2012, 236.)

Halu pienentää kustannuksia on yhteinen liikkeellepaneva voima vastuullisuushankkeissa. Koko tuotteen elinkaaren aikana, esimerkiksi saastuttaminen heijastelee piilokustannuksia hukkaan menevien resurssien muodossa. Hyväksymällä saastuttamisen ehkäi-

semisen, joka edellyttää sellaisia menetelmiä kuten kierrättämisen, tuotteiden pilaantumisen ja siten siitä aiheutuneet kustannukset voidaan lopulta välttää. Tutkimuksissa on osoitettu, että vastuullisuusaloitteita ohjaa siis pitkälti taloudelliset motiivit, jätemäärän pienentäminen ja laadun parantaminen. (Walker ym. 2008, Sajjad ym. 2005; Berry 2011, 48.)

Markkinointi on yksi avaintekijä, joka vaikuttaa tuotteiden hankintaan, joilla on ympäristöllisiä- tai sosiaalisia ominaisuuksia. Markkinoinnin avulla on mahdollista luoda positiivista kuvaa organisaatiosta, mikä voi auttaa erottautumaan kilpailevista organisaatioista ja siten luomaan kilpailuetua. Vastuullisuudesta laadukkaasti viestivä organisaatio säilyttää helpommin osaavan työvoiman ja toisaalta houkuttelee myös uutta ja osaavaa työvoimaa. Lisäksi henkilökohtaisten ja organisatoristen arvojen sovittaminen voi auttaa ylläpitämään moraalialia ja henkilöstön uskollisuutta organisaatiota kohtaan. (Berry 2011, 48.)

Ulkoisella paineella ja sidosryhmillä on suuri vaikutus organisaation vastuullisuuteen hankintojen osalta. Esimerkiksi lainsäädännön merkitys ulkoisena ajurina on tunnistettu laajasti. Sakkojen ja oikeudenkäyntikulujen kasvaessa lainsäädännön noudattamisen merkitys on korostunut entisestään. Lisäksi sääntelyn monimutkaisuus aiheuttaa sen, että organisaatioiden on perehdyttävä siihen entistä tarkemmin. Omaksumalla käytännöt mahdollisimman nopeasti, organisaation on mahdollista vastata paremmin markkinoiden aiheuttamaan paineeseen. Voidaan siis todeta, että lainsäädäntö näyttäisi olevan voimakas ajuri vastuullisuusprosesseille, varsinkin jos organisaatiot ovat ennakoivia ja innovatiivisia lähestymistavassaan lainsäädännön suhteen (Riikkinen ym. 2017, 261; Walker ym. 2008, 71)

Lainsäädännön lisäksi sidosryhmillä on ollut hyvin keskeinen rooli organisaatioiden vastuullisuusaloitteiden lisäämisessä. Asiakkaat, paikallisyhteisöt ja ympäristö kokonaisuudessaan kannustavat organisaatioita omaksumaan vastuullisuuden osana päätöksentekoprosessiaan. Kuluttajien kasvava huoli vastuullisuudesta on vaikuttanut voimakkaasti organisaatioihin viimeisten vuosien aikana. (Giunipero ym. 2012, 263; Walker ym. 2008, 72, Riikkinen ym. 2018, 262.) Myös kilpailuympäristö vaikuttaa organisaation vastuullisuuteen. Yhä useammat organisaatiot hyödyntävät vastuullisia liiketoimintoja kilpailuetuna ja tuovat sitä laajasti esille esimerkiksi omassa markkinoinnissaan. (Walker ym. 2008, 73). Giunipero ym. (2012, 261) havaitsi tutkimuksessaan, että ostopäälliköillä ja toimitusketjujen ammattilaisilla voi olla merkittävä vaikutus organisaation kykyyn muo-

dostaa kilpailuetua vastuullisuuskäytäntöjen avulla. Vastuullista hankintaa ei siis harjoiteta ainoastaan sen vuoksi, että yhteiskunta ja lainsäädäntö kannustavat ja painostavat siihen. Vastuullisen hankinnan avulla pyritään luomaan kilpailuetua ja siten parantamaan organisaation suorituskykyä. Yhteenvetona voidaan todeta, että kilpailijat toimivat voimakkaina ulkoisina ajureina vastuulliselle hankinnalle ja kilpailuetua etsiville organisaatioille. (Walker ym. 2008, 72.)

Investoinnit vastuullisiin toimintamalleihin parantavat organisaation kilpailukykyä, kun taas epäeettisten ja vastuuttomien toimien aiheuttamat riskit saattavat vahingoittaa organisaation mainetta pysyvästi. Esimerkiksi vastuullisilla hankintaprosesseilla pyritään vastaamaan sidosryhmiltä tuleviin paineisiin ja niillä pyritään myös pienentämään negatiivisen julkisuuden riskiä. (Sajjad ym. 2015, 644; Hofmann ym. 2014, 164; Hoejmose & Kirby 2018, 236.) Taulukkoon 1 on koottu kaikki tässä luvussa esitetyt vastuullisen hankinnan sisäiset ja ulkoiset ajurit.

Taulukko 1 Vastuullisen hankinnan sisäiset ja ulkoiset ajurit

Ajuri	Miksi?	Sisäinen / Ulkoinen
Organisaation johdon tuki ja sitoutuminen	Ylin johto kantaa lopullisen vastuun organisaation vastuullisuudesta	Sisäinen
	Keskijohdon sitoutumisella suuri merkitys	Sisäinen
Työntekijöiden sitoutuminen ja motivaatio	Henkilökohtaiset arvot näkyvät lopulta koko organisaation vastuullisuudessa	Sisäinen
Taloudelliset tekijät	Parempi taloudellinen suorituskyky	Sisäinen
	Vastuullisesta toiminnasta mahdollisesti aiheutuvat säästöt	Sisäinen
Lainsäädäntö	Kansallinen ja kansainvälinen lainsäädäntö ja asetukset vastuullisuudesta	Ulkoinen
Sidosryhmien luomat odotukset	Asiakkaiden, median, työntekijöiden luomat odotukset	Ulkoinen
	Kuluttajien huoli vastuullisesta toiminnasta	Ulkoinen
Maine	Maineeseen kohdistuvien ongelmien huomioiminen hankintatoimessa	Ulkoinen
Kilpailu markkinoilla	Vastuullisuuden mukanaan tuoma kilpailuetu	Ulkoinen
Markkinointi	Vastuullisuudesta viestiminen	Sisäinen

Taulukosta 1 nähdään teoriassa esiintyneet keskeisimmät sisäiset ja ulkoiset ajurit. Taulukkoon on lisäksi eritelty, miksi niillä on vastuullisuuden kannalta niin suuri merkitys organisaation toiminnassa.

2.8.2 Sisäiset ja ulkoiset esteet vastuulliselle hankinnalle

Esteet vastuullisille hankinnoille on myös ryhmitelty sisäisiin ja ulkoiisiin esteisiin. Sisäisiin esteisiin liittyvät kysymykset käsittelevät pääasiallisesti taloudellisia rajoitteita, tiedon puutteita sekä ylimmän johdon riittämätöntä tukea. Ulkoiisiin esteisiin sen sijaan liittyvät organisaation ulkopuolelta tulevat voimat, joita ovat muun muassa toimittajien kyvykkyyden puute, kuluttajien riittämätön kysyntä vastuullisille tuotteille tai palveluille ja valtion tuen puute. (Sajjad ym. 2015, 645, Giunipero ym. 2012, 261.)

Kuluttajat haluavat yhä edullisempia hintoja ja se haastaa koko vastuullisen toimitusketjun hallintaa. Walker ym. (2008, 73) tutkimuksessa selvisi, että esimerkiksi Yhdysvalloissa kustannusongelmat paljastuivat suurimmaksi esteeksi, kun vastuullisuustekijöitä lähdettiin huomioimaan hankintaprosessissa. Tämä ajattelutavan muuttamiseksi tutkijat ovat suositelleet koulutusta siihen, miten ostopäälliköt sisällyttävät vastuullisuus- ja eettiset kysymykset osaksi hankintaprosessejaan. Monet organisaatiot ovat edelleen vakuuttuneita siitä, että mitä vastuullisemmaksi he tulevat, sitä enemmän ponnistelut heikentävät heidän kilpailukykyään. He siis uskovat, että ponnistelut kohti vastuullisempaa hankintaa lisäävät kustannuksia, eivätkö tuota välitöntä taloudellista hyötyä organisaatiolle. (Giunipero ym. 2012, 262; Hojmose & Kirby 2012, 237; Sajjad ym. 2015, 645.) Toisaalta taloudellisten rajoitteiden vuoksi yritykset kohtaavat ongelmia myös vastuullisten prosessien ja käytäntöjen käyttöönotossa. Walker ja Brammer (2009, 134) osoittivat tutkimuksessaan, että taloudelliset rajoitteet ovat suurin syy sille, minkä takia osa organisaatio mahdollisesti laiminlyö vastuullisuutta ja siten jää kilpailijoista jälkeen. Lisäksi pienemmät kustannukset saattavat kannustaa ostajaa hankkimaan halvemmän tuotteen, joka ei vastaa ympäristöstandardeja, jolloin perinteiseen hankintajärjestelmään helposti mielletävä lyhytkatseisuus on este vastuullisille ja kestäville hankintaprosesseille. Näiden esteiden lisäksi oikeudellisten ja hallinnollisten seikkojen monimutkaisuus, pyrkimys riskin välttämiseen, tietoisuuden puute ja huono suhtautuminen vastuullisiin hankintoihin toimivat esteinä vastuullisille hankinnoille. (Correia ym. 2013, 59; Sajjad ym. 2015, 645; Walker & Brammer 2019, 135.)

Ylimmän ja keskitason johdon tuen puute vähentää organisaation valmiuksia ryhtyä toimiin kehittääkseen vastuullisia prosesseja. Lisäksi tutkimuksissa on osoitettu, että

johto tunnistaa vastuullisten strategioiden merkityksen, mutta heillä ei välttämättä ole taitoa hyötyä niistä (Sajjad ym. 2015, 645). Giunipero ym. (2012, 263) korostavat tutkimuksessaan strategisen johtajuuden merkitystä vastuullisille hankinnoille. Vastuulliset hankintatoiminnot edellyttävät infrastruktuurin, järjestelmien ja prosessien kehittämistä, mikä voi lisätä toimintakustannuksia. Toisaalta taloudellisten rajoitteiden vuoksi yritykset kohtaavat ongelmia vastuullisten prosessien ja käytäntöjen käyttöönottamisessa. (Correia ym. 2013, 61.) On myös mahdollista, että organisaatiot tunnistavat muutoksen tarpeen, mutta eivät tee toimenpiteitä muutoksen eteen, vaan ainoastaan mainostavat toimivansa vastuullisella tavalla. Tällöin organisaatio syyllistyy viherpesuun, joka yleisesti on ongelma useassa suuressa organisaatiossa. (Sajjad ym. 2015.)

Walker ym. (2008, 74) havaitsivat tutkimuksessaan, että luottamus organisaation ja sen toimittajien välillä on merkittävä ongelma vastuullisissa toimitusketjuissa. Organisaatiot ovat usein haluttomia vaihtamaan tietoa koskien omaa tarjontaansa, sillä he pelkäävät paljastavansa mahdollisia heikkouksiaan, joka parantaa entisestään muiden toimijoiden kilpailuetua. Toimittajakannan integroiminen ja tiedon avoimempi jakaminen helpottavat organisaatioiden kykyä hallita vastuullisuusasioita tehokkaammin. (Walker ym. 2008, 74.)

Sääntelyn toimiessa vastuullisen hankinnan ajurina, se voi toimia myös ulkoa tulevana esteenä. Vastuullisuuteen liittyvän lainsäädännön noudattaminen saattaa olla monimutkaista, sillä ne vaihtelevat maittain tai jopa kaupungeittain. Lainsäädäntö saa ylimmän johdon huomion ja sen osallistuminen vastuullisuusasioihin on yleisempää organisaatioissa, jotka kokevat sääntelyn olevan merkittävä uhka. Lisäksi esimerkiksi ympäristölainsäädäntö ja sääntely saattavat jarruttaa innovaatioita asettamalla vaatimuksia toimintamalleille. Myös määräajat säädösten täyttämiseksi ovat usein kohtuuttomia. (Giunipero ym. 2012, 262.) Taulukkoon 2 on koottu kaikki edellä esitetyt sisäiset ja ulkoiset esteet vastuulliselle hankinnalle.

Taulukko 2 Sisäiset ja ulkoiset esteet vastuulliselle hankinnalle

Este	Miksi?	Ulkoinen/Sisäinen
Johdon suhtautuminen	Loppukädessä johto vastuussa organisaation vastuullisuudesta	Sisäinen
	Johdon osaaminen/suhtautuminen vastuullisuuskysymyksiin	Sisäinen
Taloudelliset tekijät	Vastuullisesti tuotettu mielletään usein kalliiksi	Sisäinen
	Kuluttajat haluavat yhä halvempia hintoja	Sisäinen
Ostöpäälliköiden osaaminen	Miten vastuullisuus liitetään osaksi hankintaprosesseja	Sisäinen
Luottamus	Tiedon kulku ostavan organisaation ja toimittajien välillä	Ulkoinen
	Toimittajien sitoutuminen	Ulkoinen
Lainsäädäntö ja asetukset	Säädösten toteuttaminen ja monimutkaisuus	Ulkoinen
	Variaatiot maittain, alueittain tai kaupungeittain	Ulkoinen

Taulukkoon 2 on koottu merkittävimpiä teoriassa esiintyneitä ulkoisia ja sisäisiä esteitä vastuulliselle hankinnalle. Taulukkoon on myös eritelty, miksi juuri ne vaikuttavat negatiivisesti vastuullisen hankinnan toteuttamiseen.

3 VASTUULLISUUS OSANA TOIMITTAJASUHTEITA

Vastuullinen toimitusketjun hallinta (SSCM) on omaksuttu vähitellen käyttöön yhä useammassa organisaatiossa ja se on mielletty innovatiivisena liiketoimintamallina, jossa painotetaan erityisesti organisaation sekä sosiaalista että ympäristöllistä vastuuta. Vastuullisessa toimitusketjun hallinnassa korostuu oikeiden ja vastuullisten toimittajien valinta ja se on linkitetty erityisesti organisaation pitkän aikavälin kehitykseen. (Zhou & Xu 2018, 2; Goebel ym. 2019, 44; Agrawal & Lee 2019, 767; Sunil ym. 2017, 1686.) Organisaatioiden on lisäksi otettava tarkasti huomioon, että toimittajien toimitiloissa tapahtuvilla väärinkäytöksillä voi olla vaikutuksia, jotka vaikuttavat hyvin negatiivisesti ostavan yrityksen maineeseen ja brändiin (Schneider & Wallenburg 2012, 243). Tämän vuoksi hankinnoista vastuulla olevien ihmisten on varmistettava, että toimittajat noudattavat vastuullisuusstandardeja (Goebel ym. 2018, 45; Agrawal & Lee 2019, 767).

Toimittajasuhteiden hallinnasta (engl. Supplier Relationship Management, SRM) on tullut kriittinen liiketoimintaprosessi. Sillä on kiistämätön vaikutus organisaation vastuullisuustavoitteiden saavuttamisessa ja sitä pidetään keinona vaikuttaa toimittajien käyttäytymiseen. Näin ollen vastuullisuustavoitteiden saavuttaminen vaatii laajamittaista yhteistyötä toimittajien kanssa. (Adesanya ym. 2020, 414.) On kuitenkin huomattu, että vastuullisuuden huomioiminen ensimmäisen tason toimittajien toiminnassa ei riitä (Hartmann & Moeller 2014). Globalisaation ja toimitusketjujen pidentyminen, sekä sidosryhmien lisääntyvän paineen vuoksi on herättänyt kasvavan kiinnostuksen myös toisen ja kolmannen tason toimittajien vaikutuksesta vastuullisuuteen (Miemczyk ym. 2012). Itse asiassa vakavimmat ympäristölliset ja sosiaaliset ongelmat syntyvät usein toisen tai sen alapuolella olevien toimittajien tasolla (Grimm ym. 2012). Ongelmana on se, että näiden toimittajien valvonta on usein hyvin haastavaa. Ensinnäkin alemman tason toimittajat ovat sellaisia, joista ostavalla organisaatiolla on vähemmän tietoa ja toiseksi vaikutusvalan puute saattaa aiheuttaa ongelmia. (Plambeck 2012.) Toisaalta nämä toimittajat ovat usein vähemmän alttiita yhteiskunnan aiheuttamalle ympäristöpaineella, koska ne ovat useimmiten pieniä tai keskisuuria yrityksiä, joita ei tunneta kovinkaan hyvin ja ne sijaitsevat maissa, joissa ympäristösäännökset ja sosiaaliset säännökset ovat usein vähemmän vaativia. Lisäksi alemman tason toimittajilla on yleensä epävakaampi suhde muuhun toimitusketjuun, koska ne voidaan korvata suhteellisen helposti. (Lee ym. 2012b; Tachizawa & Chee 2012.)

Eettinen ohjeistus (engl. Corporate Codes of conduct) on ylivoimaisesti yleisin tapa toteuttaa, varmistaa ja laajentaa organisaation yhteiskuntavastuun käytäntöjä ostaja-toimittaja-suhteessa. Eettinen ohjeistus käsittelee erityisesti ostajan ja toimittajan välisiä yhteiskuntavastuuseen liittyviä kysymyksiä, jotka ovat sekä luonteeltaan sosiaalisia että ympäristöllisiä, ja ne esittävät ostajien odotuksia toimittajien vastuullisesta toiminnasta. (Hoejmose & Adrien-Kirby 2012, 236.) Tutkimuksissa on osoitettu, että toimittajiin kohdistuva korkeampi valvontataso ei välttämättä lisää toimittajien vaatimustenmukaista toimintaa, vaikka ostajan ja toimittajan välinen tiedon epäsymmetria tässä tilanteessa vähenekin. Sen sijaan tarkka seuranta voi pahimmassa tapauksessa vahingoittaa ostajan ja toimittajan välistä suhdetta. Se voi osoittaa tarkkailevan osapuolen epäluottamusta toimittajia kohtaan, jolloin toimittajien on havaittu harjoittavan vastatoimia esimerkiksi jättämällä tarkoituksenmukaisesti noudattamatta vaadittuja periaatteita. (Goebel ym. 2018, 47; Schneider & Wallenburg 2012, 244.)

Kun otetaan huomioon julkinen valvonta ja sosiaalinen paine, organisaatiot eivät voi huolehtia ainoastaan omasta avoimuudestaan ja vastuullisuusvelvoitteistaan. Kysymys siitä, toimivatko toimitusketjun alkupään toimittajat vastuullisuuskriteereiden mukaisesti, liittyy suoraan myös ostavan yrityksen ja koko toimitusketjun maineeseen. Tämän vuoksi organisaatioiden tulisi kiinnittää yhä enemmän huomiota vastuulliseen toimitusketjun johtamiseen, erityisesti toimittajien valintaprosessin osalta. Miten valita oikeat ja vastuulliset toimijat, ja miten valintaprosessi tulisi järjestää tehokkaasti, on tullut hankinta-ammattilaisille välttämätön ja haastava kysymys vastattavaksi. (Zhou & Xu 2018, 3; Vanpoucke 2014, 468.)

Vastuulliseen toimittajavalinta (engl. Sustainable Supplier Selection SSS) on tema, johon on kiinnitetty paljon huomiota viimeisten vuosien aikana. Verrattuna perinteiseen malliin, jossa toimittajien valinta keskittyy pääasiassa taloudellisen hyödyn saavuttamiseen ja kustannusten optimointiin, vastuullisessa toimittajavalinnassa huomioidaan ympäristöön ja toimittajan sosiaaliseen vastuuseen liittyvät asiat. Indikaattorit, jotka kertovat organisaation vastuullisuudesta sisäisille sidosryhmille, kuten työterveys, työturvallisuus, koulutus ja muut lailliset oikeudet on myös hyvin huomioitu. Edelleen kuitenkin kiinnitetään liian vähän huomiota ulkoisten sidosryhmien luomaan arviointikehikkoon, joka osaltaan mahdollistaa kattavamman kehyksen esimerkiksi toimittajien sosiaalisen ja ympäristöllisen vastuullisuuden arviointiin. (Zhou & Xu 2018, 4; Fallahpour ym. 2017, 394; Amindoust ym. 2012, 1966.)

3.1 Vastuullinen toimitusketju ja toimittajien valinta

Toimittajapäätöksiä tehtäessä vastuullisuutta tulisi ajatella laajemmin, kuin vain taloudellisina uhrauksina. On näyttöä siitä, että vastuulliset valmiudet lisäävät toimittajan todennäköisyyttä menestyä toimittajavalintaprosessissa. (Saunders ym. 2020, 1258.) Vastuullisuuden toteuttaminen organisaatiotasolla riippuu useiden osastojen osallistumisesta ja toiminnasta, mutta hankintatoiminto on erityisen sopiva edistämään organisaation kokonaisvastuullisuutta (Tate ym. 2010, 21). Tämä johtuu pääasiallisesti hankintatoimen asemasta materiaalivirtojen suhteen (Schneider & Wallenbur 2012, 246). Tate ym. (2010, 23) määrittelivät toimittajien valinnalle kaksi periaatetta, jotka edesauttavat organisaation vastuullista hankintaa:

1. Toimittaja tarjoaa hyvän taloudellisen arvon kilpailukykyisin kustannuksin
2. Toimittaja täyttää korkeat ympäristölliset ja sosiaaliset standardit

Schneider ja Wallenburg (2012, 245) korostivat tutkimuksessaan, että vaikka nämä periaatteet kuvaavat vastuullista hankintaa yleensä, ne eivät kuitenkaan täysin määrittele sitä, voidaanko hankintaa pitää vastuullisena. Esimerkiksi, voidaanko yhden ulottuvuuden laiminlyönti kompensoida korostamalla erityisesti kahta jäljelle jäävää dimensiota? Tämä epämääräisyys voidaan tutkimuksen mukaan ohittaa viittaamalla vastuullisuuden kolmikantaisuuteen, joka korostaa kaikkien dimensioiden huomioon ottamista samanaikaisesti. Hankintaa voidaan heidän mukaansa käsitellä vastuullisena ainoastaan, jos kaikki kolme vastuullisuuden ulottuvuutta otetaan huomioon samanaikaisesti.

Vastuullisessa toimitusketjun hallinnassa on tärkeää, että toimittajat tunnistavat vastuullisuuden merkityksen ja auttavat osaltaan ostavaa organisaatiota toteuttamaan vastuullisia toimia (Bai ym. 2014, 282). Toimitusketjun vastuullisuutta voidaan parantaa vain tukemalla vastuullisia toimia koko toimitusketjun laajuudella. Toimien toteuttamista helpottaa toimitusketjun alkupäässä ja loppupäässä sijaitsevien toimittajien integroiminen, jolloin koko toimitusketju tekee töitä samojen tavoitteiden täyttämiseksi. Ostava organisaatio voi tukea toimittajakantaansa näissä toimissa aktivoimalla heitä osallistumaan ympäristötoimiin, kannustamalla tukemaan hyväntekeväisyysjärjestöjä, edellyttämällä vastaamaan vastuullisuusaloitteisiin ja vaadittava omaksumaan ennakoivia ympäristöstrategioita. (Zhou & Xu 2018, 4; Amindoust ym. 2012, 1671; Fallanpour ym. 2017, 393.) Itse asiassa toimittajat, jotka suhtautuvat positiivisesti vastuullisiin käytäntöihin voivat vähentää ympäristöllistä ja poliittista epävarmuutta sekä taloudellisesta epävarmuudesta

aiheutuvia riskejä (Zhou & Xu 2018, 4). Zhou & Xu (2018) havainnollistivat tutkimuksessaan, millaisia eroja toimittajilta löytyy tavoitteista, sopimusmalleista, suhteista ja arviointistandardeista. Näitä eroja on havainnollistettu taulukossa 3.

Taulukko 3 Toimittajan suhtautuminen vastuullisuuteen (Mukaiillen Zhou & Xu 2018)

	Organisaation tavoitteet	Suhde toimitusketjussa	Toimittajien lukumäärä	Arviointikriteeri
Perinteinen toimittaja	Suurin mahdollinen taloudellinen hyöty	Lyhytaikainen ja kilpaileva strategia	Hajallaan olevat toimittajat	Hinta, laatu ja toimitus
Vihreä toimittaja	Suurin mahdollinen taloudellinen ja ympäristöllinen hyöty	”Vihreä” yhteistyö ja kilpailu	Toimittajien integrointi	Talous ja ympäristö
Vastuullinen toimittaja	Suurin mahdollinen taloudellinen, yhteiskunnallinen ja ympäristöllinen hyöty	Yhteistyökumppani arvon luomiseen SSCM:n kautta	Toimittajien integrointi	Ottaen huomioon TBL:n tekijät

Kuten taulukosta 3 huomataan, toimittajat on eroteltu perinteisiin toimittajiin, vihreisiin toimittajiin ja vastuullisiin toimittajiin. Vastuullisilla toimittajilla huomataan olevan selviä eroja lähes jokaisella osa-alueella. Koko toimitusketjun arvon maksimoimiseksi ostavan organisaation on valittava huolellisesti toimittajansa. Vastuullisissa toimitusketjuissa nämä toimittajat ovat kriittisiä tekijöitä arvokehityksen näkökulmasta. Tämä tarkoittaa sitä, että vastuullisilla toimittajilla on ratkaiseva rooli SSCM-aloitteiden toteuttamisessa. Nämä aloitteet voivat johtaa hyötyihin toimitusketjun loppupäässä materiaalivirtojen avulla. (Sunil ym. 2017, 1693.)

3.2 Toimittajavalinnan metodit ja kriteerit

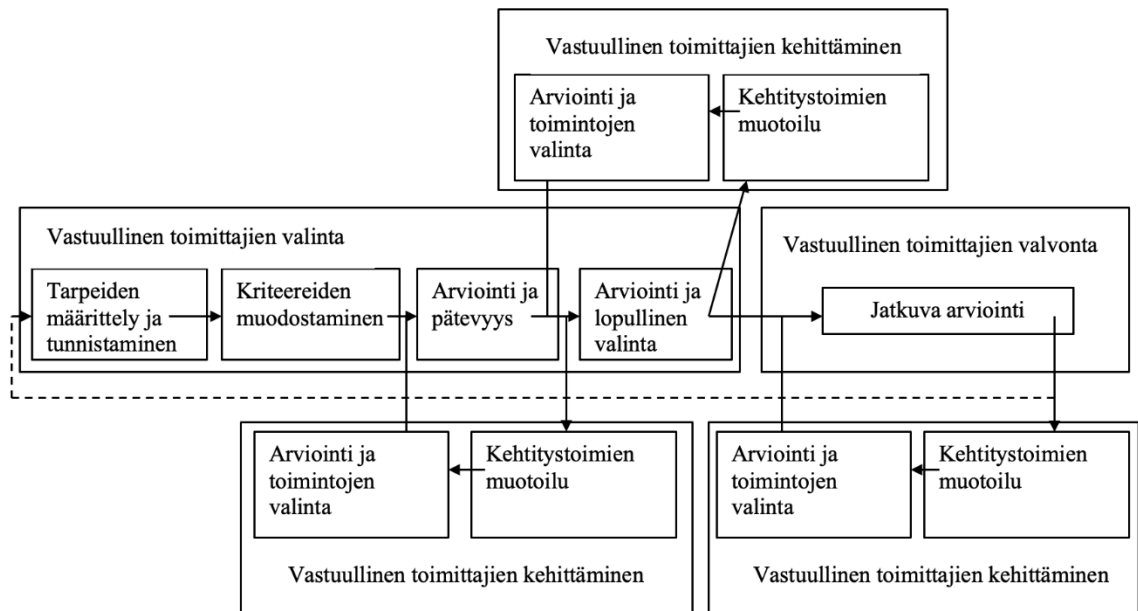
Toimittajilla on tärkeä rooli vastuullisten toimitusketjualoitteiden toteuttamisessa sekä sosiaalisten, ympäristöllisten ja taloudellisten etujen saavuttamisessa. Siksi vastuullisella toimittajien valinnalla (engl. Sustainable Supplier Selection SSS) ja vastuullisella toimittajien hallinnalla (engl. Sustainable Supplier Management SSM) on keskeinen strateginen merkitys vastuullisuuteen tähtäävässä toimitusketjun hallinnassa. (Amindoust ym. 2012,

1660; Sunil ym. 2017, 1686; Zimmer ym. 2016, 1412.) Toimittajien valintakriteerit alkoivat saada enemmän huomiota 1990-luvulla, jolloin useat tutkimukset tarkensivat valintakriteereitä, kuten esimerkiksi hankintahintaa, tuotteen laatua ja toimitusaikaa. Samalla esitettiin, että arvioinnissa tulisi ottaa huomioon toisen tason ja kolmannen tason indikaattoreita, jotta arvioinnista voitaisiin tehdä vertailukelpoista. (Sunil ym. 2017, 1686; Zimmer ym. 2016, 1413.)

Saadakseen suurimman hyödyn vastuullisesta toimittajien hallinnasta, organisaatioiden on integroitava kaikki toimitusketjun ”ylävirran” jäsenet. Näin ollen SSM:llä on merkittävä rooli vastuullisen toimitusketjun suunnittelussa, sillä se kannustaa taloudellisen, ympäristöllisen ja sosiaalisen suorituskyvyn parantamiseen myös ensimmäisen tason toimittajien ulkopuolella. Tässä vastuullisuuden kontekstissa, hankkiva yritys on vastuussa toimitusketjun alkupäästä. Ympäristöllisen- ja sosiaalisen ulottuvuuden integrointi SSM:ään ei kuitenkaan ole yksinkertainen tehtävä. Ostajien on siis hankittava tavaroita ja palveluita sellaisilta toimittajilta, jotka pystyvät tarjoamaan alhaisen kustannuksen, hyvän laadun, mutta myös tarjoamaan sen ympäristöystävällisesti ja sosiaalisesti vastuullisella tavalla. (Zimmer ym. 2016, 1412.) Ostopäälliköt kohtaavatkin työssään usein ongelman: Heitä kannustetaan yleisimmin etsimään alhaisinta ostohintaa varmistaen samalla tietyt tuotespesifikaatiot ja laatustandardit. Hyvin usein he saavat työstään myös tulospurusteista palkkaa, joka on sidottu johonkin mittariin ostokustannussäästöistä. Päinvastoin toimittajat, jotka esittävät kattavia todisteita vastuullisuusstandardien noudattamisesta veloittavat usein kalliimpaa hintaa, eivätkä siten kykene vastaamaan hintakilpailuun. Vastuullisen toiminnan varmistaminen saattaa siis olla ristiriidassa ostopäällikön perinteisten tehtävien kanssa. (Goebel ym. 2018, 46.)

Toimittajien valintaprosessi koostuu useista eri tehtävistä. Tyypillisesti se alkaa tunnistamalla tarpeet ja vaatimukset, jonka jälkeen muotoillaan kriteerit, joiden perusteella toimittajavalinta suoritetaan. Perinteisesti nämä kriteerit helpottavat arviointia ja valintaprosessia. Lisäksi ne auttavat myös toimittajien seurannassa ja kehittämisessä. Ensimmäisen karkean arviointivaiheen jälkeen saaduista tiedoista tehdään lopulta tarkempi ja yksityiskohtaisempi arvio, jonka jälkeen suoritetaan lopullinen valinta. Vastuullinen toimittajien valinta voidaan ajatella prosessina, jonka avulla organisaatio tunnistaa ja arvioi toimittajia ja toimitusketjua tavoitteenaan valita ne toimittajat, jotka palvelevat parhaiten koko toimitusketjua vastuullisuuden kolmen ulottuvuuden suhteen. (Sunil ym. 2016, 1688; Zimmer ym. 2015, 1414.)

Valintaprosessin jälkeen toimittajia seurataan säännöllisesti. Vastuullinen toimittajien seuranta on jatkuvaa toimittajien ja toimitusketjun analysointia suhteessa määriteltyihin vähimmäisvaatimuksiin ja kriteereihin. Toimittajien seuranta ja arviointi voivat siten toimia perusteena toimittajien korvaamiselle tai laukaista kehittämistoimia, joilla pyritään parantamaan toimittajien ja toimitusketjun suorituskykyä. (Zimmer ym. 2015, 1414.) Toimittajien kehittämisprosessi käynnistyy yleensä toimittajien valintaprosessin tai seurantaprosessin kannustamana. Kuviossa 3 esitetyjen kehittämisprosessien painopisteet eroavat toisistaan seuraavalla tavalla: Arviointiprosessin aikana käynnistettyjen kehittämistoimien painopisteenä on usein ostajan vähimmäisvaatimusten saavuttaminen. Sen sijaan lopullisen valinnan ja jatkuvan arvioinnin tapauksessa painopiste siirtyy vähimmäisvaatimuksia tarkempiin kehitystoimiin. (Zimmer ym. 2015.)



Kuvio 3 Toimittajien valintaprosessista kehitysprosessiin (Mukaillen Zimmer ym. 2015, 1414)

Kuten kuviossa 3 on esitetty, suorituskyvyn arvioimisen jälkeen kehitysprosessi alkaa asettamalla asianmukaiset kehitystoiminnot, jonka jälkeen potentiaalisten kehitystoimintojen suorituskyky arvioidaan uudelleen ja parhaat käytännöt valitaan toteutettaviksi. (Zimmer ym. 2015.)

3.3 Ostaja-toimittaja-suhteen hallinta ja arviointi

Organisaation toimittajat sijaitsevat usein kaukaisissa ja kehittyvissä talouksissa. Kuten aikaisemmin on mainittu, tällaisille toimittajille on usein ominaista suhteellisen huonot ympäristölliset ja sosiaaliset kyvykkyydet toimintaprosesseissaan. Toimittajien kehittäminen kohti vastuullisempia toimintatapoja (engl. Supplier development for sustainability SDS) on tehokas keino, jonka avulla ostajat voivat muokata omaa toimittajakantaansa vähentääkseen toimitusketjuun kohdistuvia vastuullisuusriskejä. (Busse ym. 2016.) Busse (2016) määritteli SDS:n taloudellisten tavoitteiden, ympäristöllisten tavoitteiden, kuten energiatehokkuuden tai jätteiden vähentämisen ja sosiaalisten tavoitteiden, kuten palkkojen oikeudenmukaisuuden ja lahjonnan välttämisen keinoiksi. Taloudelliset tavoitteet on tässä yhteydessä sidottu suoraan ostajan etuihin, kun taas ympäristö- ja sosiaalisiin tavoitteisiin liittyvä toimittajakehitys tuottaa ostajalle epäsuoria etuja, jotka liittyvät ensisijaisesti esimerkiksi maineriskeihin. (Busse ym. 2016). Konkreettiset keinot liittyvät useimmin toimittajien toimitiloissa annettavaan tekniseen tukeen nykyisten prosessien parantamiseksi, Henkilöstön koulutukseen ja tekniseen koulutukseen esimerkiksi päästöjen vähentämiseksi. Lisäksi saatetaan toteuttaa yhteisiä hankkeita uusien käytäntöjen kehittämiseksi. (Eltayeb ym. 2011.) Vastuullisempaan toimintaan tähtäävä kehitystyö mahdollisesti myös edistää yhteistyötä toimittajien ja ostajan välillä ja toisinaan myös edistää myyntiä. Näin ollen kehitystyö tuottaa välillisiä hyötyjä ostavalle organisaatiolle. (Busse ym. 2016, 442.) Toimittajien kehittämisestä kohti vastuullisempia toimintamalleja on tullut erityisesti länsimaisten toimitusketjuammattilaisten yhdeksi keskeisimmistä tehtävistä, sillä sen on havaittu tuottavan kilpailuetua markkinoilla (Reuter ym. 2010; Sancha ym. 2015).

Jatkuva suorituskyvyn seuranta ja arviointi on välttämätöntä koko sopimuskauden ajan sen varmistamiseksi, että toimittaja toimittaa edelleen sovittujen ehtojen mukaisesti. Tärkeää on myös seurata, mikäli toimittajan suorituskyvyn parantamiseksi on tehty toimenpiteitä suunnitelman noudattamiseksi. Organisaatiot hyödyntävät usein tuloskorttia, jossa vastuullisuuskriteereitä voidaan seurata palvelun laadun, toimitusten, kustannusten ja teknisten vaatimusten ohella. Mikäli on havaittavissa negatiivista trendiä esimerkiksi vastuullisuuden osalta, toimittajaa on vaadittava ryhtymään korjaaviin toimiin. Arviointeja tulisi järjestää systemaattisesti ja niitä pitäisi käydä myös kasvotusten toimittajan kanssa. Tärkeää on mahdollistaa laadukas kommunikaatio molempien osapuolten välillä

ja antaa mahdollisuus viestiä myös huolenaiheista. Näin ollen organisaatio pystyy hyödyntämään toimittajien asiantuntemusta kilpailuedun säilyttämiseksi. Rakentava ja laadukas arviointiprosessi tukee tätä tavoitetta. (Adesnaya ym. 2020, 415, Berry 2011, 46; Pagell ym. 2010, 60.)

Toimittajien arviointia kutsutaan myös toimittajien auditoinniksi. Sitä voidaan kutsua prosessiksi, jonka avulla arvioidaan toimittajien järjestelmiä, prosesseja ja liiketoimintatapoja. Näin ollen ostava organisaatio voi todeta heille toimitettujen tietojen oikeellisuuden ja luotettavuuden. Vastuullisen hankinnan näkökulmasta auditointeja hyödynetään varmistamaan, täyttävätkö toimittajaorganisaatiot heiltä vaadittavat ympäristölliset, sosiaaliset ja taloudelliset vaatimukset. (Berry 2011, 146.)

Äärimmäisissä tapauksissa saattaa olla tarpeellista irtisanoa sopimus toimittajan kanssa, mikäli se ei ole onnistunut parantamaan suorituskykyään vastuullisuuden osalta tai on havaittu räikeitä ja välinpitämättömiä rikkeitä vastuullisuuskriteereitä kohtaan. Tämän tulisi kuitenkin olla viimeinen keino ja se tulisi toteuttaa vasta silloin, kun ostava organisaatio on pyrkinyt tukemaan toimittajaa vaadittujen muutosten täyttämässä, mutta toimittaja ei ole tehnyt tarpeeksi toimenpiteitä suoriutuakseen vaatimuksista. Tällaisten toimittajien säilyttäminen osoittaa myös kilpailijoille ja muille toimittajille, että ostava organisaatio ei suhtaudu vakavasti vastuullisuussitoumuksiinsa toimitusketjussaan. (Adesnaya ym. 2020, 416; Berry 2011, 83; Zimmer ym. 2015, 1416; Pagell ym. 2010, 61.)

Berry (2011, 84) kuvaa teoksessaan avaintekijät, miksi suhdetta on tärkeää seurata ja arvioida:

1. Toimittajien asianmukainen seuranta ja parannusmahdollisuuksien hyödyntäminen tuovat merkittävää lisäarvoa organisaatiolle ja koko toimitusketjulle.
2. Suuret asiakkaat pitävät nykyisin vastuullisuutta yhtenä ensisijaisena tekijänä, jonka tulisi olla osa kantavia voimia koko sopimuksen elinkaaren ajan. Luottamuksen lisääminen ja toimittajien kannustaminen investoimaan prosessien kehittämiseen, koulutukseen ja tutkimukseen tuovat lisäarvoa suhteelle.
3. Organisaatioiden tulisi hyödyntää toimittajien asiantuntemusta kilpailuedun säilyttämiseksi ja hyvän liikesuhteen edistämiseksi.

Jatkuva parantaminen on hyvän hankintakäytännön kulmakivi. Ostajien tulisi varmistaa, että käytössä on prosesseja, jotka mahdollistavat hankintojen ja projektien tarkas-

telun ja palautteen, jotta kehittyminen on mahdollista. Tämän tulisi olla jatkuva prosessi, eikä ostajien tarvitsisi odottaa hankintasyklin loppua aloittaakseen tämän. (Adesnaya ym. 2020, 417; Berry 2011, 84.)

3.3.1 Miksi standardeja, ohjeistuksia ja koodeja tarvitaan?

Kuten aikaisemmin on mainittu, eettinen ohjeistus viittaa odotettuun tapaan käyttäytyä ja toimia. Standardit sen sijaan viittaavat tiettyyn tasoon, jotka toimittajan on saavutettava. Tyypillisesti on olemassa sosiaalisia standardeja, jotka liittyvät työkäytäntöihin ja työoloihin. On olemassa myös ympäristöllisiä standardeja, jotka liittyvät ympäristölliseen suorituskäyttöön ja ympäristön hallintaan (Handfield ym. 2005, 7). Eettinen ohjeistus ja standardit ovat toimitusketjujen kontekstissa usein hyvin samanlaisia, joten niitä käytetään usein tarkoittamaan samaa asiaa (Berry 2011, 146).

Kansainvälisen hankinnan mittakaava kasvaa jatkuvasti, minkä seurauksena toimitusketjuista tulee entistä pidempiä ja monimutkaisempia. Tämä tarkoittaa sitä, että ostajien voi olla todella haastavaa saada kattavaa ymmärrystä toimitusketjun alkupäässä toimivien organisaatioiden liiketoimintatavoista ja ympäristötehokkuudesta. Sosiaaliset huolenaiheet terveydestä, turvallisuudesta, palkasta työoloista ja lapsityövoimasta sekä kestävämmät ympäristökäytännöt ovat siten yleisimpiä huolenaiheita. (Berry 2011, 147; Zimmer 2015, 1417; Normann ym. 2017, 369.) Hankinta kehityksensä on yleistä, jossa työvoima on halpaa ja työolot alkeellisia. Näissä maissa vastuullisuusstandardien noudattamatta jättäminen on hyvin yleistä, mutta ostajien mahdollisuus puuttua tähän ongelmaan on hyvin haasteellista. (Adesnaya 2020, 414.) Monet organisaatiot pyrkivät käsittelemään tätä ongelmaa vaatimalla toimittajilta sitoutumista tiettyihin liiketoimintakäytäntöihin ja ympäristönhallintajärjestelmiin, jotka vastaavat organisaation yhteiskuntavastuuseen liittyviä sitoumuksia. Nämä sitoumukset ovat usein osa toimittajien esivalintaan liittyviä vaatimuksia, ja ne sisällytetään normaalisti jokaiseen kirjoitettuun sopimukseen. (Berry 2011, 147; Hoejmose & Kirby 2012, 239; Adesnaya 2020, 415; Normann ym. 2017, 369.)

Edellä kuvattujen ”vakuuksien” vaatiminen lähimmiltä toimittajilta ei kuitenkaan aina riitä estämään ympäristöllisesti tai sosiaalisesti ei hyväksyttäviä käytäntöjä tapahtumasta toimitusketjussa. Kuten aikaisemmin on mainittu, mikäli tällaisia käytäntöjä ilmenee, ne voivat aiheuttaa suurta vahinkoa organisaation maineelle ja viime kädessä taloudelle riippumatta mahdollisista sopimuksista toimittajien kanssa. Tämä ongelma on ylei-

sesti tiedossa, mutta sen poistaminen on osoittautunut hyvin haastavaksi ja siksi organisaatioiden tulisi puuttua siihen ennakoivasti. Ostavien organisaatioiden on ajateltava liiketoimintaansa laajemmin ja hallittava mahdollisia riskejä ja mahdollisuuksia asianmukaisella tavalla. Luottamus toimittajilta saatuihin kyselytuloksiin ei välttämättä riitä. Paikan päällä tapahtuvien auditointien avulla saadut tulokset ovat huomattavasti luotettavampia ja laadukkaampia. Ihannetilanteessa sosiaalisiin kysymyksiin saadaan usein huomattavasti laadukkaampia vastauksia haastatteleamalla nykyisiä tai entisiä työntekijöitä paikassa, jossa he kokevat voivansa puhua vapaasti mahdollisista ongelmista, joita he ovat havainneet. (Berry 2011, 148; Normann ym. 2017, 383.)

3.3.2 Auditoinnin ajoitus ja auditoitavat toimittajat

Auditointi on mahdollista toteuttaa hankintaprosessin eri vaiheissa. Auditoinnit suoritetaan usein vasta sen jälkeen, kun toimittajat on valittu tarjousten arviointiprosessin jälkeen. Vähemmän kriittisissä menoluokissa toimittajien itsearviointi on mahdollisesti riittävä, mutta ostoissa, joihin liittyy suuria sosiaalisia tai ympäristöllisiä huolenaiheita, on suoritettava yksityiskohtaisempi tarkastus. Säännölliset auditoinnit voivat myös olla osa sopimuksen tekemisen jälkeistä suhteen hoitamista. Sen arvioiminen, mitkä toimittavat on auditoitava ja kuinka pitkälle toimitusketjua on tarkasteltava, riippuu: (Berry 2011, 149.)

- organisaation vastuullisuustavoitteista
- organisaation käsityksiin riskeistä
- tietoisuus niistä riskeistä, joiden kanssa organisaatio tietää olevansa tekemisissä kyseisellä hetkellä.

Toimitusketjun tarkempi hahmottaminen voi auttaa organisaatiota arvioimaan mahdollisia riskejä, joita se kohtaa kilpailuympäristössään. Se auttaa myös tuotantoprosessin ymmärtämisessä ja siihen liittyvästä työvoimasta ja ympäristövaikutuksista. (Gimenez & Sierra 2013, 193.) Tiedostamalla paremmin nämä tekijät, organisaation on helpompi tunnistaa riskitekijät entistä tarkemmin ja paikantaa niiden sijainti toimitusketjussa. Monimutkaisempien toimitusketjujen ymmärtämiseksi, ostajien on tehtävä yhteistyötä toimittajien, ammattijärjestöjen ja muiden alan asiantuntijoiden kanssa hahmottaakseen toimitusketjun paremmin. Kartoitukset auttavat, paitsi ymmärtämään riskitekijöiden laajuuden ja ne kohdat, joissa auditoinneille olisi tarvetta hyväksyttävien käytäntöjen varmistamiseksi.

Samalla se myös parantaa koko toimitusketjun ympäristöllistä- ja sosiaalista vastuullisuutta. (Berry 2011, 149; Handfield ym. 2007, 15.)

On olemassa useita yleisiä eettisiä ohjeistuksia, jotka kattavat tärkeimmät sosiaaliset- ja ympäristölliset standardit. Monet suuret osto-organisaatiot ovat kuitenkin kehittäneet myös omia eettisiä ohjeistuksiaan ja seurantajärjestelmiään. Tämä on kuitenkin johtanut siihen, että tietyt toimittajat on auditoitu uudelleen kerta toisensa jälkeen eri organisaatioiden toimesta, vaikka organisaatioilla olisi käytössään lähes samanlaiset vaatimukset. Ymmärrettävästi tämä on aikaa vievää ja kallista toimintaa sekä ostajalle että toimittajalle. Tehokkuuden parantamiseksi sekä sekaannuksen että ”auditointiväsymyksen” vähentämiseksi on tehty useita aloitteita auditointitietojen jakamiseksi ostavien organisaatioiden kesken. Toimittajatietojen vaihto (SEDEX, The Supplier Data Exchange) on yksi hyvä esimerkki, jota ylläpitää voittoa tavoittelematon organisaatio, joka antaa toimittajille mahdollisuuden jakaa eettistä- ja auditointidataa asiakkailleen. (Berry 2011, 150.)

3.4 Yhteenveto teoreettisesta viitekehystä

Taulukossa 4 on koottu teoreettisessa viitekehyksessä esiintyneitä tärkeimpiä vastuullisen hankinnan teemoja. Taulukkoon on koottu vastuullisen hankinnan ajureita ja esteitä, sekä toimittajien valintaan liittyviä tekijöitä, joita esiintyi teorian yhteydessä.

Taulukko 4 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Hankinnat		Vastuullisuus	Toimittaja-suhteiden hallinta		Toimittajien valinta ja valvonta	
Tehtävä	Strateginen kumppani	Ajurit	Johdon ja työntekijöiden sitoutuminen	Vaikutus koko organisaation vastuullisuuteen	Valinta	Valintaprosessin tehokkuus
	Pitkän aikavälin suorituskyvyn parantaminen		Taloudelliset tekijät (Suorituskyky)	Vaikutus toimitusketjun vastuullisuuteen		Taloudellinen, ympäristöllinen, sosiaalinen
	Taloudelliset vaikutukset		Lainsäädäntö	”Code Of Conduct” ja sen vaikutus		Positiiviset vaikutukset hyvästä valinnasta
	Kilpailuedun luominen		Kilpailuympäristö	Strategisesti tärkeiden suhteiden hoitaminen		Toimittaja tunnistaa itse vastuullisuuden merkityksen
	Vastuullisuuden edistäminen		Maine	Kaikkiin suhteisiin panostaminen tasavertaisesti on mahdollonta		Yhteistyökumppani arvonn luomisessa
	Prosessien kehitys toimitusketjun sisällä		Sidosryhmien odotukset			Vastuullisuuteen tähtäävä arviointi
Mittarit	Taloudelliset mittarit	Esteet	Johdon osaaminen		Valvonta	Yhteistyö toimialan toimijoiden kanssa
	Tehokkuuden mittarit		Taloudelliset vaikutukset (Kallis?)			Taloudelliset tekijät valvonassa
	Ympäristölliset ja sosiaaliset mittarit		Hankintavastavien osaaminen			Puuttuminen ongelmakohtiin
	Prosessinäkökulma		Luottamus			Jatkuva parantaminen
	Jatkuva oppiminen		Lainsäädäntö ja asetukset			Strategisesti tärkeiden kumppanien merkitys
	Innovaatioiden edistäminen					

Taulukon 4 mukaan hankintoja ei enää ajatella pelkästään kustannusmielessä, vaan organisaatiot ovat ymmärtäneet hankintojen strategisen merkityksen ja sen vaikutukset itse organisaation ja sen koko toimitusketjun vastuullisuuteen. Vastuullisuuden pitkän aikavälin hyödyt tunnistetaan yhä paremmin, ja vaikka vastuullisesti tuotetut raaka-aineet

mielletään usein kalliimmiksi, organisaatiot ovat lopulta ymmärtäneet myös niiden taloudelliset vaikutukset pitkällä aikavälillä. Johdon merkitys vastuullisuuden jalkauttamisessa on merkittävä, mutta loppujen lopuksi jokaisen työntekijän asenteella on merkitystä siihen, miten vastuullisuus ilmenee organisaation toiminnassa. Lisäksi ulkopuolelta toimintaa ohjaava lainsäädäntö ja sidosryhmien asettama paine asettavat tiukkoja vaatimuksia toiminnalle ja omalta osaltaan edistävät vastuullisia liiketoimintakäytäntöjä. Vastuullisuus on tärkeä osa jokaista liiketoiminta-aluetta jo kilpailukyvyn säilyttämisen näkökulmasta. Kilpailu on kovaa ja ongelmat esimerkiksi ympäristöllisessä tai sosiaalisessa vastuullisuudessa voivat lopulta olla kohtalokkaita organisaation maineelle ja taloudelle.

Globalisaation myötä toimitusketjujen pidentyminen ja toimittajakantojen laajentuminen toki haastavat organisaatioita tulevaisuudessa yhtä enemmän. Vastuullisuusongelmat näkyvät useimmiten kaukana ostavasta organisaatiosta, mutta kuten on huomattu, ne aiheuttavat silti valtavia ongelmia myös ostavalle osapuolelle. Vastuullisuusongelmat pienenevät, mikäli toimittaja itse suhtautuu vastuullisuuteen vakavasti ja edistää omalla toiminnallaan toimitusketjun kokonaisvastuullisuutta. Ostavan organisaation vaikutusta ei kuitenkaan voida unohtaa, sillä lopulta se on vastuussa siitä, että ensimmäisen, toisen ja kolmannenkin tason toimijat operoivat vastuullisuusvaatimusten mukaisesti. Koulutus, tiedon jakaminen ja yhteiset hankkeet parantavat toimittajasuhteen vastuullisuutta ja samalla syventävät osapuolien välistä suhdetta.

4 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Tutkimuskohteet

Tutkimuskohteena teleoperaattoriala Suomessa on hyvin mielenkiintoinen. Kilpailu on kovaa ja markkina on jakautunut lähes kokonaan kolmen suuren toimijan kesken, jotka kaikki tarjoavat palveluita viihteestä erilaisiin verkkoratkaisuihin. Uuden 5G teknologian rakentaminen ja laaja käyttöönotto tekevät kilpailutilanteesta entistä mielenkiintoisemman ja se on myös tutkimuksen kannalta erittäin merkittävä, 5G teknologian toimitusketjun ollessa pitkä ja monimutkainen. Kun markkinaosuuksia katsotaan tarkemmin esimerkiksi vuoden 2020 osalta ja tarkastellaan matkaviestintäverkon tilannetta, kolme suurinta alan toimijaa Telia Finland Oyj, Elisa Oyj ja DNA Oyj kattavat markkinoista 99 prosenttia, jolloin muille toimijoille jää marginaalisen pieni osuus harjoittaa omaa liiketoimintaansa. Sama tilanne pätee kaapeli- ja IPTV:n osalta, sekä kiinteän verkon laajakaistaliit-tymien osalta (Ficom 2020). Tämän vuoksi tämä tutkielma käsittelee hankintojen vastuullisuutta suurimpien toimijoiden osalta ja jättää pienimmät toimijat tutkimuksen ulkopuolelle.

4.1.1 Elisa Oyj

Elisa Oyj on suomalainen tietoliikenne- ja digitaalisten palveluiden tarjoaja. Se tarjoaa ratkaisuja yli 2.8 miljoonalle kuluttaja-asiakkaalle, yritysasiakkaalle ja julkishallinnon asiakkaalle päämarkkina-alueilla Suomessa ja Virossa, sekä yli 100 maalle kansainväli- sesti. (Elisa.fi/tietoa-elisasta.)

Elisan historia ulottuu 1800-luvun puolelle, tarkalleen tammikuuhun 1882, jolloin Helsinkiin perustettiin ensimmäinen puhelinlaitos. Vuosien varrella Elisa on ollut mu- kana mahdollistamassa merkittäviä suomalaisia merkkipaaluja. Se on toiminut muun mu- assa merkittävässä roolissa osana Helsingin olympialaisten toteutumista, SALT- neuvotteluja sekä ETYK:n onnistumista. Varsin merkittävä kehitysvaihe alkoi 1980-lu- vun alussa, kun digitaaliakeskuksen rakentaminen aloitettiin. Alkuperäisen suunnitelman mukaan keskuksen piti valmistua vuonna 2007, mutta se saatiin valmiiksi reilu kymme- nen vuotta etujassa vuonna 1996. Aikaisemmin Helsingin Puhelin Oyj:nä tunnettu yritys listautui Helsingin arvopaperipörssiin marraskuussa 1997 ja vuonna 2000 nimeksi muu- tettiin Elisa Communications Oyj, joka edelleen muuttui vuonna 2003 Elisa Oyj:ksi.

(Elisa.fi/historia.) Tällä hetkellä Elisa työllistää yli 5000 ihmistä kansainvälisesti ja osakkeenomistajia sillä on noin 178 000, joista yli puolet koostuu suomalaisista instituutioista ja kotitalouksista (Elisa.fi/tietoa-elisasta).

Elisa Oyj:tä voidaan pitää edelläkävijänä digitaalisen matkaviestinnän alalla, niin Suomessa kuin koko maailmassakin. Elisaan aikaisemmin kuulunut Radiolinja kytki muun muassa ensimmäisen GSM-puhelun maailmalla ja avasi ensimmäisen GSM-palvelun vuonna 1991. Lisäksi Elisa avasi ensimmäisenä maailmassa kaupalliseen käyttöön 3G UMTS900 verkon. Vuonna 2010 4G verkko avattiin kaupalliseen käyttöön Elisän toimesta, joka kattoi 98 prosenttia Suomesta vuonna 2016. Elisa avasi myös vuonna 2019 5G verkon maailman ensimmäisten joukossa. (Elisa.fi/historia.)

4.1.2 DNA Oyj

DNA Oyj on suomalainen tietoliikennekonserni, joka tarjoaa yhteydenpitoon, työntekoon ja viihtymiseen tarvittavia data-, puhe ja TV-palveluita. DNA Oyj omistaa valtakunnallisen matkaviestintäverkon lisäksi kiinteän verkon. Verkon valmistelut alkoivat vuonna 2000 ja se avattiin helmikuussa 2001, jolloin myös DNA:n liittymien myynti aloitettiin. DNA:lla työskentelee noin 1300 henkilöä ja kiinteän verkon ja matkaviestintäverkon liittymäasiakkuuksia DNA:lla on yhteensä yli 4 miljoonaa. (Corporate.dna.fi/DNA yrityksenä.)

DNA Oyj:n historia lähtee liikkeelle vuodesta 1999, jolloin perustettiin kolme yhteistyöyhtiötä puhelinyhtiöiden laajentamiseksi. Näiden pohjalta syntyi myöhemmin vuonna 2000 matkaviestintäliiketoiminnan yhtiö DNA Finland Oy. Vuoden 2007 heinäkuussa tapahtui merkittävä muutos, jolloin DNA:sta tuli merkittävä tietoliikennealan toimija pelkän matkaviestinoperaattorin sijasta, kun kuuden eri puhelinyhtiön liiketoiminnat yhdistettiin ja nykyinen DNA-konserni aloitti toimintansa. Tällöin matkaviestintäverkon lisäksi avattiin liiketoiminta, joka kattoi koko kiinteän verkon mahdollisuudet, eli kaapeli TV:n, puheen ja datan sekä erilaiset turvallisuuspalvelut niin kulutta-asiakkaille kuin yritysasiakkaillekin. (Corporate.dna.fi/DNA yrityksenä.)

Vuonna 2014 DNA oli mukana perustamassa yhteisverkkoa Suomeen, jonka tavoitteena oli luoda puhe- ja mobiililaajakaistapalveluille paremmat kuuluvuusalueet myös Pohjois- ja Itä-Suomeen. Samana vuonna DNA osti Suomen TDC:n yhtiöt, joka paransi entisestään sen asemaa yritysten tietoliikennepalveluiden tarjoajana. Vuonna 2015 DNA:n liiketoiminnat yhdistettiin yhdeksi brändiksi, jota seurasi vuonna 2016 listautu-

minen Helsingin pörssiin, jolloin DNA:n 4G verkko kattoi 99,6 prosenttia Manner-Suomen väestöstä. DNA oli aikaisemmin vuonna 2019 ostanut sen verkossa toimineen Moi mobiilin ja avannut 5G verkon testikäyttöön Porissa, Hyvinkäällä ja Helsingissä, jonka jälkeen huhtikuussa norjalainen suuri tietoliikennekonserni Telenor ilmoitti ostavansa valtaosan DNA:n osakkeista, jolloin DNA:sta tuli Telenorin yksi tytäryhtiöistä. (Corporate.dna.fi/Tutustu DNA:n tarinaan.)

4.1.3 Telia Finland Oyj

Telia Finland Oyj on osa monikansallista Telia Company AB konsernia ja siten Suomen maayhtiö. Yrityksen kotipaikka sijaitsee Ruotsissa. Sen juuret juontavat vuoden 2002 joulukuuhun, jolloin ruotsalainen teleoperaattori Telia ja suomalainen teleoperaattori Sonera fuusioituivat ja muodostui TeliaSonera AB. TeliaSonera AB oli ensimmäinen operaattori maailmassa, joka lanseerasi 4G-verkon kaupalliseen käyttöön vuonna 2009 Tukholmassa ja Osllossa. Myös Suomessa TeliaSonera otti 4G-verkon kaupalliseen käyttöön ensimmäisenä operaattorina tammikuussa 2010. Vuonna 2014 TeliaSonera tarjosi 4G verkkoa Suomen ja Ruotsin lisäksi myös Norjassa, Tanskassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa, Espanjassa, Moldovassa ja Azerbaidžanissa. (Teliacompany.com/First-in-the-world-with-4G.)

Vuonna 2018 konserni otti nimen Telia käyttöön sen kaikilla markkinoilla, jolloin myös nimi TeliaSonera poistui käytöstä. Telia Company on koko Euroopan viidenneksi suurin teleoperaattori ja kaikkiaan palveluksessa on tällä hetkellä yli 20 000 työntekijää eri maayhtiöissä, jotka sijaitsevat Tanskassa, Virossa, Latviassa, Suomessa, Norjassa, Liettuassa ja Ruotsissa. (Teliacompany.com/History-of-Telia-Company.) Telia Finland Oyj:n palveluksessa on tällä hetkellä noin 3000 henkilöä. Telia Company on muutamien viime vuosien aikana muuttunut perinteisestä teleoperaattorista moderniksi media- ja teknologiayritykseksi ja onkin yksi suurimmista TV-yhtiöistä koko pohjoismaissa. Maailman nettiliikenteestä jopa kolmannes kulkee Telian runkoverkkoa pitkin. (Telia.fi/Telia-yrityksenä.)

Suomessa Telian toiminta on muuttunut viimeisten vuosien aikana huomattavasti. Esimerkiksi ostamalla Liigan TV-oikeudet ja liittämällä sen laajaksi osaksi muita palveluita, se onnistui tarjoamaan asiakkailleen entistä laajemmin asiakaskokemuksen. (Teliacompany.com/History of Telia Company.) Telian laajentuminen kohti suurempaa mediataloa sai jatkoa vuonna 2018, kun Telia Company päätti ostaa Ruotsissa toimivalta Bonnier AB:lta Bonnier Broadcastingin. Kauppa hyväksyttiin vuonna 2019, jolloin muun

muassa Suomessa hyvin tunnetut MTV3 ja Cmore siirtyivät Telia Companyn omistukseen. (Yle.fi.)

4.2 Tutkimusote ja tutkimusmenetelmä

Tämän tutkielman tarkoitukseen pyritään vastaamaan kvalitatiivisen tutkimuksen avulla. Yleisesti ottaen kvalitatiivisen- eli laadullisen tutkimuksen tarkka määrittelyminen on haastavaa, sillä kaiken kattavaa teoriaa, paradigmaa tai metodeja ei ole olemassa. (Metsämuuronen 2006, 83.) Lähtökohtana voidaan pitää menetelmää, joka pyrkii todellisen elämän kuvaamiseen, jossa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, jotta ongelma on mahdollista hahmottaa tarkasti ja samalla mahdollistuu uusien näkökulmien löytäminen. (Eskola & Suoranta 1998, 19–20.)

Laadullisen tutkimuksen tapauksessa tutkimusta suoritetaan ihmisten kesken tapahtuvassa luonnollisessa vuorovaikutuksessa ja pääasiallisesti ihmisiä hyödynnetäänkin informaation keräämisen välineenä. Tutkimusta toteutettaessa tutkija pitää keskusteluistaan ja havainnoistaan saatuja tietoja luotettavampina, verrattuna erilaisista mittausvälineistä saatuun informaatioon. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa hyödynnetään usein metodeja, joiden avulla tutkittavien ihmisten mielipiteet ja näkökulmat tulevat paremmin esille. Hyödynnettäviä metodeja ovat muun muassa erilaiset haastattelut, kuten ryhmä- ja teema-haastattelut, dokumentteja erittelevä analyysi ja osallistuva havainnointi. (Hirsjärvi ym. 2015, 164.)

Metsämuuronen (2006, 88) kuvaa laadullisen tutkimuksen soveltuvuutta tilanteisiin, joissa:

1. luonnolliset tilanteet ovat tarkastelun kohteena, jolloin niihin vaikuttavien tekijöiden kontrollointi ei ole mahdollista, eikä niitä voida järjestää kokeeksi.
2. tutkimuksessa tarkastellaan erilaisten tapahtumien yksityiskohtaisia rakenteita.
3. tarkastellaan tiettyjen tekijöiden roolia tai merkitystä erikseen määritellyissä tapahtumissa.
4. tutkitaan tapahtumien syy-seuraussuhteita, joiden kokeellinen tutkiminen ei ole mahdollista.

Kvalitatiivinen tutkimus siis mahdollistaa tarkastelun useat näkökulmat, joustavuuden, ainutlaatuisuuden ja luonnollisuuden. Näitä piirteitä pidetäänkin kvalitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteinä. Näiden lisäksi tutkimuksessa huomio kiinnittyy yksityiskoh-

tiin ja tutkijan tavoite on päästä paljastamaan odottamattomia seikkoja tutkittavasta kohteesta. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on myös ominaista, että tutkimussuunnitelma saattaa elää tutkimusta toteutettaessa, jolloin tutkimuksen joustava toteuttaminen on mahdollista ja muuttuviin olosuhteisiin on mahdollista reagoida. (Hirsijärvi ym. 2015, 164.)

Tutkimus toteutettiin monitapaustutkimuksena, jota pidetään varsinkin kauppatieteissä yleisenä kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusmenetelmänä. Tämän tutkimusmenetelmän avulla tutkittavaan ilmiöön pystytään syventymään tarpeeksi yksityiskohtaisesti toimintaympäristö huomioon ottaen. (Stake 1995.) Tapaustutkimus mielletään usein myös tutkimusotteena, jonka avulla tutkija perehtyy korkeintaan muutamaan tapaukseen analysoidakseen tutkittavaa ilmiötä laajemmin. Kontribuutio teorian ja käytännön välillä syntyy, kun tapausta käsittelevä kuvaus onnistutaan sitomaan osaksi tieteellistä keskustelua. (Koskinen ym. 2005.)

4.3 Aineistonkeruu menetelmä ja eettiset valinnat

Tutkimuksen materiaali kerättiin haastatteluiden avulla. Haastattelumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelumenetelmää, jossa vastausvaihtoehtoja ei ole annettu, mutta kysymykset ovat jokaiselle haastateltavalle samat. Haastateltavan oli siis mahdollista vastata kysymyksiin omin sanoin. (Eskola & Suoranta 1998). Näin ollen mahdollistettiin myös se, että kysymyksiin saatavat vastaukset ovat mahdollisimman kattavia ja haastateltavan oli myös mahdollista ohjata haastattelua hänen näkökulmastaan tärkeisiin teemoihin. Haastateltaviksi valikoitui lopulta yksi toimija jokaisesta operaattorista. Haastateltavista yksi vastaa työssään vastuullisuudesta, yksi hankinnan prosesseista ja yksi vastaa hankinnoista suhteellisen suuressa kategoriassa. Haastattelut toteutettiin toukuu- ja kesäkuun aikana vuonna 2021 ja ne olivat kestoaltaan noin 45 minuuttia haastattelua kohden. Haastatteluissa kaikkia teemoja ei voitu käsitellä kovinkaan syvällisesti, sillä tiedot saattavat olla arkaluonteisia ja siten niiden esille tuominen haastatteluissa tai tässä tutkimuksessa ei ollut mahdollista.

Haastateltavat henkilöt tiesivät hyvissä ajoin ennen haastattelua, että kyseessä on pro gradu -tutkielma. Haastateltavat eivät kieltäneet julkaisemasta antamiaan haastatteluvastauksia, joka näkyi osin myös annettujen vastauksien laajuudessa. Haastattelurunko toimitettiin asianosaisille hyvissä ajoin ja kerrottiin, kuinka annettuja vastauksia tullaan hyödyntämään tutkielmaa toteutettaessa ja sen tuhoamisesta jälkeenpäin. Empirian valmistuttua haastateltavien omat vastaukset lähetettiin tarkastettavaksi ja toteutettiin ehdotetut

korjaukset. Haastateltavien toiveesta läpi tutkimuksen on säilytetty anonymiteettiä, joten haastateltavien nimiä ei missään vaiheessa tutkimusta ole tuotu ilmi.

4.4 Aineiston analyysi

Tutkielman tarkoituksena oli selvittää, millainen merkitys vastuullisuudella on suomalaisten teleoperaattoreiden hankinnoissa ja miten se näkyy toimittajavalinnoissa. Tutkimuskysymyksen tueksi valittiin teemoja, jotka auttoivat havainnollistamaan hankintaa ja sen kehitystä, sekä vastuullisuutta yleisesti ja osana hankintaa. Teorian pohjalta rakennetun haastattelurungon avulla pyrittiin selvittämään, miten teoriassa ilmenneet teemat näkyvät teleoperaattoreiden arkipäivässä. Haastatteluiden jälkeen saatu aineisto litteroitiin ja saatuja vastauksia vertailtiin keskenään, jonka avulla pyrittiin tunnistamaan eroavaisuuksia tapausten välillä. Lopulta tuloslukua varten haastatteluvastauksia peilattiin seuraaviin teemoihin:

1. Miten vastuullisuus näkyy organisaation toiminnassa yleensä?
2. Miten vastuullisuus näkyy hankintoja tehtäessä?
3. Vastuullisuus ja ostaja-toimittaja-suhde.

Taulukkoon 5 on koottu haastattelurungon pääkysymykset.

Taulukko 5 Haastattelurungon pääkysymykset

1. Miten hankinnan vastuut on järjestetty yrityksessä? Mitkä ovat keskeiset kategoriat
2. Miten vastuullisuustekijät ohjaavat hankintaa?
3. Painotetaanko vastuullisuutta eri hankintakategorioissa eri tavalla?
4. Mitä konkreettisia tavoitteita vastuullisuudelle on asetettu?
5. Miten tavoitteiden saavuttamista mitataan?
6. Miten vastuullisuuskysymykset ohjaavat toimittajien valintaa?
7. Miten ostaja-toimittaja-suhdetta hoidetaan systemaattisesti? Miten vastuullisuus näkyy tässä?
8. Raportoivatko toimittajat säännöllisesti toiminnastaan?
9. Toimittajien auditointipäätökset?
10. Ensimmäisen tason (eng. first-tier supplier) sitouttaminen organisaation vastuullisuustavoitteisiin on helpompaa, mutta miten ensimmäisen tason ”alapuolella” olevien toimittajien vastuullisuutta valvotaan?

4.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tuomen ja Saarijärven (2018) mukaan laadullisen tutkimuksen tapauksessa luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa täysin yksiselitteistä ohjetta, joka toimisi samalla tavalla jokaisessa kvalitatiivisessa tutkimuksessa. He kuitenkin tunnistivat teoksessaan ainakin seuraavat kriteerit tutkimuksen luotettavuuden arviointiin:

1. vastaavuus
2. siirrettävyys
3. uskottavuus
4. riippumattomuus.

Kriteereitä ei tule ajatella toisistaan erillisinä, jolloin niiden toteuttaminen ei yksinään riitä, vaan niiden tulee olla myös suhteessa toisiinsa. *Uskottavuudella* tarkoitetaan, miten tutkimuksen konstruktiot ovat siirrettävissä todellisuuteen. *Siirrettävyydellä* tarkoitetaan, miten tulokset ovat siirrettävissä muihin empiirisiin tapauksiin. *Vastaavuudella* sen sijaan tarkoitetaan, löytyykö tutkimuksen tuloksista vastaavuutta aikaisempaan tutkimukseen ja, että tukevatko esitetyt väitteet toisiaan. *Riippumattomuudella* tarkoitetaan, että tulokset ovat riippumattomia tutkijasta ja, että samaa aihetta tutkimalla ja samoilla tutkimuskysymyksillä kuka tahansa olisi päätenyt samoihin tuloksiin ja johtopäätöksiin.

Tämä tutkimuksen perusteella uskottavuusdimensiota voidaan arvioida haastatteluiden perusteella. Haastateltavat toimivat kaikki vastuullisuuden tai hankintojen parissa ja haastattelurungon valmistuttua varmistettiin, että haastateltavat osaavat asemansa puolesta vastata esitettyihin kysymyksiin tarpeeksi laadukkaasti. Tietojen arkaluotoisuuden vuoksi haastatteluissa käsitelijä kaikkia teemoja ei voitu käsitellä niin syvällisesti, kuin haastattelijat olisi halunnut. Vastauksista ei kuitenkaan ollut havaittavissa juurikaan eroavaisuuksia, joten samoilla tutkimuskysymyksillä ja menetelmillä kuka tahansa tutkija olisi päätenyt samankaltaisiin tuloksiin. Siirrettävyyden suhteen tutkimus on rajattu koskemaan teleoperaattorialaa erillisenä teollisuudenalana, joten tutkimuksen tuloksia ei voida aukottomasti yleistää koskemaan muita teollisuudenaloja.

Tulosten luotettavuutta olisi voinut parantaa kasvattamalla haastateltavien ihmisten lukumäärää. Otskoon pienuudesta huolimatta vastaukset olivat hyvin samankaltaisia ja johdonmukaisia, joten tämän perusteella tutkimuksesta saatuja tuloksia voidaan pitää kuitenkin luotettavina.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tulokset on tässä luvussa jaettu kolmeen eri osa-alueeseen. Ensimmäisessä tarkastellaan aineiston analyysiä, jonka jälkeen varsinaiset tulosluvut on jaettu kolmeen eri kategoriaan tulosten hahmottamisen näkökulmasta. Ensimmäisessä tarkastellaan vastuullisuutta yleisesti Suomalaisten teleoperaattoreiden toiminnassa. Toisessa osassa tarkastellaan vastuullisuutta osana hankintaa, jonka jälkeen tulosluku päätetään ostaja-toimittaja-suhteen tarkasteluun vastuullisuuden näkökulmasta.

5.1 Vastuullisuus osana suomalaisia teleoperaattoreita

Vastuullisuus vaikuttaa organisaatioiden menestykseen voimakkaasti nykypäivänä riippumatta teollisuuden alasta, jolla organisaatio toimii. Teleoperaattoreiden toimiessa yhteistyössä valtavien kansainvälisten organisaatioiden kanssa, niihin vaikuttavat voimakkaasti myös ulkoa tulevat vaatimukset, kuten esimerkiksi Pariisin ilmastopöytäkirja ja useat muut YK:n asettamat tavoitteet, esimerkiksi hiilineutraalista toiminnasta ja päästöjen vähentämisestä. Halu toimia vastuullisesti ja saavuttaa ulkoa asetettuja tavoitteita on näkynyt Suomessa toimivien teleoperaattoreiden toiminnassa. Osa toimijoista on saavuttanut hiilineutraalin toiminnan jo ennen vuotta 2021 ja suhteessa Pariisin ilmastopöytäkirjan asettamaan tavoitteeseen päästöjen vähentämisen suhteen, suomalaiset ja Suomessa toimivat teleoperaattorit ovat reilusti yli tavoitevauhdin. Nämä piirteet on tunnistettu myös suomalaisten teleoperaattoreiden toiminnassa.

Elisa on jo tällä hetkellä hiilineutraali toimija. Se saavutti tämän tavoitteen jo vuonna 2020. Tavoitteena ei ole ainoastaan olla hiilineutraali toimija, vaan myös pyrkiä vähentämään päästöjä yleisesti. Päästöjen vähentämisestä on lausuttu Pariisin ilmastopöytäkirjassa ja vähennystavoitteet on asetettu vuodelle 2050, mutta Elisa saavuttaa nykyisellä vauhdilla tavoitteet jo vuonna 2040, joten se on 10 vuotta edellä tavoiteaikataulusta.

(Hankintapäällikkö, Teams-haastattelu 3.6.2021)

Minä ehkä sanoisin, että nämä tuoteriskit, palveluriskit, toimittajariskit ja maariskit ovat ehkä ne mitkä meillä eniten juuri vaikuttavat tämän vastuullisuuden kannalta ja mihin sitten kiinnitetään huomiota.

(Vastuullisuuspäällikkö, Teams-haastattelu 5.4.2021)

Vastuullisuuteen ja kestävään tulevaisuuteen panostetaan myös valtavasti resursseja ja se vaatii organisaatioilta paljon taloudellista kapasiteettia, mutta myös innovatiivisia ratkaisuja, joiden avulla organisaatiot pyrkivät myös vaikuttamaan omaan imagoonsa. Organisaation toimittajiksi on tietenkin laskettava myös jokapäiväistä toimintaa ylläpitävät toimijat, kuten esimerkiksi sähkön ja veden jakelijat. Haastattelu Elisan asiantuntijan kanssa antoi tästä loistavan esimerkin.

*Suuri osa toiminnasta riippuu sähköstä ja se on ollut paljon keskusteluis-
samme viime aikoina ja tämän vuoksi en voi sinulle sitä paljon avata, mutta
meillä on uusiutuvaan energiaan liittyvä tavoite, että käytämme toiminnas-
samme tietyn määrän uusiutuvaa energiaa, joka on tietysti myös osa Parii-
sin ilmastositoumusta. Olemme parhaillaan suorittamassa projektia, jossa
sijoitamme tuulivoimalaan, joka sijaitsee lähellä Oulua. Tämä sijoitus ikään
kuin kattaa suuren osan sähkönkulutuksestamme suurissa toimistoissamme
ja liikkeissämme*

(Hankintapäällikkö, Teams-haastattelu 3.6.2021)

Toisaalta teleoperaattorialan ollessa maailmanlaajuisesti valtavan kokoinen toimiala, vaikuttavat myös resurssit mahdollisuuksiin vaikuttaa vastuullisuuteen suuremmissa mittakaavassa. Esimerkiksi DNA:lla tämä tilanne on tunnistettu, mutta vuonna 2019 norjalaisen teleoperaattorijätti Telenorin ostettua valtaosan DNA:n osakekannasta, myös mahdollisuudet vastuullisuuden laajempaan huomioimiseen paranevat tulevaisuudessa huomattavasti.

*Vaikutetaan niihin asioihin niin paljon, kun ikinä pystytään, mutta mekin
olemme niin pieni toimija, jolloin mahdollisuudet vaikuttaa ovat välillä vä-
häiset, mutta siitä syystä onkin tosi hienoa, että olemme nyt osa Telenoria,
niin saadaan sitä kautta myös lisää massaa ja lisää ääntä näiden tärkeiden
kysymysten esiin tuomiseksi*

(Vastuullisuuspäällikkö, Teams-haastattelu 5.4.2021)

5.2 Vastuullisuus suomalaisten teleoperaattoreiden hankinnoissa

Teleoperaattoreiden hankinnoissa näkyvät samat arvot, joita on nähtävissä myös muiden teollisuuden alojen toiminnassa. Ympäristölliset arvot, kuten päästöjen vähentäminen ja täysin hiilineutraaliin toimintaan pyrkiminen sekä sosiaaliset arvot, kuten ihmisoikeuksien huomioimen, lapsityövoiman ja korruption kitkeminen toimivat suuntaviivoina, jotka pitkälti myös ohjaavat vastuullisuutta hankintojen saralla. Nämä piirteet tunnistettiin jokaisessa haastattelussa ja niitä pidettiin ikään kuin itsestään selvinä ja hankintaa ohjaavina tekijöinä. Nämä yleiset periaatteet seuraavat jokaista yritystä, ja eritoten niitä, jotka harjoittavat liiketoimintaa kansainvälisesti. Suomalaisten teleoperaattoreiden toimintojen siirtyessä yhä enenemässä määrin Suomen rajojen ulkopuolelle, se tarkoittaa sitä, että ulkopuolelta asetettujen periaatteiden on oltava osa yrityksen arkipäiväistä toimintaa. Pohdittaessa erityisesti teleoperaattoreita ja teollisuudenalaa, jolla ne toimivat, on hankintojen vastuullisuudella ja erityisesti ympäristöllisellä vastuullisuudella erityisen suuri painoarvo. Toimitusketjujen kasvaessa valtavan pitkiksi ja hankittavien tuotteiden ja komponenttien alkuperämaiden tunnistaminen vaikuttavat hankintojen toteuttamiseen ja osaltaan tekevät vastuullisuuden valvonnasta entistä haasteellisempää.

Vastuullisuuskysymykset ovat niitä valintakriteereitä ja siellä on esimerkiksi tällaisia, kuten ihmisoikeudet, työntekijöiden oikeudet, työterveyshuolto, työturvallisuus, lahjonnan estäminen, korruption estäminen ja ympäristö.

(Prosessipäällikkö, Teams-haastattelu 25.5.2021)

Me lähes kaikki seuraamme kansainvälisiä periaatteita, joita on asetettu esimerkiksi YK:n toimesta. Näitä ovat esimerkiksi sisäpiirikauppojen estäminen, eturistiriitojen estäminen, rahanpesun kitkeminen, lapsityövoima jne. Kuten tiedät, toimimme todella kansainvälisillä markkinoilla ja sen on ohjattava toimintaamme.

(Hankintapäällikkö, Teams-haastattelu 3.6.2021)

”Totta kai, siis esimerkiksi suuret ja merkittävät teknologia-alan yritykset, joissa nämä konfliktimineraalikysymykset ovat aivan joka vuotinen aihe, mikä sieltä keskusteluista nousee esille ja pyrimme vaikuttamaan niihin niin paljon, kuin ikinä pystymme.

(Vastuullisuuspäällikkö, Teams-haastattelu 5.4.2021)

Haastatteluista kävi ilmi, kuinka organisaatioiden vastuullisuutta voimakkaasti ohjaava eettinen ohjeisto (engl. Code Of Conduct) luo pohjaa vastuullisuustyölle, ja kuinka sitä huomioidaan organisaation eri toiminnoissa ja eritoten tulevaisuuden rakentamisessa. Eettinen ohjeisto sisältää usein myös erillisen vastuullisuusosion, jolla on huomattava vaikutus erityisesti hankintojen toteuttamisessa. Suuret teemat, jotka vaikuttavat työelämässä lähes koko maailmassa on liitettävä osaksi organisaation toimintaa, mikäli se pyrkii kasvattamaan liiketoimintaansa ja menestymään markkinoilla. Siksi esimerkiksi GDPR:n vaatimukset on sisällytettävä organisaation ”eettiseen ohjeistukseen” ja jokaisen toimittajan, alihankkijan ja jopa yksittäisen työntekijän on sisäistettävä nämä periaatteet, sillä pahimmassa tapauksessa niiden laiminlyöminen voi vaarantaa yhteistyön eri toimijoiden välillä, mutta myös tuhota koko organisaation tulevaisuuden.

Kuten sanoin, tavoitteena on saavuttaa vastuullinen ja kestävä tulevaisuus digitalisaation avulla. Eettinen ohjeistuksemme on rakennettu toimintavarmuuden, luottamuksen ja laadun varaan. Käsittelemme luotettavasti ja turvallisesti asiakkaidemme henkilökohtaisia tietoja, josta on tullut tietynlainen kulmakivi tiellämme digitalisaation saralla ja sillä on myös suora vaikutus myös hankintatoimeen, sillä jokaisen meidän kanssamme yhteistyötä tekevän toimijan on myös hyväksyttävä tämä meidän ”julistuksemme”, joka sisältää ne tavat, joilla käsittelemme dataa, kuinka se on säilötty jne.

(Hankintapäällikkö, Teams-haastattelu 3.6.2021)

Organisaation vastuullisuutta pyritään valvomaan ja kehittämään jatkuvasti. Hankinnan vaikuttaessa voimakkaasti koko organisaation vastuullisuuteen, siltä vaaditaan yhä parempia ja kustannustehokkaampia tapoja toimia entistä vastuullisemmin, sillä näillä panostuksilla on viime kädessä vaikutus koko organisaation ja jopa koko toimitusketjun vastuullisuuteen. Tämä on mahdollista esimerkiksi osallistamalla toimittajia osaksi vastuullisuustyötä ja vaatimalla niiltä entistä avoimempaa raportointia omista toimintamalleistaan. ”Supplier code of conduct”, jonka avulla toimittajia ja alihankkijoita pyritään sitouttamaan vastuullisuustavoitteisiin, on yksi esimerkki, jonka allekirjoittamalla toimittaja sitoutuu toimimaan tiettyjen minimivaatimusten mukaisesti ja jota ilman sen on lähes mahdotonta päästä osaksi organisaation toimittajakantaa. Organisaatiot pitävät yllä myös erilaisia hankintoihin liittyviä eettisiä ohjeistuksia, jotka taas ohjaavat hankinnoista vastaavia toimimaan tiettyjen peruseriaatteiden mukaisesti. Usein nämä ohjeistukset si-

sältävät aikaisemmin mainitut ajatukset liittyen ympäristölliseen ja sosiaaliseen vastuullisuuteen hankintoja toteutettaessa. Myös toimittajien on sitouduttava omassa toiminnassaan harjoittamaan samoja periaatteita. Haastattelusta nousi myös esille ongelma, jonka mukaan hankinnan eettinen ohjeistus oli laadittu ainoastaan operaattorin näkökulmasta, mutta versiota, jonka voisi luovuttaa toimittajien toteutettavaksi, ei ole olemassa. On myös oltava versio, joka on laadittu toimittajia varten, sillä hankittavan tuotteen tai raaka-aineen luonteen vuoksi, on lähes mahdotonta noudattaa täysin samanlaisia periaatteita.

Toimimme vastuullisesti hankinnan saralla ja pyrimme varmistamaan, että myös toimittajamme ovat sitoutuneet noudattamaan hankinnan eettisiä periaatteita. On kuitenkin hauskaa, että se on juuri meidän ohjeistuksemme, joka vaatii myös toimittajiamme toimimaan samankaltaisella tavalla ja säilyttämään tietyt standardit. Hauska asia oli se, että meillä Elisalla oli eettisen hankinnan säännöstö, mutta meillä ei ole sellaista, jonka voisi antaa juuri toimittajien käytettäväksi ja siinä ei ole mitään järkeä, mutta korjaamme asiaa tällä hetkellä.

(Hankintapäällikkö, Teams-haastattelu 3.6.2021)

Hankintojen toteuttaminen aiheuttaa tietenkin myös kustannuksia ja halu toimia entistä vastuullisemmin aiheuttaa myös paljon lisäkustannuksia. Tavoitteet asetetaan korkealle ja valvontaan asetettavat panostukset ovat myös vaatineet yrityksiltä ja jopa kokonaisilta toimialoilta uusia ja innovatiivisia ratkaisuita, miten kustannuksia pystytään leikkaamaan vaikuttamatta tavoitteisiin negatiivisella tavalla. Toimittajamäärien ollessa hurjan suuria, on ymmärrettävää, että jokaisen toimittajan auditointi ja systemaattinen valvonta ei taloudellisesti ole järkevää, joten panostukset yhteistyöhön muiden organisaatioiden kanssa ja tärkeimpiin toimittajiin keskittyminen on ensiarvoisen tärkeää. Teleoperaattorit tarjoavat nykyään paljon erilaisia palveluita aina viihteestä tietoturvaan. Nämä ydinliiketoiminnot ovat ainakin Suomessa kaikilla operaattoreilla samankaltaiset, jolloin myös jokaisen organisaation toimittajakannasta löytyy varmasti paljon samoja toimittajia, joista jotkin ovat varmasti myös strategisesti erittäin merkittäviä jokaiselle toimijalle. Taloudellisesti ei ole järkevää, että toimittajaan kohdistuu pienen aikavälin sisällä useita auditointeja ja taloudellisen merkityksen lisäksi toimittajaan kohdistuvat auditointirasitus saattaa nousta liian korkeaksi, joka osaltaan vaikuttaa myös toimittajan suorituskykyyn. Haastatteluista kävikin ilmi, toimialan sisältä löytyy myös hedelmällistä yhteistyötä, jonka avulla

pitkien toimitusketjujen vastuullisuutta pystytään parantamaan ja joka vaikuttaa myös positiivisella tavalla kustannuksiin.

Muutama vuosi sitten hankintatoimi oli tehnyt liikkeen, että liityimme yhteistyöhön, jota kutsutaan yhteiseksi auditointikomiteaksi (engl. Joint Audit Committee) ja tämä on erittäin mielenkiintoinen konsepti. Pääperiaatteeltaan se sisältää TOP 20–25 operaattoria maailmalta, Vodafone, AT&T, US Verizon ja Bell Canada. Mielestäni Telia on myös osa sitä, kuten myös Telenor. Nyt myös Elisa ja monia suuria operaattoreita Lähi-Idästä ja mitä tämä komitea tekee. He päättivät, ja tämä on itseasiassa todella viisasta. Teleoperaattorit ostavat lopulta paljon tuotteita samoilta toimittajilta, ei ainoastaan Nokialta ja Ericssonilta, vaan myös antenneita, paristoja ja generaattoreita. Teleoperaattoreiden piti varmistaa, että nämä toimittajat säilyttävät tietyn tason, esimerkiksi ei lapsityövoimaa ja niin edelleen. Tämä komitea siis jakaa auditointidataa muiden toimijoiden kanssa. Olemme löytäneet useita käyttökelpoisia toimittajia tämän avulla ja muut toimittajat ovat hyöttyneet myös omasta toimittajakannastamme.

(Hankintapäällikkö, Teams-haastattelu 3.6.2021)

Olemme nyt osa tuota Telenoria, niin ollaan mukana myös ”JAC:issa”, joka on siis tällainen ”Joint Audit Committee”, joka on nimenomaan tarkoitettu Teleoperaattoreille ja heidän kanssaan yhdessä tehdään näitä auditointeja.

(Vastuullisuuspäällikkö, Teams-haastattelu 5.4.2021)

Yhteistyö muiden organisaatioiden kanssa ei kuitenkaan tule kysymykseen kaikkien toimittajien tapauksessa. Useimmat toimittajat, jotka kuuluvat esimerkiksi haastattelussa mainittuun Joint Audit Committee -komiteaan, ovat usein suuria ja kansainvälisiä toimijoita Suomen rajojen ulkopuolelta. Myös Suomalaisia ja pienempiä kumppaneita ja toimittajia on valvottava ja toimittajaverkoston kasvaessa valtavan isoksi, ulkopuolelle jäävien toimittajien lista kasvaa varsin suureksi ja samalla vastuullisuuden valvonta ja ylläpito tuovat lisää kustannuksia.

On tehtävä selväksi, että mitkä kuuluvat JAC:in hoidettavaksi ja selvitettävä, miten toimia niiden kanssa, jotka eivät siihen kuulu. On selvää, että kaikki eivät halua kuulua tällaiseen suureen koneistoon, jossa on selvää, että näitä toimittajilta, jotka siihen kuuluvat hyödyntää todella monet tahot. Esimer-

kiksi hyvin perinteinen suomalainen organisaatio, kuten Posti, joka toimittaa meille paljon tavaraa, ei hyötyisi paljoakaan JAC:in auditoinneista, sillä sitä hyödyntää alallamme ainoastaan kolme suomalaista toimijaa.

(Hankintapäällikkö, Teams-haastattelu 3.6.2021)

Kaiken kaikkiaan suomalaisten teleoperaattoreiden toiminnasta oli tunnistettavissa useita vastuullisen hankinnan ajuria, jotka ohjaavat toimintaa. Esimerkiksi lainsäädäntö, maine ja taloudelliset tekijät olivat voimakkaasti esillä jokaisessa haastattelussa.

5.3 Ostaja-toimittaja-suhde

Suurin osa teleoperaattorialan toimittajista sijaitsee kaukana Suomen rajojen ulkopuolella, joten toimittajakannan hallintaan kuuluu huomattava määrä resursseja, joka on myös otettava huomioon vastuullisuustyössä. Yrityksiin kohdistuva paine vastuullisuuskysymyksien huomioimisesta on lisäksi vaikuttanut raportoinnin laajuuteen ja toisaalta vaikuttanut myös toimittajien vastuullisuustyöhön. Organisaatioilla ei ole enää mahdollista laiminlyödä vastuullisuutta omassa toiminnassaan, mikäli se meinaa menestyä kansainvälisillä markkinoilla. Toimittajakannan ollessa suomalaistenkin teleoperaattoreiden tilanteessa valtava, on ymmärrettävä, että yhtä suuret panostukset jokaiseen toimittajaan eivät ole mahdollista. Tämän vuoksi panostukset tärkeimpiin ja suurimpiin toimittajiin ovat entistäkin tärkeämpiä ja heidän osallistamisensa vastuullisuustyöhön myös omassa toimittajaverkostossaan. Tämä ei tietenkään tarkoita sitä, että vastuullisuustyötä saisi laiminlyödä tiettyjen toimittajien kanssa, mutta hankinnan ollessa vähemmän strategista ja toimittajasuhteen ollessa pinnallinen, ei valvontaan kannata panostaa yhtä paljon taloudellisia resursseja suhteessa strategisiin ja laadultaan syvällisiin toimittajasuhteisiin. Tämä kävi ilmi myös haastatteluista.

Meillähän on tosiaan tuhansia toimittajia ja alihankkijoita, joista me olemme nostaneet osan sellaisiksi merkittäviksi toimittajiksi, joita me seuraamme pikkuisen tarkemmin. Tietysti siellä ovat mukana nämä laitevalmistajat, järjestelmätoimittajat, rakennuttajat ja konsulttiyritykset, joita me seuraamme tarkemmin nimenomaan tuote- ja palvelukategoriassa eli juuri haluamme sen yleisen tiedon siitä, että sisältääkö kyseisen yrityksen tuotteet tai palvelut joitain yleisesti tunnettuja riskejä, esimerkiksi konfliktimineraalien käyttöä.

(Vastuullisuuspäällikkö, Teams-haastattelu 5.4.2021)

Kaikki toimittajat tietenkin evaluoidaan, ja sitten riippuen toimittajasuhteen syvyydestä, niin sitten käydään vielä tarkemmin läpi, eli siis jos kyseessä on tällainen strateginen toimittaja, niin tällaisen toimittajan kanssa tietysti on syvällisemmät selvitykset. Ja jos mennään satunnaiseen ostoon tai sellaiseen, joka ei ole niin strategista esimerkiksi toimitustarvikkeita, niin siellä ei niin syvälle tarvitse mennä, mutta joka tapauksessa riippuen siitä toimittajasuhteen laadusta, niin tämän prosessin syvyys vaihtelee.

(Prosessipäällikkö, Teams-haastattelu 25.5.2021)

Vastuullisuustekijät ovat läsnä koko ostaja-toimittaja-suhteen ajan, mutta ne ohjaavat tietysti paljon myös toimittajien valintaa. On selvää, että toimittaja, joka on ollut otsikoissa esimerkiksi rikkomalla työntekijöiden oikeuksia tai ottamalla lahjuksia, ei ole kovin korkealla valintaprosessin päätyttyä. Toimittajan valintaprosessiin on hyvä tehdä huolella ja siinä kannattaa keskittyä tietysti selvittämään toimittajan mahdolliset heikkoudet, jotka vaikuttavat negatiivisella tavalla ostavan organisaation suorituskykyyn, mutta myös keskittyä huolellisesti toimittajan tuomiin positiivisiin puoliin. Parhaassa tapauksessa toimittaja pystyy parantamaan ostavan organisaation toimintaa huomattavasti, niin vastuullisuuden saralla, kuin taloudellisella saralla. Osittain suhde saattaa vaikuttaa hyvin positiivisesti myös koko toimitusketjun vastuullisuuteen ja siten luoda hedelmällisen ja pitkäkestoisen suhteen toimijoiden välille. Toimittajien valintaprosessissa kiinnitetään ennistä enemmän huomiota kokonaisvaltaisiin vaikutuksiin, kuten siihen, miten suhde edistää koko toimitusketjua, eikä ainoastaan ostavaa organisaatiota.

Vastuullisuuden osalta meillä on ollut paljon keskusteluissa tällaiset ”dearing goals” ja ”environmental aspektit”, joilla on merkitystä ja jotka voi muuttaa meidän omaa tekemistämme, ja samalla koko toimitusketjun suoriutumista. Näitä on painotettu viime aikoina paljon ja otettu mukaan kriteeristöön, jonka pohjalta toimittajia valitaan ja tämä on myös avoimesti kerrottu toimittajille.

(Prosessipäällikkö, Teams-haastattelu 25.5.2021)

Se ohjaa valintaa selvästi. Esimerkiksi, jos auditoinnissa huomataan, että tietty toimittaja ei suoriudu jollain tasolla kovin hyvin, se vaikuttaa toki meidän valintaamme. Toisaalta, kun joku toinen toimittaja on osoittanut vas-

tuullisuuden saralla erinomaisia tuloksia, niin se vaikuttaa yhtä lailla valintaamme, sillä mikäli saamme toimittajan, joka omalla toiminnallaan auttaa pienentämään esimerkiksi hiilijalanjälkeämme, se on todella iso juttu meille.

(Hankintapäällikkö, Teams-haastattelu 3.6.2021)

Toimittajan päästyä osaksi hankkivan organisaation toimittajakantaa, se on toki selvittänyt tiukan seulan ja täyttänyt tärkeitä kriteereitä, joita siltä vaaditaan menestyäkseen myös tulevaisuudessa. Kaikki riippuu tietenkin jälleen kerran resursseista, jolloin kaiken kattavia selvityksiä ja raportteja on lähes mahdotonta vaatia jokaiselta toimittajalta erikseen, sillä niiden tarkastelemiseen menevä aika ja muut taloudelliset resurssit ohjaavat toimintaa paljon myös tässä suhteessa. Toimittajan huono menestys auditoinneissa asettaa sen tietenkin huonoon valoon ja siihen kohdistuva valvonta ja vaatimukset näkyvät vielä pitkää tulevaisuudessa.

Lähetämme kerran vuodessa kaikille meidän toimittajillemme sellaisen vastuullisuuskyselyn, missä selvitetään, että missä määrin ne ottavat vastuullisuuskysymyksiä selville omassa toiminnassaan. Julkaisevatko ne vastuullisuusraportteja, onko niillä eettistä ohjeistoa tai miten ne seuraavat esimerkiksi ihmisoikeuksia. Siis tällainen peruskartoitus, jonka pohjalta tehdään sitten jatkotoimenpiteitä.

(Vastuullisuuspäällikkö, Teams-haastattelu 5.4.2021)

Tämä on juuri se asia, jota teemme yhteistyössä JAC:in kanssa. Eli jos JAC huomaa jonkin toimittajan toimipisteellä tai tehtaassa tekijöitä, jotka ovat vaarallisia työntekijöille tai loukkaavat heidän oikeuksiaan, se aiheuttaa heti toimenpiteitä, jotta tällainen riski saadaan kitkettyä pois. Tämän jälkeen kyseiseltä toimittajalta vaaditaan tiukempaa raportointia, kuin sellaiselta, jolla samoja ongelmia ei ole.

(Hankintapäällikkö, Teams-haastattelu 3.6.2021)

Toimitusketjussa tapahtuvat vastuullisuuteen tai eettisyyteen liittyvät ongelmat aiheutuvat usein maissa, jotka sijaitsevat kaukana ostavasta organisaatiosta. Nämä organisaatiot toimivat usein toimitusketjun alkupäässä, mutta ongelmat vaikuttavat koko toimitusketjuun ja vaikka organisaatiot sijaitsevatkin kaukana toisistaan, se ei poista sitä, että vastuullisuusrikkeillä ei olisi vaikutusta myös toimitusketjun toisessa päässä sijaitsevan yrityksen maineeseen ja talouteen.

Emme voi olettaa, että pystymme auditoimaan heitä jatkuvasti, vaikka teknisesti se olisikin mahdollista, mutta meillä ei ole rahaa toteuttaa auditointeja.

Meillä on kyllä mahdollisuuksia internetin välityksellä selvittää miten ”alemmman tason” toimijat pärjäävät taloudellisesti tai jos siellä on ollut ongelmia esimerkiksi omistuksen suhteen. Näitä toimia teemme automaattisesti.

(Hankintapäällikkö, Teams-haastattelu 3.6.2021)

Me tehdään vuosittain tällainen tarkempi riskianalyysi näistä yrityksistä, minkä yhteydessä me tarkistamme uutiset ja mitä näistä yrityksistä on kirjoitettu ja mitä niissä on tehty viimeisen vuoden aikana ja sen yhteydessä saatava välillä nousta noista yrityksistä asioita, jotka sijaitsevat kaukana hankintaketjusta, jotka on mennyt myös hankintavastaavien seulasta läpi.

(Vastuullisuuspäällikkö, Teams-haastattelu 5.4.2021)

Jokaisella toimittajalla on oltava suunnitelma tehtynä, miten saavuttavat nollatason hiilidioksidipäästöjen suhteen vuoteen 2030 mennessä, mukaan lukien heidän omat toimittajansa, eli tämä ei mene ainoastaan meidän toimittajien tasolle, vaan koskee myös toimittajien toimittajia.

(Prosessipäällikkö, Teams-haastattelu 25.5.2021)

Näissä tapauksissa valvonnan ja kontrollin puute johtuu useimmiten resurssipulasta, sillä auditointien toteuttaminen niin kaukana ei taloudellisesti ole mahdollista. Yhteistyö toimialan muiden toimijoiden kanssa parantaa tätä tilannetta.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän luvun tarkoituksena on tarkastella teorialuvun tuottamia johtopäätöksiä ja vertailla niitä empirian tuottamiin tuloksiin. Tavoitteena on löytää tutkimuksen vahvistamia osaluueita teoriasta, mutta myös asioita, joissa tutkimus ja teoria eroavat keskenään. Tavoitteena on löytää asioita, joihin hankinnassa tulisi kiinnittää tulevaisuudessa huomiota, jotta vastuullisuustekijät onnistuttaisiin kattamaan tulevaisuudessa entistä paremmin. Luvussa tarkastellaan vastuullisuutta osana organisaatioita laajemmassa näkökulmassa, jonka jälkeen keskitytään tarkemmin hankinnan ja vastuullisuuden yhdistämiseen. Lopuksi tarkastellaan ostaja-toimittaja-suhdetta ja miten vastuullisuus näkyy siinä.

6.1 Vastuullisuus teleoperaattoreiden toiminnassa

Kirjallisuuskatsauksessa nähtiin, että ympäristöllinen ja sosiaalinen vastuullisuus ovat sulautuneet osaksi hankintakäytäntöjä. Hankintoja voimakkaasti ohjaavat taloudelliset tavoitteet ovat siis saaneet rinnalleen nämä kaksi tärkeää elementtiä, joiden kautta vastuullisuus ilmenee voimakkaasti. Varsinkin ympäristöllistä vastuullisuutta pidetään edelleen vastuullisen hankinnan tärkeimpänä ajurina (kts. esim. Berry 2011; Chersan ym. 2020; Ghosh 2018). Odotetusti nämä vastuullisuusteemat ovat vahvasti esillä myös jokaisen suomalaisen operaattorin hankintapäätöksissä, eikä suuria eroavaisuuksia ollut havaittavissa haastatteluiden perusteella. Ympäristöllinen ja sosiaalinen vastuullisuus, kuten esimerkiksi päästöjen minimoiminen ja lapsityövoiman kitkeminen, ovat tärkeä osa teleoperaattoreiden arkipäiväisestä toimintaa. Kansainväliset velvoitteet ja tavoitteet, kuten esimerkiksi Pariisin ilmastopöimus, ovat ohjanneet varsinkin ympäristöllistä vastuullisuustyötä voimakkaasti ja suomalaiset teleoperaattorit ovat sen suhteen tehneet loistavaa työtä saavuttamalla jo nyt osan sopimuksessa asetetuista tavoitteista. Lisäksi perinteiset sosiaalisen vastuullisuuden ulottuvuudet, kuten korruption ehkäiseminen ja työolosuhteiden tarkkaileminen nousivat esille jokaisessa haastattelussa ja niitä pidettiin ympäristöllisten teemojen ohella vastuullisuustoimintaa ohjaavina teemoina. Haastattelussa huomattiin, että lainsäädännöllä on valtava ohjaava vaikutus vastuullisuuden huomioimisessa osana hankintoja. Kirjallisuuskatsauksessa esitetty EU:n komission uusi lainsäädäntöpaketti on hyvä esimerkki siitä, miten lainsäädäntö tulee ohjaamaan myös hankintojen toteuttamista.

Lainsäädännön lisäksi kirjallisuuskatsauksessa esille tulleet kilpailuympäristön ja laiminlyönneistä aiheutuvien mainehaittojen merkitys korostuvat. (kts. esim. Saijad ym. 2015; Hofmann ym. 2014; Hoejmose & Kirby 2018). Nämä maineeseen liittyvät riskit ja

toisaalta myös kilpailutekijät oli tunnistettu hyvin myös teleoperaattoreiden toiminnassa. Teollisuudenalan perinteisimmät imagoriskit, kuten konfliktimineraalien hyödyntäminen ja maariskit, oli tunnistettu laajasti. Lisäksi esimerkiksi sähkönkulutukseen vaikuttaminen ja millaista sähköä hyödynnetään, nähtiin hyvinä ja osin myös innovatiivisina tapoina vaikuttaa omaan vastuullisuuteen. Toisaalta näillä toimilla on vaikutusta myös imagoon ja sitä kautta kilpailuedun kasvattaminen on mahdollista. Mainehaitoista on nähty maailmalla useita esimerkkejä, ja laiminlyömissen kustannukset ovat laajalti tiedossa.

Toimittajien valinnan ja valvonnan suhteen vastuullisuus miellettiin hyvin tärkeäksi teemaksi. Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että kustannukset näyttelevät suurta roolia valvonnan edetessä. Kirjallisuuskatsauksessa kustannukset liitettiin pitkälti vastuullisesti tuotettujen raaka-aineiden hintaan, sillä ne mielletään usein muista tuotteista kalliimmaksi (kts. esim. Berry 2011). Suomalaisten teleoperaattoreiden tapauksessa resurssipula sen sijaan liitettiin valvonnan ja kontrollin puutteeseen. Tällä tarkoitettiin siis sitä, että toimittajien vastuullisuutta halutaan kyllä valvoa, mutta taloudelliset resurssit eivät aina mahdollista tätä niin laajasti, kuin organisaatio itse haluaisi. Tämän vuoksi korostettiin toimittajasuhteen strategista merkitystä, jolloin valvonta keskitetään pääosin niihin suhteisiin, jotka ovat organisaatiolle merkityksellisiä pitkällä aikavälillä. On kuitenkin huomattava, että jokainen toimittajaksi valikoitunut yritys on käynyt jo valintavaiheessa läpi tarkan seulan vastuullisuuden suhteen, joten on turha ajatella, että toimittajat voisivat toimia vastuullisuuden suhteen välinpitämättömästi. Lisäksi jokainen toimittaja raportoi vastuullisuudestaan tietyin periaattein vuosittain. Tulevaisuuden kannalta on erityisen mielenkiintoista nähdä, miten Telenoriin yhdistyneen DNA:n mahdollisuudet vaikuttaa vastuullisuuteen kehittyvät tulevaisuudessa, kun huomattavasti suuremman toimijan resurssit ja myös vaatimukset tulevat osaksi DNA:n jokapäiväistä toimintaa.

Haastatteluissa käsiteltiin myös suomalaisten teleoperaattoreiden toisen ja kolmannen tason toimittajia, joihin teleoperaattoreilla ei ole suoraa vaikutusvaltaa. Ensimmäisen tason toimittajiin teleoperaattorit pystyvät vaikuttamaan esimerkiksi supplier code of conduct -säännösten avulla, jonka jokainen toimittaja allekirjoittaa. Toisaalta kirjallisuuskatsauksessa tuotiin esille, että ostava organisaatio on vastuussa myös sen toimittajien yhteistyökumppaneiden vastuullisuusrikkomuksista, joten tema on siinä mielessä hyvinkin tärkeä ja haastava. (kts. esim. Lee ym. 2012b; Tachizawa & Chee 2012). Suomalaisten teleoperaattoreiden tilanteessa ongelmana on, että myös tässä tapauksessa taloudelliset realiteetit tulevat esteeksi. Valvonnan toteuttaminen teknisesti on mahdollista, mutta taloudellisesti sen toteuttaminen ei. Suomalaiset teleoperaattorit ovat pyrkineet vastaamaan

tähän haasteeseen osallistamalla omia toimittajiaan entisestään vastuullisuusvaatimusten valvontaan omassa toimittajakannassaan. Yhtenä esimerkkinä suunnitelman vaatiminen jokaiselta toimittajalta ja toimittajan toimittajalta hiilidioksidipäästöjen nollassa vuoteen 2030 mennessä.

Ydinliiketoimintojen ollessa jokaiselle suomalaisella teleoperaattorilla hyvinkin samanlainen, on ymmärrettävä, että myös toimittajakanta käsittää paljon samoja toimittajia. Sama asia pätee myös maailmanlaajuisesti, sillä suuret teknologiatoimittajat, jotka toimittavat tuotteita myös suomalaisille teleoperaattoreille, toimittavat myös suurille kansainvälisille teleoperaattorialan toimijoille. Kirjallisuuskatsauksessa kerrottiin toimittajiin kohdistuvasta auditointirasituksesta (kts. esim. Berry 2011), joka on haastatteluiden perusteella hyvin ajankohtainen myös teleoperaattorialalla. Jokaisessa haastattelussa nousi esille kansainvälinen yhteistyö, joka ilmeni Joint Audit Committee -komitean kautta. Kirjallisuuskatsauksessa teemaa, jossa toimialan sisällä hyödynnetään yhteistä auditointidataa, käsiteltiin pitkälti toimittajaan kohdistuvan auditointirasituksen näkökulmasta, mutta suomalaisten teleoperaattoreiden tapauksessa tätä asiaa pohdittiin kustannusten näkökulmasta. Tämän yhteistyön avulla organisaation ei tarvitse kohdistaa omia toimenpiteitä toimittajaa, vaan sen on mahdollista hyötyä toisten organisaation tuottamasta tiedosta ja samalla säästää kustannuksissa.

6.2 Teorian ja käytännön suhde

Taulukkoon 6 on koottu alleviivausten ja korostusten avulla yhteen niitä tekijöitä, jotka näkyvät erityisesti suomalaisten teleoperaattoreiden toiminnassa ja mitkä eivät. Taulukossa käsitellään erityisesti vastuullisen hankinnan ajureita ja esteitä. Korostetut ja isoin kirjaimin merkityt kohdat tunnistettiin myös haastatteluissa. Yliviivatut tekijät kuvaavat niitä elementtejä, joita ei haastatteluiden perusteella tunnistettu. Taulukkoon on myös koottu teoreettisessa viitekehyksessä esiintyneitä vastuullisen hankinnan ajureita ja esteitä.

Taulukko 6 Yhteenveto tekijöistä, jotka näkyvät suomalaisten teleoperaattoreiden toiminnassa

Hankinnat		Vastuullisuus		Toimittaja- suhteiden hal- linta	Toimittajien valinta ja valvonta	
Tehtävä	Strateginen kumppani	Ajurit	Johdon ja työntekijöiden sitoutuminen	Vaikutus koko organisaation vastuullisuuteen	Valinta	Valintaprosessin tehokkuus
	Pitkän aikavälin suorituskyvyn parantaminen		TALOUDELLISET TEKIJÄT	Vaikutus toimitusketjun vastuullisuuteen		Taloudellinen, ympäristöllinen, sosiaalinen
	Taloudelliset vaikutukset		LAINSÄÄDÄNTÖ	”Code Of Conduct” ja sen vaikutus		Positiiviset vaikutukset hyvästä valinnasta
	Kilpailuedun luominen		KILPAILUYMPÄRISTÖ	Strategisesti tärkeiden suhteiden hoitaminen		Toimittaja tunnistaa itse vastuullisuuden merkityksen
	Vastuullisuuden edistäminen		MAINE	Kaikkiin suhteisiin panostaminen tasavertaisesti on mahdotonta		Yhteistyökumppani arvon luomisessa
	Prosessien kehitys toimitusketjun sisällä		sidosryhmien-odotukset			Vastuullisuuteen tähtäävä arviointi
Mittarit	Taloudelliset mittarit	Esteet	Johdon osaaminen		Valvonta	Yhteistyö toimialan toimijoiden kanssa
	Tehokkuuden mittarit		TALOUDELLISET VAIKUTUKSET			Taloudelliset tekijät valvonassa
	Ympäristölliset ja sosiaaliset mittarit		Hankintavastaavien osaaminen			Puuttuminen ongelmakohtiin
	Prosessinäkökulma		Luottamus			Jatkuva parantaminen
	Jatkuva oppiminen		Lainsäädäntö ja asetukset			

Haastatteluissa ei noussut esille, että ylimmällä johdolla olisi positiivista tai negatiivista merkitystä hankintojen vastuullisuuden näkökulmasta. Sen sijaan jokaisen työntekijän on oltava tietoinen organisaation vastuullisuusperiaatteista. Työntekijöillä tarkoitetaan myös organisaation ylintä johtoa, mutta haastatteluista oli havaittavissa, että jokapäiväisessä työssään vastuullisuuden tai hankintojen parissa työskentelevällä henkilöllä on paremmat vaikutusmahdollisuudet edistävät vastuullisuutta. Sen sijaan lainsäädäntö ja taloudelliset tekijät olivat teemoja, jotka nousivat esille jokaisessa haastattelussa useampaan otteeseen. Kuten teoria osoitti, lainsäädäntö nähdään voimakkaana vastuullisen hankinnan ajurina. Toisaalta se voidaan myös mieltää esteeksi, mutta käytännön osalta on selvästi nähtävissä, että lainsäädäntö toimii myös käytännössä vastuullisen hankinnan ajurina. Taloudellisten tekijöiden osalta tilanne on teorian ja käytännön suhteen hieman erilainen. Vastuullisen hankinnan taloudelliset hyödyt on kyllä tunnistettu, mutta pääosin taloudelliset tekijät jarruttivat vastuullisten hankintakäytäntöjen omaksumista esimerkiksi toimittajien valvonnan osalta. Teoriassa havaitut pitkän aikavälin hyödyt eivät haastatteluista niinkään käyneet ilmi.

Maine ja kilpailuympäristö voidaan tässä tarkastelussa kytkeä yhteen. Jokainen toimija tiedostaa, että nykypäivän kilpailuilla markkinoilla menestyminen on käytännössä mahdotonta, mikäli vastuullisuusasioihin ei kiinnitä huomiota. Tämä kävi selvästi myös ilmi haastattelutilanteissa, joissa piirre tunnistettiin. Tämä taas kytkeytyy mahdollisiin mainehaittoihin, joita vastuullisuusrikkeistä mahdollisesti voi muodostua. Kyseiselle teollisuudenalalle kriittiset riskit, kuten konfliktimineraalikysymykset, olivat esillä jokaisessa haastattelussa, unohtamatta perinteisiä sosiaaliseen- ja ympäristölliseen vastuullisuuteen liittyviä teemoja.

7 YHTEENVETO

Vastuullisuudella on suuri rooli modernin organisaation toiminnassa ja hankintojen vaikutus vastuullisuustavoitteiden saavuttamisessa on merkittävä. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin suomalaisten teleoperaattoreiden hankinnan vastuullisuutta ja toimittajakannan hallintaa. Tutkielmassa hyödynnettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja siinä analysoitiin kolmen merkittävän suomalaisen teleoperaattorin toimintaa tutkimuskysymyksen puitteissa.

Tutkimus toteutettiin muodostamalla analyysiä tukeva teorialinko, jossa hankintoja ja vastuullisuutta käsiteltiin yhdessä ja erikseen. Tutkimusaineisto koostettiin puolistrukturoitujen haastattelujen avulla, jonka jälkeen haastatteluista saatuja vastauksia peilattiin teoreettisessa viitekehyksessä esiintyneisiin teemoihin. Haastatteluista saatuja vastauksien perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että vastuullisuuden huomioiminen suomalaisten teleoperaattoreiden hankinnassa ja toimittajakannan hallinnassa on suhteellisen hyvällä tasolla, eikä eroavaisuuksia tärkeiden teemojen, kuten ympäristön huomioimisessa, juurikaan ole havaittavissa.

Tutkimuksen tuloksena selvisi, kuinka tiiviisti teoriassa esiintyneet vastuullisen hankinnan ajurit ovat esillä myös suomalaisten teleoperaattoreiden toiminnassa. Näistä tärkeimpinä esimerkkeinä lainsäädäntö, maine sekä taloudelliset tekijät. Voidaan todeta, että käytäntö seuraa vahvasti akateemisessa kirjallisuudessa esiintyviä teemoja, joita on tutkimuksen avulla mahdoton kiistää. Vaikka Suomalaisten teleoperaattoreiden hankinnassa vastuullisuutta pidetäänkin merkittävänä tekijänä, ei tutkimuksen perusteella kuitenkaan voi vetää toimialasta kovinkaan suuria johtopäätöksiä, sillä maailmanlaajuisesti teleoperaattorikenttä kattaa todella monia suuria ja tunnettuja organisaatioita. Se voidaan kuitenkin sanoa, että Covid-19 pandemian vaikutukset teleoperaattoreiden toimintaan ovat olleet huomattavan suuret. Etätyön suosion kasvaessa entisestään, matkaviestintävälineiden ja tietoliikenneyhteyksien kysyntä tulee jatkamaan kasvuaan, joka osaltaan kasvattaa teleoperaattoreiden vastuullisuuspaineita myös tulevaisuudessa.

LÄHTEET

- Adesnaya, A. – Yang, B. – Waness Bin Iqdara, F, Yang, Y. (2020) Improving sustainability performance through supplier relationship management in the tobacco industry, *Supply chain management*, Vol. 25 (4), 413–426.
- Agrawal, V. & Lee, D. (2019) The Effect of Sourcing Policies on Suppliers' Sustainable practices. *Products and operations management*, Vol. 28 (4), 767–787.
- Amindoust, A. – Ahmed, S. – Saghafinia, A. – Bahreininejad, A (2012) Sustainable supplier selection: A ranking model based on fuzzy inference system. *Applied Soft Computing*, Vol. 12, 1668–1677.
- Awaysheh, A. – Klassen, R. – Pieter van Donk, D. (2010) The impact of supply chain structure on the use of supplier socially responsible practices, *International journal of operations & production management*, Vol. 30 (12), 1246–1268.
- Bai, C. & Sarkis, J. (2014) Determining and applying sustainable supplier key performance indicators. *Supply chain management*, Vol. 19 (3), 275–291.
- Bansal, P. & DesJardine, M. (2014) Business Sustainability: It is about time. *Strategic organization*, Vol 12 (1), 70–78.
- Niu, B. – Xie, F – Mu, Z, – Ji, P (2020) Multinational firms' local sourcing strategies considering unreliable supply and environmental sustainability. *Resources, conservation and recycling*, Vol. 155
- Bask, A. Halme, M. Kallio, M. Kuula, M. (2013) Consumer preferences for sustainability and their impact on supply chain management: The case of mobile phones. *International Journal of Physical Distribution & Logistic Management*, Vol 43, (5/6), 380–406
- Berry, C. (2011) How Do I Measure Sustainable Procurement Performance. *Sustainable Procurement Guide – Procuring Sustainably Using BS*.
- Blome, C. – Chen, L. – Fu, J. – Jiang, Y. (2020) Achieving sustainability in global sourcing: Towards a conceptual framework. *Supply Chain Management*, Vol 25 (1) 35–60.
- Braunschwig, C. D – Murphy, P. – Poist, R. (1994) Management of Environmental Issues in Logistics: Current Status and Future Potential. *Transportation journal*, Vol. 34 (1), 48–56.

- Bridoux & Stoelhorst (2014) Microfoundations for stakeholder theory; Managing stakeholders with heterogenous motives. *Strategic management journal*, Vol. 35, 107–125.
- Brown, M. (2019) Procurement improvement begins with process. *Supply chain management review*, Vol. 23 (4), 47–49.
- Busse, C. – Schleper, M.C. – Niu, M. – Wagner, S.M. Supplier development for sustainability: Contextual barriers in global supply chains. *International journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 46 (5), 442-468.
- Busse, C. (2016) Doing well by doing good? The self-interest of buying firms and sustainable supply chain management. *Journal of supply chain management: Wheat Ridge*, Vol. 52 (2), 28-47.
- Cammish, R. & Keough, M. (1991) A strategic role for purchasing. *The McKinsey quarterly*, 22–43.
- Carter, C. (2004) Purchasing and social responsibility: A Replication and Extension. *The journal of supply chain management*, Vol. 40 (3), 4–16.
- Cheng, P. – Tsui, J. – Rezaee, Z. – Zhou, G. (2019) Business Sustainability Reporting and Assurance, *Business sustainability in Asia*, 317–351.
- Chersan, I. – Dumitru, V. – Gorgan, C. – Gorgan, V. (2020) Green public Procurement in the Academic Literature. *Amfiteatru economic*, Vol. 22 (53), 82.
- Corporate.dna.fi/Dna yrityksenä <<https://corporate.dna.fi/yrityksena/historia>>, haettu 21.4.2021.
- Corporate.dna.fi/Tutustu DNA:n tarinaan <<https://corporate.dna.fi/tarina>>, haettu 21.4.2021.
- Correia, F. – Howard, M. – Hawkins, B. – Pye, A. – Lamming, R. (2013) Low carbon procurement: An emerging agenda. *Journal of purchasing and supply management*, Vol. 19 (1), 58–64.
- Coy, S. – Adams, J. – Kauffman, R. (2020) Purchasing development in small and medium enterprises: Empirical Research and managerial implications. *Journal of managerial issues*, Vol. 32 (2), 127–143.
- Dinu, V. (2020) Green procurement: Realities and Prospects. *Amfiteatru economic*, Vol. 22 (53), 11–13.
- Drunwright, M. E (1994) Socially Responsible Organizational Buying: Environmental Concern as a Noneconomic Buying Criterion. *Journal of marketing*, Vol.58 (3), 1–19.

- Elisa.fi/Historia. <<https://elisa.fi/yhtiotieto/tietoa-elisasta/historia/>>, haettu 17.4.2021.
- Elisa.fi/tietoa-elisasta. <<https://elisa.fi/yhtiotieto/tietoa-elisasta/mita-teemme/>>, haettu 21.4.2021.
- Elkington, J. (1998) Accounting for the triple bottom line. *Measuring business excellence*, Vol. 2 (3), p. 18-22
- Eltayeb, T.K. – Zailani, S. – Suhaiza, R.T. (2011) Green supply chain initiatives among certified companies in Malaysia and environmental sustainability: Investigating the outcomes. *Resources, Conversation and Recycling*, Vol. 55 (5), 495-506.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Faisal, M. N. (2010) Analysing the barriers to corporate social responsibility in supply chains: an interpretive structural modelling approach. *International journal of logistics*, Vol. 13 (3), 179–195.
- Fallahpour, A. – Olugu, E. – Musa, S. M. – Wong, K. Y. – Noori, S. (2017) A decision support model for sustainable supplier selection in sustainable supply chain management. *Computer & Industrial engineering*, Vol. 105, 391–410.
- Fayezi, S. – Zomorodi, M. – Bals, L. (2018) Procurement sustainability tensions: An integrative perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics management*, Vol 48 (6), 586–609.
- Ficom.fi/Televiestintäalan-markkinaosuuksia. <<https://www.ficom.fi/ict-ala/tietopankki/ict-toimialan-tunnuslukuja/televiestintaalan-markkinaosuuksia/televiestintaalan-markkinaosuuksia/>>, haettu, 17.4.2021.
- Forsdick, S (2021) AT&T Sustainability boss on meeting its net zero targets. *Raconteur* 20.9.2021.
- Friedrich, R. – Hoffmann, S. – Lampe, T. – Ullrich, S. (2021) Putting Sustainability at the Top of the Telco Agenda, *BCG June 24, 2021*.
- Ghosh, M. (2019) Determinants of green procurement implementation and its impact on firm performance. *Journal of manufacturing technology management*, Vol. 30 (2), 462–482.
- Gimenez, C. & Sierra, V. (2013) Sustainable supply chains: Governance mechanisms to greening suppliers. *Journal of business ethics*, Vol. 116 (1), 189–203.
- Gimenez, C. – Sierra, V. – Rodon, J. (2012) Sustainable operations: Their impact on the triple bottom line. *International Journal of Production Economics*, Vol. 140 (1), 149–159.

- Giunipero, L. – Hooker, R. – Denslow, D. (2012) Purchasing and supply management sustainability: Drivers and barriers. *Journal of purchasing and supply management*, Vol. 18 (84), 258–269.
- Goebel, P. – Reuter, C. – Pibernik, R. – Sichtmann, C. – Bals, L. (2018) Purchasing managers' willingness to pay for attributes that constitute sustainability. *Journal of Operations Management*, Vol. 62, 44–58.
- Grimm, J. – Hofstetter, J.S. – Sarkis, J. (2014) Critical factors for sub-supplier management: A sustainable food supply chains perspective. *International journal of production economics*, Vol. 152, 159-173.
- Hahn, T. – Pinkse, J. – Figge, F. (2015) Tensions in Corporate Sustainability: Towards an Integrative Framework. *Journal of business ethics*, Vol. 127 (2), 297, 316.
- Handfield, R. – Melnyk, S. Sroufe, R. – Walton, S. (2002) Applying environmental criteria to supplier assessment: A study in the application of the analytical hierarchy process. *European Journal Of Operational Research: Amsterda*, Vol. 141 (1), 70–87.
- Hartmann, J – Moeller, S (2014) Chain liability in multitier supply chains? Responsibility attributions for unsustainable supplier behavior. *Journal of operations management*, Vol. 32 (5), 281-294.
- Heikkurinen, P. (2010) Image differentiation with corporate environmental responsibility. *Corporate social-responsibility and environmental management*, Vol. 17 (3), 142–152.
- Hervani, A. A – Helms, M. – Sarkis, J. (2005) Performance measurement for green supply chain management. *Benchmarking: an international journal*, Vol 12 (4), 330–353
- Hirsijärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2015) *Tutki ja kirjoita*. 20., osin uudistettu painos. Tammi, Helsinki, Helsinki.
- Hoejmose, S. U. & Adrien-Kirby, A. J. (2012) Socially and environmentally responsible procurement: A literature review and future research agenda of a managerial issue in the 21st century. *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 18 (4), 232–242.
- Hofmann, H. – Busse, C. – Henke, C. (2014) Sustainability-Related Supply Chain Risks: Conceptualization and Management: Sustainability-Related Supply Chain Risks. *Business strategy and the environment*, Vol. 23 (3), 160–172.
- Juutinen, S. (2016) *Strategisen yritysvastuu käsikirja*. Talentum Media, Helsinki.

- Kleindorfer, P. – Singhal, K. – Wessenhove, L. (2005) Sustainable operations management. *Production and operations management*, Vol. 14 (4), 482–492.
- Koch, C. – Claus, J. – Mathiassen, J. B. (2013) Strategic Sourcing Development – Emerging Resource Combination and Knowledge. *IMP Journal*, Vol. 7 (1), 12–23.
- Koskinen, I. – Alasuutari, P. – Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.
- Lee, H. – Plambeck, E. – Yatsko, P. (2012) Incentivizing sustainability in your Chinese supply chain. *The European Business Review*, 27-35
- Markley, M.J. & Davis, L. (2007) Exploring future competitive advantage through sustainable supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 37, 763–774.
- Meehan, J. & Bryde, D. (2011) Sustainable procurement practice. *Business strategy and the environment*, Vol. 20 (2), 94–106.
- Metsämuuronen, J. (2006) Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*, toim. Jari Metsämuuronen, 79–148. International Methelp Ky, Helsinki.
- Miemczyk, J. – Johnsen, T.E. – Macquet, M. – Wilding, R. (2012) Sustainable purchasing and supply management: A structured literature review of definitions and measures at the dyad, chain and network levels, *Supply chain management*, Vol. 17 (5), 478-496
- Mikkola, J. – Schary, P. – Skjøtt-Larsen, T. – Kotzab, H. (2007) *Managing the Global Supply Chain*. 3. painos.
- Min, H. & Galle, W.P. (2001) GP practices of US firms. *International journal of operations and production management*, Vol. 21 (9), 1222–1238.
- Normann, U. – Ellegaard, C. – Møller, M. (2017) Supplier perceptions of distributive justice in sustainable apparel sourcing. *International journal of physical distribution & logistics management*, Vol. 47 (5), 368–386.
- Oelze, N. –Hoejmose. S. U. – Habisch, A. – Millington, A. (2016) Sustainable Development in Supply Chain Management: The Role of Organizational Learning for Policy Implementation. *Buisness strategy and the environment*, Vol. 25 (4), 241–260.
- Pagell, M. – Zhaohui, W. – Wasserman, M. (2010) Thinking differently about purchasing portfolios: An assessment of sustainable sourcing. *Journal of supply chain management*, Vol. 46 (1), 57–73.

- Plambeck, E. (2012) Reducing Greenhouse Gas Emissions through Operations and Supply Chain Management, *Energy economics*, Vol. 34 (1), 64-74.
- Rana, S. (2019) Sustainability in Business: Some Research Perspectives. *FIIB Business review*, Vol. 8 (2), 77–78.
- Reuter, C. – Foerstl, K. – Hrtmann, E. – Blome, C. (2010) Sustainable global supplier management: The role of dynamic capabilities in achieving competitive advantage. *Journal of Supply Chain Management: Wheat Ridge*, Vol. 46 (2), 45-63.
- Riikkinen, R. – Kauppi, K. – Salmi, A. (2017) Learning Sustainability? Absorptive capacities as drivers of sustainability MNCs' purchasing. *International business review*, Vol. 26 (6), 1075–1087.
- Rodney, T. – Fugate, B. – Robinson, J. – Tascioglu, M. (2015) The impact of environmental and social sustainability practices on sourcing behavior. *International Journal of Physical Distribution & Logistic Management*, Vol 46 (5), 469–491.
- Saijad, A. – Eweje, G. – Tappin, D. (2015) Sustainable Supply Chain Management: Motivators and Barriers. *Business strategy and the environment*, Vol. 24 (7), 643–655.
- Sancha, V. – Longoni, A. – Gimenez, C. (2015) Sustainable supplier development practices: Drivers and enablers in a global context, *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 21 (2), 95.
- Schneider, L. – Wallenburg, C.M. – Fabel, S. (2014) Implementing sustainability on a corporate and a functional level. *International Journal of Physical Distribution & Logistic Management*, Vol. 44 (6), 46–493.
- Schneider, L. & Wallenburg, C.M. (2012) Implementing sustainable sourcing – Does purchasing need to change? *Journal of purchasing and supply management*, Vol. 18 (4), 243–257.
- Selmic, R. (2019) It's Time to Think Centrality of Time in Relation to Sustainable Business. *Social and environmental accountability journal*, Vol 39 (2), 70–78.
- Shou, Y. – Shan, S. – Chen, A – Cheng, Y – Boer, H (2020) Aspirations and environmental performance feedback: a behavioral perspective for green supply chain management, *International journal of operations & production management*, Vol. 40 (6), 729–751.
- Stake, R.E. (1995) *The art of case study research*. Sage Publications inc, Thousand Oaks, CA.

- Sunil, L. – Kannan, G. – Devika, K. – Sachin, M. – Prakash, G. (2017) An integrated framework for sustainable supplier selection and evaluation in supply chains. *Journal of cleaner production*, Vol 140, 1686–1698.
- Swain, A. – Maloni, M. – Henley, A. – Campbell, S. (2016) Motivational influences on supply manager environmental sustainability behaviour. *Supply chain management*, Vol. 21 (3), 305–320.
- Tachizawa, E. – Chee, Y. W. (2014) Towards a theory of multi-tier sustainable supply chains: a systematic literature review. *Supply Chain Management*, Vol. 19 (5/6), 643-663.
- Teliacompany.com/First-in-the-world-with-4G <<https://www.teliacompany.com/en/about-the-company/history/first-in-the-world-with-4g/>>, haettu 21.4.2021.
- Teliacompany.com/History-of-Telia-Company. <<https://www.teliacompany.com/en/about-the-company/history/>>, haettu 21.4.2021.
- Telia.fi/Telia-yrityksenä. <<https://www.telia.fi/telia-yrityksena?intcmp=footer-telia-yrityksena>>, haettu 21.4.2021.
- Vanpoucke, E. – Vereecke, Ann. – Wetzels, M. (2014) Developing supplier integration capabilities for sustainable competitive advantage: A dynamic capabilities approach. *Journal of operations management*, Vol. 32 (7–8), 446–461.
- Walker, H. – Di Sisto, L. – MvBain, D. (2008) Drivers and barriers to environmental supply chain practices: Lessons from the public and private sectors. *Journal of purchasing and supply management*, Vol. 14 (1), 68–85.
- Walker, H. – Brammer, S. – Lindgreen, A (2009) Sustainable procurement in the United Kingdom public sector. *Supply chain management*, Vol. 14 (2), 128–137.
- Wright, C (2016) Leveraging Reputational Risk: Sustainable Sourcing Campaigns for Improving Labour Standards in Production Networks. *Journal of business ethics*, Vol. 237 (1), 195–210.
- Yle.fi <<https://yle.fi/uutiset/3-10314247>>, haettu 21.4.2021.
- Zhou, X. & Xu, Z. (2018) An integrated sustainable supplier selection approach based on hybrid information aggregation. *Sustainability*, Vol. 10 (7), 2543.
- Zimmer, K. – Fröhling, M. – Schultmann, F. (2016) Sustainable supplier management – a review of models supporting sustainable supplier selection, monitoring and development. *International journal of production research*, Vol. 54 (5), 1412–1442.

LITTEET

Teema 1: Alustus

1. Miten hankinnan vastuut on järjestetty yrityksessä? Mitkä ovat keskeiset kategoriat?

Teema 2: Vastuullisuus osana hankintaa

1. Miten vastuullisuustekijät ohjaavat hankintaa? Esim. Millaisissa tilanteissa vastuullisuuskysymykset ovat tulleet esille?
2. Painotetaanko vastuullisuutta eri hankintakategorioissa eri tavalla?
3. Asetetaanko vastuullisuudelle konkreettisia tavoitteita?
 - a. Ympäristölliset tekijät
 - b. Sosiaaliset tekijät
4. Miten tavoitteiden saavuttamista mitataan?

Teema 3: Ostaja-toimittaja-suhde

1. Miten vastuullisuuskysymykset ohjaavat toimittajien valintaa?
2. Miten ostaja-toimittaja-suhteita hoidetaan systemaattisesti? Miten vastuullisuus näkyy tässä?
 - a. Löytyykö mahdollisesti esimerkkejä, miten vastuullisuutta valvotaan?
 - b. Konkreettista tilannetta, jossa on onnistuttu / ratkaistu hankala tilanne / saatu aikaan positiivinen muutos
3. Raportoivatko toimittajat säännöllisesti toimistaan?
 - a. Vaaditaanko tietyiltä toimittajilta tiuhempaa raportointia?
 - b. Onko suhteen kestolla vaikutusta raportoinnin laajuuteen?
4. Toimittajien auditointipäätökset
 - a. Kuinka usein auditointeja suoritetaan?
 - b. Miten auditoidtavat toimittajat valitaan?
5. Ensimmäisen tason (engl. first-tier supplier) toimittajien sitouttaminen organisaation vastuullisuustavoitteisiin on helpompaa, mutta miten ensimmäisen tason ”alapuolella” olevien toimittajien vastuullisuutta valvotaan?