

**VASTUULLISEN HANKINNAN RISKIENAR-
VIOINTITYÖKALUN KEHITTÄMINEN EPÄ-
SUORAN HANKINNAN TOIMITTAJILLE**

Laatija:

Venla Helin

Ohjaajat:

FT Vesa Kilpi

KTT Sini Laari

22.6.2022

Turku

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

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Toimitusketjujen johtaminen

Tekijä: Venla Helin

Otsikko: Vastuullisen hankinnan riskienarviointityökalun kehittäminen epäsuoran hankinnan toimittajille

Ohjaajat: FM Vesa Kilpi, KTT Sini Laari

Sivumäärä: 116 sivua + liitteet 15 sivua

Päivämäärä: 22.6.2022

Tämä tutkimus on tehty toimeksiantona globaalisti toimivalle lääketeknologia-yritykselle.

Kestävän kehityksen ja yritys vastuun merkitys liiketoiminnassa on kasvanut huomattavasti, sillä lähivuosina on entistä paremmin ymmärretty yritysten toimien merkittävät vaikutukset ihmisten elämään ja ympäristöön ympäri maailman. Toimitusketjut ovat kestävän kehityksen ja yritys vastuun kannalta tärkeässä asemassa, sillä toimitusketjujen toimintaa muuttamalla otetaan askelia kohti kestävyttä.

Sidosryhmät pitävät usein ostajayrityksiä vastuussa kestävyteen liittyvistä väärinkäytöksistä toimitusverkostossaan, jonka vuoksi ostajayritykset ovat vaarassa kärsiä mainehaitoista ja niiden myötä taloudellisista menetyksistä, jos niiden toimitusketjussa ilmenee vastuuttomia toimittajia. Tämän takia on tärkeää, että yritykset hankkivat vain toimittajilta, jotka varmasti toimivat vastuullisesti. Hankkiminen vain vastuullisilta toimittajilta edellyttää sitä, että niiden toimintaa ja sen vastuullisuutta osataan arvioida. Kirjallisuudessa käsitellään kuitenkin hyvin vähän pienten ja keskisuurten yritysten toiminnan vastuullisuutta, mikä tekee niiden toiminnan vastuullisuuden arvioinnista vaikeaa.

Tässä tutkielmassa käsitellään itsearviointikyselyjä eli SAQ:ita vastuullisuusriskien arvioinnin välineenä ja kehitetään pk-toimittajien vastuullisuuden arviointiin sopiva itsearviointityökalu ja siihen liittyvä prosessi toimeksiantajayritykselle. Tämän lisäksi määritellään missä tilanteissa ja millaisille toimittajille kehitettyä työkalua käytetään. Vaikka SAQ:t ovat yksiä yleisimmistä vastuullisuusriskien arviointityökaluista, niitä on käsitelty hyvin vähän kirjallisuudessa. Täten tutkimuksessa kehitettiin ensin teoreettinen viitekehys SAQ:ista vastuullisen hankinnan sekä riskienarvioinnin välineenä, ja tutkittiin niiden rakennetta, etuja sekä huonoja puolia aiemman kirjallisuuden valossa. Viitekehysten lisäksi yhteen kerättiin myös kirjallisuudessa useimmiten esiintyvät vastuullisuusriskien arviointiteemat, joiden pohjalta työkalun kehittämistä lähestyttiin.

Teorian tueksi empiriaa kerättiin kolmella eri metodilla, jotka olivat benchmark-haastattelut, työpajat sekä markkinatästäus. Benchmark-haastatteluilla haettiin teorian tueksi vastuullisuusriskien arviointiin liittyviä esimerkkiprosesseja käytännöstä. Tutkimuksessa haastateltiin kolmea yritystä heidän pk-toimittajien vastuullisuusriskien arviointiprosesseihin liittyen. Työkalua ja siihen liittyvää prosessia kehitettiin eteenpäin kahdessa työpajassa, joihin oli kutsuttu vastuullisuuteen sekä hankintaan liittyvää henkilöstöä toimeksiantajayrityksestä. Markkinatästäuksella saatiin tietoa työkalun käyttökelpoisuudesta pk-toimittajan näkökulmasta. Tämän lisäksi markkinatästäuksesta saatiin kehitysehdotuksia työkalun viimeistelyyn.

Empiirisen tutkimuksen tulokset vastasivat ja tukivat teoreettisen viitekehysten sisältöä ja monet teoreettisen viitekehysten teemoista nousivat esiin benchmark-haastatteluissa, työpajoissa sekä markkinatästäuksissa. Tutkimuksen tulosten avulla kehitettiin toimeksiantajayrityksen tarpeita vastaava työkalu ja siihen liittyvä prosessi, sekä määriteltiin suuntaviivat työkalun käyttämiseen liittyen. Työkalun pää- ja alateemat määriteltiin teorian ja empirian perusteella siten, että työkalun avulla saadaan varmistettua arvioitavien toimittajien riittävä vastuullisuuden taso kuitenkin viemättä liikaa pk-toimittajien resursseja.

Avainsanat: vastuullinen hankinta, riskienarviointi, vastuullinen toimitusketjujen johtaminen, itsearviointi, SAQ

SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto	7
1.1	Johdatus aiheeseen	7
1.2	Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet	9
1.3	Tutkimuskysymykset ja tutkielman rakenne	11
2	Vastuullinen toimitusketjujen johtaminen	13
2.1	Vastuullisuus toimitusketjuissa	13
2.2	Vastuullisen toimitusketjujen johtamisen ajurit ja motiivit	18
2.3	Vastuullinen hankinta	21
2.3.1	Vastuullinen toimittajien johtaminen	24
2.3.2	Vastuullisen hankinnan työkalut	26
3	Vastuullisuusriskien hallinta	31
3.1	Vastuullisuusriskit ja niiden arviointi	32
3.1.1	Vastuullisuusriskien arviointiprosessi	34
3.1.2	Vastuullisuusriskien arviointiteemat	35
3.2	Vastuullisuusriskiin vaikuttavat tekijät	42
3.3	Vastuullisuusriskien hallinnan keinot yrityksissä	44
3.4	Itsearviointi & SAQ	46
3.5	Teoreettinen viitekehys	48
4	Empiirisen tutkimuksen toteuttaminen	52
4.1	Menetelmälliset valinnat	52
4.2	Tutkimusprosessi	55
4.2.1	Toimeksiantajayritys	57
4.2.2	Toimeksiantajayrityksen nykytilan kuvaus	59
4.2.3	Aineiston keruu	61
4.2.4	Aineiston analyysi	67
4.3	Tutkimuksen luotettavuus	69
5	Tulokset	72
5.1	Benchmark-haastattelut	72
5.1.1	Within-case-analyysi	72
5.1.2	Cross-case-analyysi	80

5.2 Yrityksen sisäiset työpajat	87
5.2.1 Ensimmäinen työpaja	87
5.2.2 Toinen työpaja	90
5.3 Markkinatesti toimittajalla	95
6 Keskustelu ja johtopäätökset	98
6.1 Keskeiset johtopäätökset	98
6.2 Teoreettinen kontribuutio	105
6.3 Käytännön kontribuutio	108
6.4 Rajoitukset ja jatkotutkimus	109
Lähteet	111
Liitteet	117
Liite 1 Benchmark-haastattelukysymykset	117
Liite 2 Ensimmäisen työpajan Miro-board	117
Liite 3 Työkalun hahmotelma ensimmäisen työpajan jälkeen	121
Liite 4 Työkalu toisen työpajan jälkeen	122
Liite 5 Markkinakysely	123
Liite 6 Työkalu markkinatestin jälkeen	123
Liite 7 Valmis työkalu	127

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1 Kolmikantamalli (Triple Bottom Line)	17
Kuvio 2 Vastuullisuuden ajurit	19
Kuvio 3 Vastuullisen hankinnan työkalut	27
Kuvio 4 Toimitusketjuihin liittyvät vastuullisuusriskit ja niiden jaottelu	33
Kuvio 5 Global Reporting Initiativen vastuullisuusteemat	37
Kuvio 6 YK:n kestävä kehityksen toimikunnan vastuullisuusindikaattorikehitys	38
Kuvio 7 The Institute of Chemical Engineers'in vastuullisuusmittarit	40
Kuvio 8 YK:n Global Compactin kymmenen periaatetta	41
Kuvio 9 Gradun teoreettinen viitekehys	49
Kuvio 10 Yleisimmät vastuullisuusriskien arviointiteemat kirjallisuuden mukaan	51
Kuvio 11 Tutkimusotteet	54
Kuvio 12 Tutkimusprosessin vaiheet	56
Kuvio 13 Toimeksiantajayrityksen hankintaprosessi	59
Kuvio 14 Toimeksiantajayrityksen epäsuoran hankinnan vastuullisuusriskien arviointiprosessi	60
Kuvio 15 Työkalun käyttämiseen liittyvä prosessi ensimmäisen työpajan jälkeen	90
Kuvio 16 Työkalun käyttämiseen liittyvä prosessi toisen työpajan jälkeen	94
Kuvio 17 Itsearviointimallin rakenne, edut ja huonot puolet	99

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1 Benchmark-haastattelut	68
Taulukko 2 Crosscase-analyysi	81
Taulukko 3 Työkalun lopulliset pää- ja alateemat	103

1 Johdanto

1.1 Johdatus aiheeseen

Sidosryhmät pitävät usein ostajayrityksiä vastuussa kestävyyyteen liittyvistä väärinkäytöksistä toimitusverkostossaan. Ostajayritykset ovat vaarassa kärsiä mainehaitoista ja niiden myötä taloudellisista menetyksistä, jos niiden toimitusketjussa ilmenee vastuuttomia toimittajia. Tämän takia on tärkeää, että yritykset hankkivat vain toimittajilta, jotka varmasti toimivat vastuullisesti. (Meinlschmidt, Schleper & Foerstl 2018.) Hankkiminen vain vastuullisilta toimittajilta edellyttää sitä, että niiden toimintaa ja toiminnan vastuullisuutta osataan arvioida. Kirjallisuudessa käsitellään kuitenkin hyvin vähän pienten ja keskisuurten yritysten (engl. small and medium-sized enterprises eli lyhennettynä SME's) toiminnan vastuullisuutta, mikä tekee niiden toiminnan vastuullisuuden arvioinnista vaikeaa. (Shibin, Dubey, Gunasekaran, Hazen, Roubaud, Gupta ja Foropon 2020.) Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä resurssit ovat usein pienemmät, mikä vaikeuttaa vastuullisuusarviointien tekemistä. Pienissä yrityksissä asioiden dokumentaatio saattaa myös olla vaillinaisempaa kuin suurissa yrityksissä. Pienissä paikallisissa yrityksissä saattaa myös ilmetä ongelmia esimerkiksi kielitaidon kanssa.

Kestävän kehityksen (engl. Sustainable Development) ja yritys vastuun (engl. CSR eli Corporate Social Responsibility) merkitys liiketoiminnassa on kasvanut huomattavasti. Tämä merkityksen kasvu johtuu siitä, että lähivuosina on entistä paremmin ymmärretty yritysten toimien merkittävät vaikutukset ihmisten elämään ja ympäristöön ympäri maailman (European Commission, 2021). Jotta voidaan ymmärtää, minkä vuoksi kestävä kehitys ja yritys vastuun merkitys liiketoiminnassa on kasvanut viime vuosina, täytyy ymmärtää, mitä kestävällä kehityksellä ja yritys vastuulla ylipäätään tarkoitetaan, ja mihin niillä pyritään.

Tunnetuin määritelmä kestäväälle kehitykselle on YK:n Brundtlandin komission vuonna 1987 tekemä määritelmä. Brundtlandin komissio määritteli kestävä kehitys olevan vastaamista nykyhetken tarpeisiin kuitenkin vaarantamatta tulevien sukupolvien kykyä vastata omiin tarpeisiinsa (Brundtlandin komissio, 1987). YK:n mukaan kestävä kehitys koostuu kolmesta ulottuvuudesta. Nämä ulottuvuudet ovat sosiaalinen, taloudellinen sekä ympäristöllinen ulottuvuus. (United Nations, 2021a.) Unescon mukaan kestävä

kehityksen ulottuvuuksia on neljä. Nämä neljä ulottuvuutta ovat sosiaalinen, taloudellinen, ympäristöllinen sekä kulttuurinen. Unescon mukaan kestävyiden ulottuvuudet eivät ole erillisiä, vaan liittyvät vahvasti toisiinsa. (Unesco, 2021.) Joidenkin lähteiden mukaan kestävä kehityksen ulottuvuuksia on vieläkin enemmän, kun taas jotkut lähteet pitävät YK:n kolmessa ulottuvuudessa. Eniten kirjallisuudessa esiintyvät kuitenkin nämä kolme YK:n mainitsemaa ulottuvuutta eli taloudellinen, sosiaalinen sekä ympäristöllinen ulottuvuus. YK on kehittänyt 17 kestävä kehityksen tavoitetta (engl. SDG't eli Sustainable Development Goals), jotka ovat suunnitelma paremman ja kestävämmän tulevaisuuden saavuttamiseksi. Kestävä kehityksen tavoitteet vastaavat ja käsittelevät maailmanlaajuisia haasteita kuten esimerkiksi köyhyyttä, eriarvoisuutta, ilmastonmuutosta sekä ympäristön pilaantumista. (United Nations, 2021b.) Pohlin ja Tolhurstin (2010) mukaan kestävä kehityksen tulevaisuuden hyväntekeväisyysfoorumin johtaja ja perustaja Jonathan Porritt määritteli kestävyden tilana, jossa voisi jatkaa loputtomasti ilman vakavaa eroosiota ihmiskunnalle tai ympäristölle. Täten kestävä kehitys voidaan siis ajatella prosessina, joka vie meidät kohti tätä kestävyden tilaa. (Pohl – Tohlhurst 2010, Jonathan Porrittin mukaan.)

Linkitettäessä kestävä kehitys ja vastuullisuus yrityksiin ja yritysmaailmaan, puhutaan usein yritysvastuusta. Yritysvastuulla tarkoitetaan sitä, että yritykset ymmärtävät toimintansa myönteiset ja kielteiset vaikutukset yhteiskuntaan ja ympäristöön, minkä takia ne pyrkivät ehkäisemään, hallitsemaan ja lieventämään mahdollisia kielteisiä vaikutuksia koko globaalissa toimitusketjussaan. Euroopan komissio määrittelee CSR:n yritysten vastuunkantamisena niiden vaikutuksista yhteiskuntaan. Yritykset toimivat vastuullisesti sisällyttäessään sosiaaliset, ympäristölliset, eettiset sekä kuluttaja- ja ihmisoikeuskysymykset liiketoimintastrategiaansa ja toimintaansa, ja toimiessaan lain mukaisesti. (European Commission 2021.)

Yritysmaailmassa vastuullisuus voidaan siis määritellä yrityksen toiminnasta yhteiskunnalle tai ympäristölle koituvien kielteisten vaikutusten ehkäisemisenä (European Commission 2021). Yleisesti vastuullisuus-termi yhdistää sosiaalisen, taloudellisen sekä ympäristöllisen vastuun (Gimenez, Sierra & Rodon 2012). Elkingtonin (1998) mukaan vastuullisuus-termillä voidaan yhdistää ympäristöjohtaminen kolmikantamalli-ajatteluun, joka taas yhdistää ihmiset, planeetan sekä taloudellisen tuoton osaksi organisaatioiden toimintaa ja strategiaa. Vastuullisuuden voidaan ajatella

siis toimivan samalla tavalla kuin kestävän kehityksen eli siten, että vastuullisuudella pyritään saavuttamaan toiminnan kestävyys. Tässä tutkielmassa vastuullisuudella ja kestäväällä kehityksellä tarkoitetaan siis toimia, joilla pyritään saavuttamaan kestävyys eli tila, jossa yrityksen toiminta voisi jatkua loputtomasti ilman vakavaa eroosiota ihmiskunnalle tai ympäristölle.

Toimitusketjut ovat kestävän kehityksen ja yritys vastuun kannalta tärkeässä asemassa, sillä toimitusketjujen toimintaa muuttamalla otetaan askelia kohti kestävyttä. Modernin maailman tarpeet sekä tehokkuuteen ja luonnonvarojen säästämiseen pyrkiminen ajavat toimitusketjuja kohti vastuullisuutta ja kestävyttä. (Zimon, Tyan & Sroufe, 2020.) Ei riitä, että yritykset muuttavat vain omia sisäisiä prosessejaan, vaan yrityksen koko toimitusketjun täytyy muuttua, jotta yritys voi aidosti toimia kestävästi. On siis tärkeää, että yritykset tietävät, mitä toimitusketjulla tarkoitetaan ja keitä siihen kuuluu, jotta toimitusketjua voidaan tarkastella uudelleen ja mahdollisesti muuttaa sen toimintaa.

Vastuullisuus ja kestävä kehitys ovat tärkeitä teemoja toimitusketjujen johtamisessa, minkä vuoksi on tärkeää, että niihin liittyviä riskejä hallitaan määrätietoisesti. Vastuullisuusriskien hallinta on tärkeä osa kestävästä toimitusketjujen johtamista. Vastuullisuusriskillä tarkoitetaan tilannetta tai tapahtumaa, joka liittyy yrityksen vastuullisuuteen, ja joka voi aiheuttaa haitallisia reaktioita yrityksen sidosryhmissä eli aiheuttaa riskin yrityksen toiminnalle (Hofmann, Busse, Bode & Henke 2014). Vastuullisella toimitusketjujen johtamisella toimitusketjut ja yritykset aloittavat muutoksen kohti vastuullista ja kestävästä toimintatapaa. Vastuullisen toimintatavan implementoinnin jälkeen vastuullisuutta ja sen toteutumista toimitusketjussa täytyy valvoa. Vastuullisuus aiheuttaa ongelmia toimitusketjuille jo pelkästään yritysten vastuullisuusstandardien ja -määritelmien eriävien tulkintojen vuoksi. Eriävät tulkinnat vastuullisuusstandardeista voivat johtaa väärinkäsityksiin ja aiheuttaa riskejä yrityksille. Yritysten hankintatoimi toimii tärkeässä rajapinnassa yhä globaalimman toimittajakannan kanssa, jonka vuoksi hankintatoimella ja toimitusketjujen johtamisella on tärkeä rooli vastuullisuusriskien hallinnassa. (Foerstl, Reuter, Hartmann, & Blome 2010.)

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Tutkimus tehtiin toimeksiantona lääkealalla toimivalle yhtiölle, joka toimii globaalisti. Toimeksiantajayritys kehittää, valmistaa ja markkinoi ihmis- ja eläinlääkkeitä sekä

lääkkeiden vaikuttavia aineita. Tutkimus tehtiin toimeksiantajayrityksen Global Operations -organisaatiolle, ja vielä tarkemmin epäsuoralle hankinnalle.

Toimeksiantajayrityksessä panostetaan vahvasti kestäväan kehitykseen, yritys vastuuseen sekä vastuulliseen ja kestäväan toimitusketjuun. Tutkimus tehtiin epäsuoralle hankinnalle avustamaan ja helpottamaan vastuullista hankintaa. Tutkimuksen aihe kumpuaa tarpeesta uudenlaiselle vastuullisuusriskienhallintatyökalulle, jolla pystyttäisiin todentamaan toimittajan prosessien ja toiminnan riittävä vastuullisuus.

Toimeksiantajayrityksen toimittajat saavat kaikki vastuullisuusriskienhallintaprosessissa riskiluokituksen 1–3 (1 pienin ja 3 suurin). Tämä arvosana perustuu toimeksiantajayrityksen käyttämän vastuullisuusohjelma EcoVadiksen ja toimeksiantajayrityksen omien riskienarviointiprosessien yhteistulokseen, jonka avulla toimittajat jaotellaan eri riskiluokkiin. Riskiluokka määrittää jatkotoimenpiteet, joilla varmistetaan toimittajan vastuullisuus toiminnoissaan.

Jos toimittaja saa toimeksiantajayrityksen riskienarviointiprosessista 2-riskiluokituksen, joutuu toimittaja Third Party Code of Conductin (toiselta nimeltä Supplier Code of Conductin, lyh. SCoC) allekirjoittamisen lisäksi todistamaan, että toimittajan toiminta tosiaan on niin kestäväa ja vastuullista, kuin toimeksiantajayrityksen Code of Conductin mukaisesti pitäisi olla. Code of Conduct on joukko kirjallisia periaatteita/standardeja, joiden tarkoituksena on parantaa yrityksen sosiaalista ja ympäristönsuojelullista suorituskykyä (Pedersen & Andersen, 2006). Supplier Code of Conduct on yksi työkaluista, joilla pystytään muokkaamaan organisaatioiden ja niiden toimittajien välisiä suhteita. SCoC:illa laajennetaan usein toimittajien vaatimuksia varsinkin kansainvälisillä markkinoilla toimiessa. (Jedynak, 2018.) Jos toimittaja joutuu Code of Conductin allekirjoittamisen lisäksi todistamaan toimintansa vastuullisuutta, täytyy toimittajan täyttää EcoVadiksen tuottama kysely eli self-assessment questionnaire (lyh. SAQ). SAQ:ita käytetään siihen, että toimittajasta ja sen toiminnasta saadaan syvempi ymmärrys kuitenkin tekemättä vielä on-site audit-tarkastusta toimittajan tiloihin ja laitoksiin. SAQ on auditointia kustannustehokkaampi vaihtoehto saada ymmärrys toimittajan toiminnoista ja varmistus toimittajan vastuullisuudesta. (Liu ym. 2015.) SAQ on yksi yleisimmistä työkaluista, jota käytetään kaikilla toimialoilla globaalisti kestävässä toimitusketjujen johtamisessa (engl. sustainable supply chain management eli SSCM).

SAQ:ita käytetään paljon esimerkiksi autoteollisuudessa sekä kemianteollisuudessa. (Fraser, Muller, ja Schwarzkopf, 2020.)

SAQ:ssa toimittaja vastaa toimintaansa liittyviin kysymyksiin, jonka perusteella toimittajan toiminnan vastuullisuutta sitten arvioidaan. Toimittaja lähettää vastaustensa tueksi ja todistamiseksi dokumentaatiota liittyen toimintaansa ja kyselyn vastauksiin. SAQ:n täyttäminen on resursseja vaativa prosessi. Toimeksiantajayrityksen käyttämän EcoVadiksen tuottaman SAQ:n kysymykset ovat englanniksi eli SAQ:n täyttäminen vaatii englannin kielen taitoa.

Tutkimusongelmani huomattiin, kun toimeksiantajayrityksen käyttämien pienten toimittajien oli määrä täyttää kyseinen SAQ. Vaikka SAQ:iden hyväksi puoleksi luetaankin niiden helppous ja nopeus, ovat SAQ:t silti suhteellisen pitkiä arviointeja, jotka vievät yrityksiltä jonkin verran resursseja. Suurille tai keskisuurille yrityksille SAQ:t eivät usein tuota ongelmia, mutta pienten yritysten kohdalla tilanne saattaa olla eri. Tällaisilla pienillä, paikallisilla yrityksillä ei usein ole tarpeeksi resursseja SAQ:n täyttämiseen. Vaikka vastuulliset käytännöt olisivatkin pienissä yrityksissä hyvällä tasolla, ei pienillä yrityksillä välttämättä ole tarpeeksi dokumentaatiota SAQ:n täyttämiseksi. Tällaisissa yrityksissä myös englannin kielen taito saattaa olla haaste, sillä yritysten henkilöstöstä kukaan ei välttämättä ymmärrä tarpeeksi englantia pystyäkseen täyttämään SAQ:n. Osa tällaisista yrityksistä saattaa myös tuottaa palveluja toimeksiantajayritykselle vain lyhyen aikaa, jolloin heidän tuottamansa palvelun kesto saattaa olla lyhyempi kuin SAQ:n arviointiprosessi, joten tällaisille toimittajille EcoVadiksen SAQ ei myöskään toimi.

Nämä pk-toimittajat, joilla saattaa olla haasteita täyttää SAQ:ta, ovat tärkeitä toimeksiantajayrityksen toiminnalle. Tutkimuksen tavoitteena onkin siis luoda pienten toimittajien vastuullisuuden varmentamiseksi työkalu (kevennetty SAQ tai keskustelupohja), jota voitaisiin käyttää toimittajien vastuullisuuden tarkastamiseen. Tämän työkalun avulla toimeksiantajayritys pystyisi varmentamaan pk-toimittajien toiminnan vastuullisuuden kuormittamatta toimittajia kuitenkaan liikaa.

1.3 Tutkimuskysymykset ja tutkielman rakenne

Edellä kuvatun tutkimusongelman pohjalta päädyttiin päätutkimuskysymykseen: ”Millainen on vaihtoehtoinen menettelytapa pienten toimittajien vastuullisuuden

arviointiin, varmistaen kuitenkin myös näiden toimittajien sitoutumisen toimeksiantajayrityksen vastuullisuusstandardeihin?” Päättökysymyksen avulla haluttiin siis selvittää millainen menettelytapa, eli työkalu ja siihen liittyvä prosessi, pitäisi luoda, jotta voidaan sopivalla tavalla varmistaa pienten toimittajien sitoutuminen toimeksiantajayrityksen vastuullisuusstandardeihin. Tämän lisäksi haluttiin selvittää sitä, missä tilanteissa tätä uutta työkalua voitaisiin käyttää. Sen takia päädyttiin seuraaviin apututkimuskysymyksiin:

”Millaisille toimittajille tätä työkalua voidaan soveltaa?”

”Millaisissa tilanteissa tätä työkalua kannattaa soveltaa?”

Tutkimuskysymyksiä lähestyttiin seuraavanlaisen rakenteen kautta: tutkielma koostuu johdannosta, teoreettisesta viitekehystä, metodeista, tutkimustuloksista ja johtopäätöksistä. Johdannossa esitellään tutkimuksen aihe ja tutkimusongelma, tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen aiheeseen liittyvä tutkimusaukko. Ensimmäisessä teorialuvussa käsitellään kirjallisuuden pohjalta vastuullista toimitusketjujen johtamista sekä mitä vastuullisuus toimitusketjuissa ylipäätään on, ja mitkä ovat ajureita vastuullisuuden takana. Toisessa teorialuvussa syvennyttään tarkemmin vastuullisuusriskeihin ja niiden arviointiin kirjallisuuden pohjalta. Toisessa teorialuvussa käsitellään lisäksi SAQ:ita yleisesti. Toisen teorialuvun lopussa muodostetaan myös tutkimuksen teorettinen viitekehys SAQ:ista vastuullisuusarvioinneissa sekä kerätään kirjallisuuden pohjalta yleisimmät vastuullisuusriskien arviointiteemat yhteen. Tämä tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena monitapaustutkimuksena, jonka lisäksi osana tutkimusta järjestetään työpajoja sekä markkinatestausta. Metodeihin liittyviä valintoja käsitellään tarkemmin empiirisen tutkimuksen toteuttaminen -luvussa. Tutkimukseen liittyvän metodologian käsittelyn jälkeen tutkimuksessa siirrytään empiirisen aineiston tulosten käsittelyyn ja lopuksi tutkimuksen johtopäätöksiin.

2 Vastuullinen toimitusketjujen johtaminen

Kestävä kehitys on noussut viimeisten vuosikymmenien aikana tärkeäksi teemaksi/trendiksi yrityksissä ympäri maailman (European Commission 2021). Yritysten sidosryhmät ovat alkaneet painostamaan yrityksiä muuttumaan koko ajan vastuullisimmiksi ja kestävämmiksi toiminnassaan, minkä seurauksena yritykset ovat alkaneet kehittämään toimintaansa mahdollisimman ympäristöystävälliseksi sekä sosiaalisesti kestäväksi (Liu, Yu, Wernick ja Chang 2015). Kestävän kehityksen trendi näkyy vahvasti toimitusketjujen johtamisessa, sillä luonnollisesti yritysten toiminnan muuttaminen kestäväksi vaikuttaa vahvasti myös yritysten toimitusketjuihin ja niiden johtamiseen ja toimintaan.

Trendi on koko ajan mennyt siihen suuntaan, että sidosryhmät odottavat yritysten olevan vastuullisia toiminnassaan, ja asiakkaat enemmän ja enemmän suosivat vastuullisia yrityksiä. Yrityksissä on huomattu tämä ympäristöystävällisten ja vastuullisten toimitusketjujen (engl. sustainable supply chain) tuoma kilpailuetu, jonka vuoksi yritykset ovat alkaneet pyrkiä mahdollisimman vastuulliseen toimitusketjun johtamiseen. Toimitusketjujen vastuullisuuden liittyvistä toimista ja päätöksistä on tullut yrityksille strategisia. (Liu ym. 2015).

Tämä luku käsittelee tarkemmin vastuullista toimitusketjujen johtamista. Luku alkaa käsittelemällä vastuullisuutta toimitusketjuissa antamalla aiheelle taustaa ja määrittelemällä tärkeimmät käsitteet. Toinen alaluku käsittelee vastuullisen toimitusketjujen johtamisen ajureita ja motiiveja sille. Tällä tavalla saadaan parempi käsitys siitä, miksi yritykset implementoivat vastuullisuutta toimitusketjuissaan ja miksi vastuullisuudesta on tullut yrityksille niin tärkeä aihe. Luvussa 2.3 käsitellään vastuullista hankintaa määrittelemällä vastuullisen hankinnan käsite ja antamalla aiheelle taustaa. Luvun alaluvuissa käsitellään vastuullisen hankinnan työkaluja ja niiden käyttöä sekä vastuullisen toimittajien johtamisen tärkeimmät vaiheet ja aspektit.

2.1 Vastuullisuus toimitusketjuissa

Jotta toimitusketjuja voidaan muuttaa vastuullisiksi, on tärkeää ymmärtää toimitusketjun määritelmä eli se, mitä toimitusketjulla tarkoitetaan ja mitä toimitusketjuun kuuluu. Geunesin ja Pardalosin (2005) mukaan toimitusketju on organisaatioista muodostuva ryhmä, joka toimii yhdessä, jotta se voisi kannattavasti tarjota oikean tuotteen tai palvelun

oikealle asiakkaalle oikeaan aikaan. Hines (2004) taas analysoi toimitusketjun olevan se reitti, jolla palvelut ja tuotteet saadaan markkinoille. Chopran ja Meindlin (2010) mukaan toimitusketjun tarkoitus on täyttää asiakkaan tarpeet, luoden samalla tuottoa. Heidän mukaansa toimitusketju koostuu kaikista niistä osapuolista, jotka ovat mukana asiakkaan pyynnön vastaanottamisessa ja täyttämässä.

Chopran ja Meindlin (2010) mukaan jokaisen toimitusketjun tavoitteena pitäisi olla sen tuottaman arvon maksimointi. Vyas ym. (2019) mukaan toimitusketjun tavoitteena on maksimoida sen tuottama arvo ja löytää kestävä kilpailuetu. Toimitusketjun tuottama arvo on erotus siitä, minkä arvoinen lopputuote on asiakkaalle ja siitä, kuinka paljon kustannuksia toimitusketjulle aiheutuu asiakkaan pyynnön täyttämisestä. Mitä enemmän arvoa toimitusketju tuottaa, sitä kannattavampi se on. (Chopra & Meindl 2010.)

Jokaiseen toimitusketjuun kuuluu monia erilaisia toimintoja ja monia toimittajia. Tuotteen tai palvelun toimitusketjuun kuuluvat kaikki toiminnot aina tuotteen tai palvelun suunnitteluvaiheesta siihen, että tuote tai palvelu on loppukäyttäjällä. Näitä toimintoja ovat esimerkiksi tuotekehitystyö, markkinointi, jakelu ja asiakaspalvelu. Tieto- ja rahavirrat, jotka syntyvät toimintojen seurauksena ovat toimitusketjujen toimintoja. (Chopra & Meindl 2010.) Vyas ym. (2019) tuovat myös esille tietojärjestelmät ja niihin liittyvät toiminnot mahdollistamassa toimitusketjun toimintaa. Toimitusketjuissa voi olla myös monia muita toimintoja, joita tarvitaan tuotteiden saamiseksi markkinoille. Jokainen toimitusketju on erilainen, ja siksi niiden toiminnotkin eroavat keskenään. (Chopra & Meindl 2010.)

Toimitusketjujen strateginen merkitys on kasvanut huomattavasti viime vuosien aikana. Strategisen merkityksen kasvulla tarkoitetaan siis sitä, että toimitusketjuista on tullut yrityksille strategisia kilpailukeinoja (Sroufe & Melnyk, 2017). Toimitusketjujen strateginen merkitys on kasvanut esimerkiksi maailmanlaajuisen kilpailun kiihtymisen, toimintojen kehittyviin maihin ulkoistamisen, tuotteiden lyhyiden elinkaarien sekä toimitusketjun nopeuteen liittyvien paineiden myötä (Andersen & Skjøtt-Larsen, 2009, Skjøtt-Larsenin, Scharyn, Mikkolan & Kotzabin 2007 mukaan). Toimitusketjun hyvä hallinta luo yrityksille mahdollisuuden sopeutua markkinoilla tapahtuviin muutoksiin niin hyvin kuin mahdollista. Myös yritysten sidosryhmiltä tulevan paineen takia yrityksillä on paljon paineita saada toimitusketjunsä toimimaan mahdollisimman optimoidusti esimerkiksi lyhentämällä tuotanto- ja toimitusaikoja. (Morana 2013.)

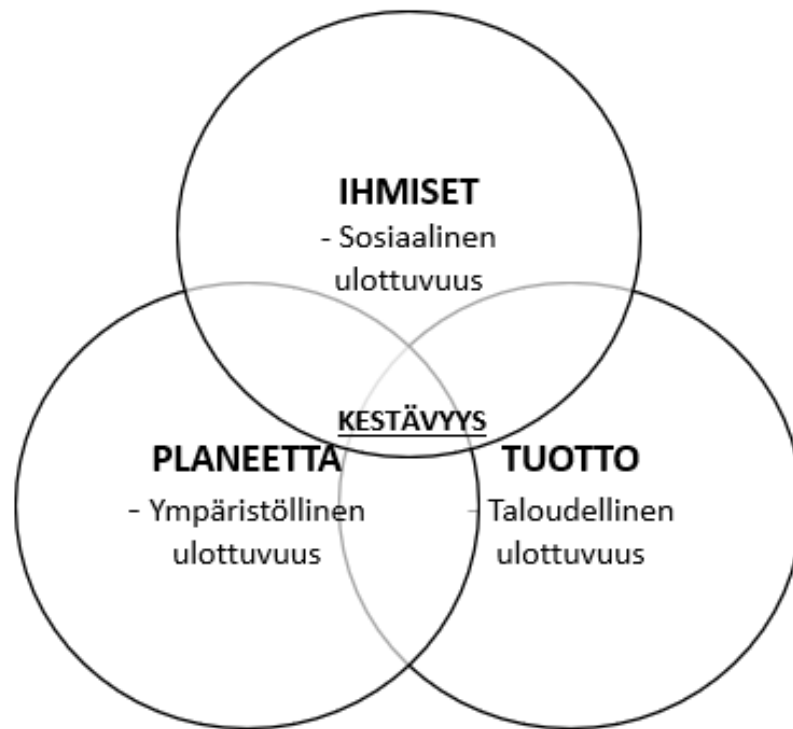
Toimitusketjujen merkityksen kasvun myötä yritysten välinen kilpailu on muuttunut toimitusketjujen väliseksi kilpailuksi (Sroufe & Melnyk, 2017). Tällä tarkoitetaan siis sitä, että yritykset eivät kilpaile vaan keskenään tehostamalla ja vaikuttamalla omiin toimintoihinsa vaan kilpailu on muuttunut koko ajan siihen suuntaan, että yritysten täytyy kiinnittää huomiota koko toimitusketjunsä suoriutumiseen. Jos toimitusketjussa on esimerkiksi jokin toimittaja, joka ei suoriudu kuten pitäisi tai muu pullonkaula, joka ei toimi, vaikuttaa se ratkaisevasti myös toimitusketjun muiden yritysten suoriutumiseen. Toimitusketju on vain niin vahva kuin sen heikoin lenkki. Toimitusketjujen strategisen merkityksen kasvun myötä läheisistä ja pitkäaikaisista toimittaja- ja kumppanisuhteista on tullut ratkaiseva tekijä kilpailuedun luomisessa (Andersen & Skjøtt-Larsen, 2009).

Toimitusketjujen hallinnan haasteena on prosessien hallinta ja organisointi maailmanlaajuisen toimittaja- ja jakeluverkkojen avulla. Toimittaja- ja jakeluverkostojensa avulla yritykset tarjoavat tuote- ja palveluvalikoimaansa asiakkailleen globaaleilla markkinoilla. Toimitusketjunsä kautta yritykset pyrkivät hankkimaan kilpailuetua hankinnan, tuotekehityksen, tuotannon ja toimitusten kautta monimutkaisissa ja globaaleissa toimitusverkostoissa. (Skjøtt-Larsen, Schary, Mikkola & Kotzab 2007.)

Kestävä kehitys on tuonut mukanaan strategisen haasteen yrityksille, sillä yritysten täytyy muuttua ja muuttaa toimintaansa kestävämpään ja vastuullisempaan suuntaan, ja sen myötä toimitusketjujen merkitys on kasvanut entisestään (Johnsen, Howard & Miemczyk, 2014). Samalla kun toimitusketjujen merkitys ja niihin kohdistuva paine kasvaa, ovat toimitusketjujen ja niihin kuuluvien yritysten sidosryhmät kuten esimerkiksi asiakkaat, osakkeenomistajat, kansalaisjärjestöt, viranomaiset, ammattiliitot, entistä kiinnostuneempia yritysten kestävydestä ja vastuullisuudesta (Andersen & Skjøtt-Larsen, 2009). Kestävän kehityksen merkityksen kasvu yhteiskunnissa ja yrityksissä on tuonut mukanaan monia haasteita yrityksille. Näiden haasteiden myötä yritykset kiinnittävät entistä enemmän huomiota niiden hankintoihin ja toimitusketjuihin. Toimitusketjuja on vaikeaa johtaa kestävänsä kehityksen mukaisesti, sillä se edellyttää paljon pitkän tähtäimen suunnittelua, joka on vaikeaa, sillä toimitusketjut elävät koko ajan ja tilanteet voivat muuttua nopeastikin. (Johnsen ym., 2014.) Keskeinen haaste kestävien toimitusketjujen johtamisessa on se, että toimitusketju koostuu toisistaan riippuvaisista yksiköistä, jotka voivat vaikuttaa toistensa maineeseen ja suorituskykyyn mutta joiden täytyy jokaisen myös pyrkiä olemaan taloudellisesti kannattavia itseään

johtaen. Tämä asetelma saattaa johtaa ristiriitoihin, sillä samalla kun toimitusketjun jäsenet ovat riippuvaisia toisistaan, niiden täytyy kuitenkin ajatella itseään ja pyrkiä luonnollisesti maksimoimaan voittonsa. (Gimenez & Sierra 2013.)

Vastuulliselle toimitusketjujen johtamiselle (engl. sustainable supply chain management eli SSCM) on olemassa monia määritelmiä, joista yksi tunnetuimmista on Elkingtonin (1998) kolmikantamallin (engl. triple bottom line) soveltaminen toimitusketjujen johtamiseen. Elkingtonin (1998) kolmikantamallin mukaan yrityksen ja toimitusketjun vastuullisuus voidaan jaotella kolmeen eri ulottuvuuteen, jotka ovat planeetta eli ekologinen, ihmiset eli sosiaalinen sekä tuotto eli taloudellinen ulottuvuus. Nämä kaikki ulottuvuudet yhdessä tekevät yrityksen toiminnasta kestävä, eli sellaista että liiketoiminnan kannattavuuden lisäksi yrityksen toiminta on myös ekologisesti ja sosiaalisesti kestävä. Elkingtonin kolmikantamalli on nähtävillä kuviossa 1. Tällä hetkellä eletään niin sanotusti kolmikantamallin (triple bottom line) aikaa, jonka myötä korostetaan sitä, että tuoton tavoittelua ei pitäisi enää tehdä ihmisten tai planeetan kustannuksella. (Johnsen ym., 2014.) Kolmikantamallin ulottuvuuksien ollessa tasapainossa voidaan saavuttaa kestävyys eli tila, jossa voitaisiin jatkaa loputtomasti ilman eroosiota ihmiskunnalle tai ympäristölle. Tällä hetkellä pyritään saavuttamaan ja löytämään tämä tasapainotila, jossa nämä kolme ulottuvuutta olisivat tasapainotilassa. (Pohl & Tohlhurst 2010, Jonathan Porrittin mukaan).



Kuvio 1 Kolmikantamalli (Triple Bottom Line) (Elkingtonin 1998 mukaan)

Gimenezin ja Sierran (2013) mukaan kestävään kehitykseen liittyvien aspektien lisääminen toimitusketjujen johtamiseen tunnetaan vastuullisena toimitusketjujen johtamisena. Seuring ja Müller (2008) määrittelevät vastuullisen toimitusketjujen johtamisen (SSCM) materiaalin, datan ja pääomavirtojen hallintana sekä toimitusketjujen välisenä yhteistyönä samalla ottaen huomioon kestävän kehityksen sosiaalisen, ympäristöllisen sekä taloudellisen ulottuvuuden ja niihin liittyvät tavoitteet, jotka on johdettu asiakkailta ja muilta sidosryhmiltä. Tämä määritelmä tiivistää hyvin vastuullisten toimitusketjujen johtamisen tarkoituksen. Morana (2013) on hieman muokannut Seuringin ja Müllerin (2008) määritelmää, ja määrittelee vastuullisen toimitusketjujen johtamisen materiaalien, informaation, pääoman, ihmisten ja tiedusteluvirtojen hallintana, jolla on taloudellinen, ympäristöllinen ja sosiaalinen/yhteiskunnallinen tarkoitus. Moranin (2013) mukaan vastuullinen toimitusketjujen johtaminen on organisaation sisäisten ja organisaatioiden välisten yhteyksien johtamista pitkän aikavälin suorituskyky mielessä. Rabs ja Bohn (2003) ovat Skjøtt-Larsenin ym. (2007) mukaan määritelleet vastuullisen toimitusketjujen johtamisen toimitusketjun väliseksi yhteistyöksi kaikissa toiminnoissa, jotka liittyvät ympäristöön ja

sosiaalisesti vastuullisten tuotteiden ja palveluiden toimittamiseen loppukäyttäjälle kuitenkin samalla tehden voittoa.

Vastuulliselle toimitusketjujen johtamiselle on siis monia eri määritelmiä, jotka enemmän tai vähemmän tarkoittavat ja ajavat samaa asiaa. Määritelmistä voidaan yleistää se, että vastuullinen toimitusketjujen johtaminen vaikuttaa toimitusketjun kaikkiin toimintoihin ja jäseniin ja vaatii niiltä pitkän tähtäimen ajattelua. Vastuullisessa toimitusketjujen johtamisessa toimitusketju täytyy pyrkiä näkemään yhtenä kokonaisuutena, jonka vastuullisuuden implementoinnin menestyminen on riippuvainen jokaisen toimitusketjun jäsenen toimista.

Vastuulliseen toimitusketjujen johtamiseen liittyy olennaisesti hankintatoimi, sillä hankintatoimi on tärkeä osa toimitusketjuja ja niiden johtamista. Seuraava suuri muutos, joka hankinta-alaa tulee kohtaamaan, on hankintatoimen muuttaminen kestäväksi ja vastuulliseksi eli kestävyuden integrointi hankintatoimeen (Krause, Vachon & Klassen 2009).

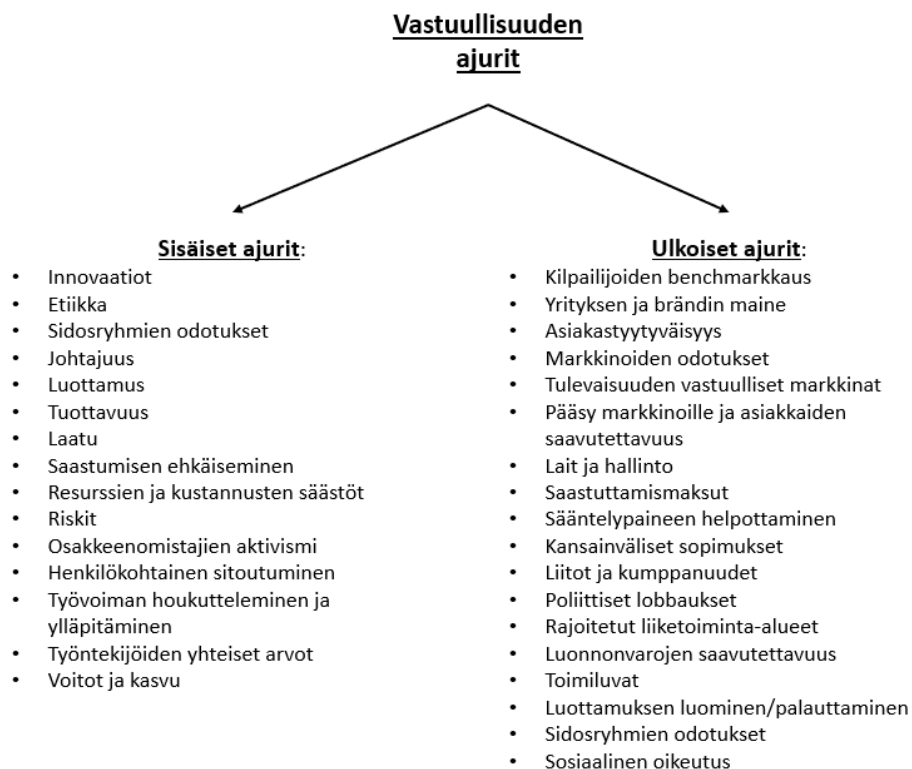
Shibinin ym. (2020) mukaan suurin osa vastuullisiin toimitusketjuihin sekä vastuulliseen hankintaan liittyvästä kirjallisuudesta jättää pitkälti huomiotta pienet ja keskisuuret yritykset. Heidän mukaansa monet tutkijat heidän lisäksi uskovat, että pk-yritysten vastuullisten toimitusketjujen tutkiminen voisi laajentaa käsitystämme toimitusketjujen vastuullisuudesta ja kestävydestä. (Shibin ym. 2020.) Pk-yrityksillä on rajallisempi vaikuttamismahdollisuus ympäristöön toiminnallaan kuin suurilla yrityksillä, niiden toiminnan laajuuden vuoksi. Kuitenkin pk-yritysten vaikuttamismahdollisuus on yhdessä hyvin suuri, sillä suurin osa maailman yrityksistä on pk-yrityksiä, joten niiden toiminnan vastuullisuus on tärkeässä asemassa vastuullisuuden kehittämisessä. (Gadenne, Kennedy & McKeiver 2009.) Vaikka suuret yritykset ovatkin liikevaihdollisesti pk-yrityksiä edellä, pk-yritykset myös työllistävät yhteensä enemmän ihmisiä kuin suuret yritykset (Tilastokeskus 2022). Tämän takia on tärkeää, että pk-yritysten vastuullisia toimitusketjuja ja niihin liittyviä aiheita aletaan tutkimaan enemmän.

2.2 Vastuullisen toimitusketjujen johtamisen ajurit ja motiivit

Koska vastuullisuusajattelun ja sen myötä yritysvastuun merkitys on kasvanut liiketoiminnassa, on tärkeää selvittää, mitkä tekijät ajavat yrityksiä muuttamaan toimintatapojaan ja prosessejaan vastuullisemmaksi. Tekijöitä voi olla kahdenlaisia. On

organisaation sisäisiä ajureita eli motiiveja, jotka kumpuavat organisaation sisältä ja ajavat muuttamaan organisaation toimintaa vastuulliseksi. Sitten on myös organisaation ulkoisia ajureita eli motiiveja, jotka tulevat organisaation ulkopuolelta ja ajavat organisaatiota muuttamaan toimintaansa vastuulliseksi. (Lozano 2015.) Tässä alaluvussa käsitellään olennaisia ja yleisimpiä motiiveja ja ajureita, jotka ajavat organisaatioita kohti vastuullisempaa liiketoimintaa ja vastuullisempia prosesseja.

Kuvioon 2 on kerättyä yleisimpiä sisäisiä sekä ulkoisia motiiveja ja ajureita, jotka ajavat organisaatiota kohti vastuullisuutta ja vastuullista liiketoimintaa.



Kuvio 2 Vastuullisuuden ajurit (Lozanon 2015 mukaan)

Kuten kuvio 2 huomataan, vastuullisuuden ajureita on monia ja ajurit ovat todella monipuolisia. Suurta eroa sisäisten ja ulkoisten ajurien määrän välillä ei ole. Vastuullisen liiketoiminnan ulkoisista ajureista Lozanon (2015) mukaan yleisimmin kirjallisuudessa esiintyvät kansalliset lait ja hallinto, yrityksen ja brändin maine ja asiakastyytyväisyys.

Kansallisten lakien ja hallinnon merkityksestä yritysten vastuullisuuteen on kirjoitettu paljon kirjallisuudessa, koska yritysten tulee luonnollisesti noudattaa sen maan lakeja,

jossa se toimii. Lakien lisäksi myös esimerkiksi erilaiset liitot kuten Euroopan Unioni voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan vaikuttaviin säännöksiin. Lait ja säännökset vaikuttavat vahvasti liiketoimintaan ja toimitusketjuihin, koska ne sääntelevät liiketoimintaa ja antavat sille suuntaviivat. (Lozano 2015).

Yrityksen ja brändin maine on myös ajuri, josta on kirjoitettu paljon. Brändistä ja maineesta on kirjoitettu paljon, koska yrityksen brändi vaikuttaa merkittävästi esimerkiksi yrityksen tulokseen, osakehintoihin sekä pitkän aikavälin kannattavuuteen ja koska yrityksen vastuullisuus ja kestävyys vaikuttavat brändiin, on aihe tärkeä yrityksille. Hyvä esimerkki yrityksen vastuullisuuden merkityksestä yrityksen brändiin ja maineeseen on Volkswagen ja sen päästöskandaali. Päästöskandaali alkoi vuonna 2015, jolloin Yhdysvaltain ympäristönsuojeluvirasto (EPA) julkaisi tiedotteen, jonka mukaan Volkswagen oli rikkonut Clean Air Act -lakia vääristelemällä tuottamiensa autojen päästölukemia. Volkswagenin valmistamien autojen päästöt olivat siis paljon suuremmat kuin mitä Volkswagen antoi ymmärtää. Päästöskandaalin seurauksena Volkswagenin osakekurssi romahti syyskuussa 2015. Volkswagen tuomittiin päästöskandaalin seurauksena muun muassa suuriin sakkoihin mutta vieläkin enemmän se kärsi tapauksesta maineensa menettämisen myötä. Volkswagenin brändiä pidettiin erittäin hyvänä ennen päästöskandaalia Interbrandin brändilistauksen mukaan, mutta päästöskandaalin myötä Volkswagen tippui listauksessa huomattavasti alemmas. Tästä esimerkistä voidaan siis huomata kuinka iso merkitys yrityksen vastuullisuudella ja kestävyydellä on yrityksen brändiin ja maineeseen. (Agus Harjoto & Salas 2017.)

Asiakastyytyväisyys on erittäin tärkeä osa liiketoimintaa ja sen kannattavuutta, joten on luonnollista, että sitä on tutkittu kirjallisuudessa paljon kestävyuden ajurina. Jos yrityksen asiakkaat eivät ole tyytyväisiä, ei liiketoiminta ole kannattavaa. Jean, Wang, Zhao ja Sinkovics (2016) tutkivat erilaisten vastuullisuusajurien merkitystä erilaisissa talousjärjestelmissä. Vaikka talousjärjestelmä vaikutti siihen, mitkä ajurit nähtiin tärkeänä vastuullisuuteen siirtymisen kannalta, nähtiin asiakastyytyväisyys tärkeänä vastuullisuuden ajurina sekä markkinatalouksissa että siirtymätalouksissa. Yrityksen vastuullisuuden ja yritys vastuun nähtiin vaikuttavan positiivisesti asiakastyytyväisyyteen. (Jean ym. 2016.)

Lozanon (2015) lisäksi myös Walker, Di Sisto ja McBain (2008) tutkivat yleisimpiä ajureita ja motiiveja siirtyä ja panostaa vastuullisuuteen ja vastuulliseen toimitusketjujen

johtamiseen. Walker ym. (2008) keräsivät yhteen kirjallisuudessa useimmiten esiintyvät sisäiset ja ulkoiset ajurit ja motiivit. Heidän mukaansa sisäisistä ajureista tärkeimpinä kirjallisuudessa nähtiin kustannusten vähentäminen, sijoittajilta tuleva paine sekä laadun parantaminen. Ulkoisista ajureista kirjallisuudessa tärkeimpänä nähtiin kansalliset lait ja säännökset, asiakkailta tuleva paine ja sitä kautta asiakastyytyväisyys, kilpailuedun saavuttaminen sekä yrityksen tehokkuuden parantaminen. Kuten Lozano (2015) myös Walker ym. (2008) nostavat esiin asiakastyytyväisyyden sekä lait ja säännökset. Näiden lisäksi heidän mukaansa myös kilpailuedun saavuttaminen nähdään tärkeänä ajurina vastuullisuudelle. Kilpailuedun saavuttamisella tarkoitetaan tässä tapauksessa siis sitä, että implementoimalla vastuullisuuden osaksi toimitusketjua ja yrityksen toimintaa, voi yritys saavuttaa kilpailuedun, sillä asiakkaat saattavat esimerkiksi suosia yrityksiä, jotka toimivat vastuullisesti tai boikotoida yrityksiä, jotka eivät toimi vastuullisesti. Vastuullisuutta suosimalla, voivat yritykset siis saavuttaa parempia tuloksia. (Walker ym. 2008.)

2.3 Vastuullinen hankinta

Verrattuna muihin liiketoiminnan toimintoihin kuten esimerkiksi markkinointiin tai rahoitukseen, on hankintatoimea tutkittu suhteellisen vähän. Viimeisen 20 vuoden aikana hankintatoimen merkitys on kuitenkin kasvanut yrityksissä sekä kirjallisuudessa. Tähän hankintatoimen nousevaan trendiin on vaikuttanut esimerkiksi yritysten ei-ydinliiketoimintojen ulkoistamisen yleistymisen. Vaikka hankinnan merkitystä yrityksille on alettu ymmärtämään ja hankinta on joissain yrityksissä nostettu strategiseksi liiketoiminnoksi, on tämä hankinnan merkityksen kasvutrendi vielä suhteellisen uusi, ja on edelleen paljon yrityksiä, joissa hankintaa ei priorisoida tai pidetä strategisena liiketoimintona. Niissä yrityksissä, joissa hankintatoimea ei pidetä strategisena liiketoimintona, hankintoja ajaa usein alhaisten hintojen tavoittelu huolimatta siitä keskittykö yrityksen strategia alhaisiin kustannuksiin ja niiden tavoitteluun vai ei. Usein pyritään siis saavuttamaan mahdollisimman alhaiset hinnat huolimatta muista seikoista. Eli vaikka hankintatoimi on kehittynyt, joidenkin yritysten hankintatoimessa on vielä paljon parantamisen varaa. (Johnsen ym. 2014.)

Kuten edellisestä alaluvusta käy ilmi, kestävä kehitys ja sen tuomat haasteet vaikuttavat vahvasti yritysten toimitusketjujen hallintaan, ja sitä kautta myös hankintatoimeen (Crespin-Mazet & Dontenwill 2012). Maapallon resurssit ovat vähentyneet ja

ilmastonmuutos kiihtyy, minkä takia yrityksillä on koko ajan enemmän paineita vähentää hiilidioksidipäästöjä, kierrättää tai uudelleen käyttää esimerkiksi materiaaleja sekä kehittää uutta kestävämpää teknologiaa (Johnsen ym. 2014). Kestävän kehityksen mukanaan tuomat haasteet ovat osittain parantaneet hankintatoimen asemaa ja tehneet siitä entistä tärkeämmän liiketoiminnon yrityksille, sillä hankinnat ovat isossa roolissa toimitusketjujen kestävyiden ja vastuullisuuden tavoittelussa (Johnsen ym. 2014). Toimitusketjujen johtaminen ilman vastuullisuusperspektiiviä ei ole enää Krausen ym. (2009) mukaan sinällään riittävää vaan toimitusketjujen johtamisessa ja sitä kautta hankinnassa tulisi aina huomioida vastuullisuus ja kestävyys. Kestävästä ja vastuullisesta toimitusketjujen johtamisesta (SSCM) pitäisi tulla normi, ja yritysten tulisi panostaa vastuullisuuteen nykyistä enemmän toimitusketjujen johtamisessa. (Krause ym. 2009.)

Vastaavanlainen suuri muutos hankinta-ajattelussa on tapahtunut aikaisemminkin, kun Peter Kraljic julkaisi artikkelin, jossa hän esitti väitteen, että hankinnasta täytyisi tulla strategista tarjonnan hallintaa (Krause ym. 2009). Kraljic (1983) kannusti artikkelissaan hankintapäälliköitä arvioimaan tekemiään hankintoja strategisesti ja kriittisesti pitäen mielessä markkinoiden riskit ja epävarmuudet. Kraljic (1983) myös rohkaisi artikkelissaan hankintapäälliköitä käyttämään hankintaportfolioita apunaan hankinnoissa. Kraljicin artikkeli ja ajatukset vahvistivat toimitusketjun hallinnan ja erityisesti hankinnan roolia liiketoiminnan suorituskyvyn kriittisenä ajurina (Pagell, Wu & Wasserman, 2010). Nyt hankinta-alalla tarvitaan vastaavaa muutosta, jotta kestävä kehitys saadaan integroitua toimitusketjujen johtamiseen ja hankintaan (Krause ym. 2009).

Monet yritykset ovat viime vuosina heränneet siihen, että hankintatoimen ja koko toimitusketjujen johtamisen täytyy muuttua vastuullisemmaksi ja kestävämmäksi. Tämä on helpommin sanottu kuin tehty, sillä kuten toimitusketjua, ei myöskään hankintatoimea ole helppoa muuttaa kestäväksi. Hankintaa on perinteisesti tehty suhteellisen lyhyellä tähtäimellä, sillä tilanteet toimitusketjuissa muuttuvat jatkuvasti, minkä vuoksi pitkän tähtäimen suunnittelu on hankalaa. Kestävyys ja vastuullisuus hankinnassa vaatii kuitenkin pitkän tähtäimen suunnittelua ja toimia, jonka vuoksi vastuullisuus hankinnassa on suhteellisen haasteellista. (Johnsen ym., 2014.)

Miemczyk, Johnsen ja Macquet (2012) määrittelevät vastuullisen hankinnan organisaation ulkoisten resurssien hallintana, jossa huomioidaan ympäristölliset,

sosiaaliset, eettiset sekä taloudelliset kysymykset siten, että kaikki tavarat, palvelut, valmiudet ja tiedot, jotka ovat tarpeen organisaation ensisijaisten ja tukitoimintojen hoitamiseksi, ylläpitämiseksi ja hallinnoimiseksi, antavat arvoa paitsi organisaatiolle myös yhteiskunnalle ja taloudelle. Aktin ja Gergin (2016) määrittelevät vastuullisen hankinnan prosessina, jossa vastataan organisaation tarpeisiin rahallisesti edullisimmalla tavalla kuitenkin samalla vähentäen hankinnan toiminnan vaikutuksia yhteiskuntaan ja ympäristöön. Nämä määritelmät antavat erittäin kattavan kuvan siitä, mitä vastuullinen hankinta on ja mihin sillä pyritään. Varsinkin Miemczykin ym. (2012) määritelmää vastuullisesta hankinnasta käytetään laajasti kirjallisuudessa.

Suurin osa maailman yrityksistä (sekä kehittyneissä että kehitysmaissa) on pieniä tai keskisuuria yrityksiä, joten vastuullinen hankinta liittyy vahvasti pk-yrityksiin. Useat hankinnat tehdään pk-yrityksiltä ja niihin täytyy vastuullisessa hankinnassa kiinnittää erityistä huomiota. Pk-yrityksillä on keskeinen rooli työpaikkojen luomisessa, köyhyiden vähentämisessä sekä tuotantoteknisten valmiuksien parantamisessa. Pk-yritykset lisäävät viennin kasvua, mikä on erittäin tärkeää talouden kehittymisen kannalta. Pk-yritykset ovat vastuussa merkittävistä hiilidioksidipäästöistä ja ne aiheuttavat noin 70 prosenttia teollisuuden saasteista. Pk-yritysten pitäisi toiminnallisen suorituskyvyn lisäksi keskittyä kestäväen kehityksen käytäntöjen integroimiseen toimitusketjussaan sekä oman toimintansa vastuullisuuteen. Toiminnan muuttaminen vastuulliseksi ja vastuullisten käytäntöjen ja toimintatapojen implementointi vie yritykseltä kuitenkin jonkin verran resursseja. Tämä saattaa olla syynä pk-yritysten vastuullisuuskäytäntöjen puuttumiseen, sillä pk-yrityksillä on suuria yrityksiä vähemmän resursseja käytössään vastuullisuusmuutosten implementointiin. Pk-yrityksiltä ostaessa on siis tärkeää, että yritysten hankintatoimi kiinnittää huomiota niiden toiminnan vastuullisuuteen. (Cerchione, Centobelli & Shabani 2018.)

Suurin osa ympäristöllisesti ja sosiaalisesti vastuuttomasta toiminnasta tapahtuu toimitusketjujen alemmilla tasoilla (esimerkiksi neljännen portaan (engl. 4-tier) toimittajien tasolla) eli etäämmällä ostajaorganisaation välittömästä näköpiiristä. Tämä tarkoittaa sitä, että ostajaorganisaatioiden täytyy osata päätellä, millaisissa tilanteissa ensimmäisen portaan toimittajaa kannattaa tutkia tarkemmin tai tarkastella tarkemmin sen toimitusketjua. Tekijöitä, joihin ostajaorganisaatioiden kannattaa kiinnittää huomiota, miettiessään ensimmäisen portaan toimittajien tarkempaa tarkastelua ovat esimerkiksi toimittajan sidosryhmien näkyvyys, toimitusverkon monimutkaisuus, tuotteen ja

toimialan näkyvyys, aiemmat tapahtumat yrityksen toimitusverkostossa, sosioekonominen ja kulttuurinen etäisyys sekä riippuvaisuus alemman tason toimittajista. (Meinlschmidt, Schleper & Foerstl, 2018.)

Useille ostajaorganisaatioille ei myöskään riitä se, että vain ensimmäisen portaan toimittajat toimivat vastuullisesti, sillä ostajaorganisaatio saattaa kärsiä mainehaitoista, jos sen toimitusketjusta löytyy alempaa toimittajaa, joka toimii vastuuttomasti. Tämän vuoksi ostajayritykset pyrkivät vyöryttämään omia vastuullisuuskäytäntöjään alemmas toimitusketjussa edellyttämällä ensimmäisen portaan toimittajiaan vaatimaan omilta toimittajiltaan samoja vastuullisuusvaatimuksia kuin ostajaorganisaatio vaatii omilta toimittajiltaan. Tämä onnistuu esimerkiksi Code of Conduct -sopimusten avulla, jolloin ensimmäisen portaan toimittajat sitoutuvat vaatimaan omilta toimittajiltaan samoja vastuullisuusvaatimuksia, jolloin tämä vyörymisefekti alkaa toimimaan. (Wilhelm & Villena 2021.) Voidaankin sanoa, että ensimmäisen portaan toimittajilla on nykyään kaksi roolia vastuullisuuden kannalta. Ensinnäkin ensimmäisen portaan toimittajien täytyy täyttää ostajayrityksen vastuullisuustavoitteet ja toiseksi ensimmäisen portaan toimittajien täytyy implementoida nämä ostajayrityksen vastuullisuusvaatimukset heidän toimittajiensa operaatioihin. (Wilhelm, Blome, Bhakoo & Paulraj 2016.) Wilhelm ja Villenan (2021) mukaan ostajayritysten pitäisi pyrkiä tukemaan toimittajiaan vastuullisuusvaatimusten vyöryttämisessä, jotta toimittajat voivat aidosti edistyä vastuullisuustavoitteissaan ja -ohjelmissaan. Heidän mukaansa toimittajat onnistuvat vastuullisuustavoitteissaan paremmin, jos ostajaorganisaatio tukee niitä tavoitteiden saavuttamisessa.

Krause ym. (2009) ovat kiteyttäneet syyn vastuulliselle hankinnalle hyvin: Organisaatio ei ole yhtään sen vastuullisempi kuin toimittajat, joilta se hankkii. Tämän takia kaiken kokoisten organisaatioiden on siis nyt ja jatkossa panostettava vastuulliseen hankintaan.

2.3.1 Vastuullinen toimittajien johtaminen

Kestävän toimitusketjujen johtamisen yleistymisen myötä ostajat ympäri maailmaa ovat alkaneet kiinnittämään entistä enemmän huomiota toimittajien vastuullisuuteen toimittajien valinnassa ja hallinnassa. Ostavat organisaatiot vaativat vastuullisuutta ja vastuullisuustoimenpiteitä toimittajiltaan, jonka seurauksena toimittajat saattavat joutua tekemään suuria muutoksia vanhoihin toimintatapoihinsa, jotta asiakkaat haluavat jatkossakin tehdä yhteistyötä. Nämä muutokset, joita toimittajat joutuvat tekemään

saattavat aiheuttaa erilaisia mielipiteitä kuten muutosvastarintaa toimittajissa, jonka takia on tärkeää, että toimittajia johdetaan ja tuetaan vastuullisuuden implementoinnissa. (Chen & Chen 2019.)

Toimittajien johtaminen on tärkeä osa yritysten hankintaa ja toimitusketjujen johtamista. Koska toimittajilta vaaditaan koko ajan enemmän toimia vastuullisuuden puolesta ja vaatimukset vastuullisuuteen liittyen kasvavat, täytyy toimittajia ja niiden vastuullisuutta osata myös hallita ja johtaa. Tässä kohtaa vastuullinen toimittajien johtaminen tulee tarpeelliseksi ja olennaiseksi yrityksille.

Zimmer, Fröhling ja Schultmann (2016) määrittelevät vastuullisen toimittajien johtamisen kaikkien ostettuun komponenttiin liittyvien toimintojen hallintana toimitusketjun alkupäässä, jotta kolmikantamallin kaikki dimensiot (tulos, planeetta, ihmiset) maksimoisivat suorituskykynsä. Tämä määritelmä kattaa hyvin vastuullisen toimittajien johtamisen idean ja tavoitteen. Pyritään siis avustamaan toimittajia vastuullisuuden implementoinnissa.

Monet tekijät ajavat yrityksiä harjoittamaan vastuullisuutta ja vastuullista toimittajien johtamista. Motiivit harjoittaa vastuullista toimittajien johtamista ovat kuitenkin pitkälti samat kuin motiivit harjoittaa vastuullisuutta ylipäättään yrityksissä ja toimitusketjuissa, joita käsiteltiin tarkemmin luvussa 2.2. Chen ja Chen (2019) mukaan vastuullisen toimittajien johtamisen kautta ostajaorganisaatiot pystyvät laajentamaan oman organisaationsa vastuullisuustavoitteet ja -vaatimukset toimittajiinsa. Jotta organisaatio voi aidosti toimia vastuullisesti, täytyy sen toimittajienkin toimia vastuullisesti. Organisaatiolle on siis tärkeää laajentaa omat vastuullisuuslupauksensa ja -tavoitteensa koskemaan myös toimittajiaan, jotta yhteistyö heidän kanssaan voi jatkua.

Foerstl, Reuter, Hartmann sekä Blome (2010) mukaan vastuullinen toimittajien johtaminen on kilpailuetu yrityksille. Heidän mukaansa vastuullinen toimittajien johtaminen tuo kilpailuetua, sillä sen avulla yritykset vähentävät riskiään altistua esimerkiksi mainehaitoille. (Foerstl ym. 2010.) Tällä he tarkoittavat sitä, että jos yritys käyttää jotakin toimittajaa, joka toiminnallaan huonontaa vakavasti ympäristön tai ihmisten tilaa, saattaa yritys saada huonoa julkisuutta kyseisen toimittajan toiminnan vuoksi. Tällaisten mainehaittojen seurauksena yritysten liiketoiminta voi kärsiä, sillä asiakkaat vaativat yrityksiltä vastuullisuutta myös niiden toimitusketjussa. On siis tärkeää

johtaa toimittajia, jotta he toimivat jatkuvasti vastuullisesti ja ymmärtävät, mitä vastuullisuus toiminnassa tarkoittaa.

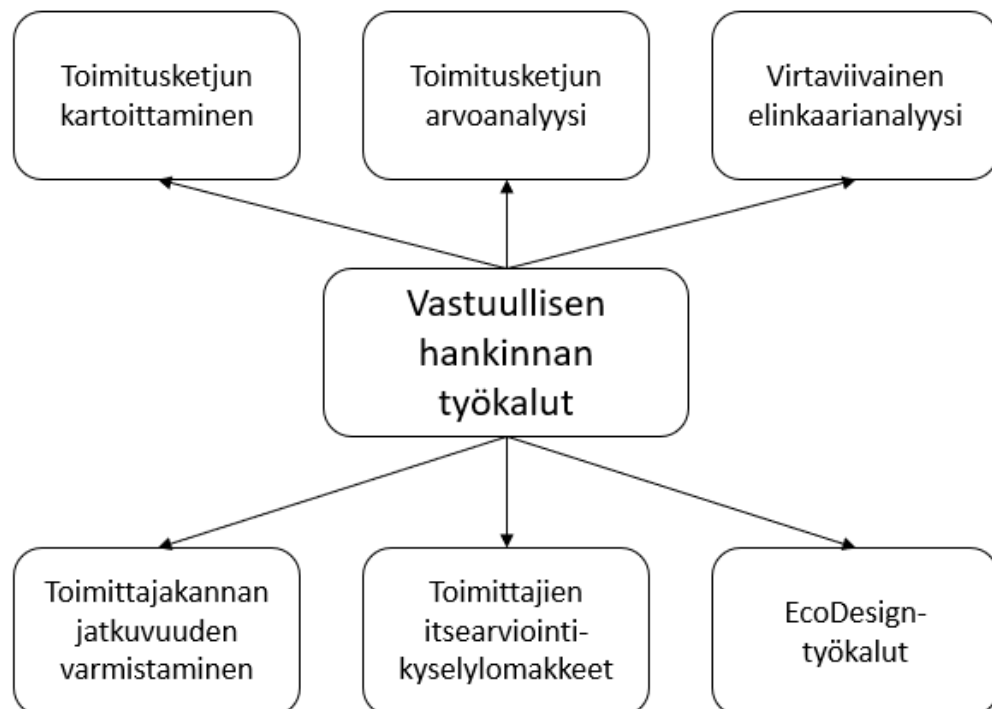
2.3.2 Vastuullisen hankinnan työkalut

Vastuullinen hankinta aiheuttaa haasteen yrityksille, sillä hankintaa on hankintatoimen ja toimitusketjujen dynaamisen luonteen takia vaikeaa muuttaa vastuulliseksi (Johnsen ym. 2014). Toteuttamisen hankaluudesta huolimatta, on hankintatoimen muututtava vastuullisemmaksi, jotta yritysten toiminnasta ja toimitusketjuista saadaan vastuullisia. Hankintatoimen muutoksen avuksi on kehitetty erilaisia työskentelytapoja ja työkaluja, jotka helpottavat hankinnan ja koko toimitusketjun muuttamista vastuulliseksi ja kestäväksi. Näiden työkalujen avulla helpotetaan vastuullista hankintaa. Tässä luvussa esitellään muutamia keskeisiä vastuullisen hankinnan ja toimitusketjujen johtamisen työkaluja, ja käsitellään sitä, miten niitä hyödynnetään hankintojen vastuullisuuden varmentamisessa.

Johnsenin ym. (2014) mukaan vastuullisuuden implementointiin yrityksessä ja sen toimitusketjussa vaikuttavat 1) yrityksen oma strategia (eli visio ja tavoitteet esimerkiksi vastuullisuuden ja hankinnan suhteen), 2) poliittiset päätöksentekijät, jotka vaikuttavat yritykseen ja sen vastuullisuuteen (maan ja alueen hallinto, lait ja standardit sekä ympäristölainsäädäntö) sekä 3) erilaiset kansalaisjärjestöt (ympäristöjärjestöt kuten WWF, ihmisoikeusjärjestöt kuten Amnesty International sekä muut kansalaisjärjestöt).

Johnsen ym. (2014) mukaan vastuullisen hankinnan työkalut ovat tärkeä osa implementointiprosessia. Työkalut ovat osa vastuullisuuden ja kaikkiin siihen vaikuttavien tekijöiden implementointiprosessia. Heidän mukaansa vastuullisen hankinnan työkalut helpottavat ja auttavat vastuullisuuden implementoinnissa ja sitouttavat yrityksen vastuullisuuteen ja vastuullisiin toimintatapoihin. Vastuullisuuden implementointi yrityksissä on jokapäiväistä ja tärkeä osa esimerkiksi hankintatoimea. (Johnsen ym. 2014.) Johnsen ym. (2014) korostavat, että yrityksen vastuullisuusstrategian kehittäminen on tärkeä ensimmäinen askel kohti kestävä ja vastuullista toimitusketjua, eli yrityksillä täytyy ensin olla vastuullisuusstrategia, jota he voivat sitten alkaa implementoimaan erilaisten työkalujen avulla. Voidaan siis tiivistää, että yritysten täytyy ensin tietää heidän visionsa vastuullisuuden ja hankinnan suhteen, ennen kuin työkaluja on järkevää alkaa hyödyntämään.

Johnsen ym. (2014) esittelevät kirjassaan muutamia keskeisiä työkaluja kestävän toimitusketjun tavoittelemisen tueksi. Näitä työkaluja hyödynnetään esimerkiksi juuri hankintatoimessa, sillä hankintatoimi vastaa osittain yritysten toimitusketjujen johtamisesta esimerkiksi toimittajavalintojen ja toimittajasuhteiden hallinnoinnin kautta. Myös Aktinin ja Gerginin (2016) mukaan vastuullisen hankinnan tueksi on olemassa erilaisia työkaluja, mutta organisaation hankinta- ja vastuullisuusstrategiat määrittävät sen, mitä näistä työkaluista on järkevää hyödyntää juuri kyseisessä organisaatiossa ja tilanteessa. Johnsen ym. (2014) nimeävät kirjassaan työkaluiksi esimerkiksi toimitusketjujen kartoittamisen, toimitusketjun arvoanalyysin sekä virtaviivaistetun elinkaarianalyysin. Pagell ym. (2010) tuo näiden työkalujen lisäksi esiin toimittajankannan jatkuvuuden vastuullisen hankinnan työkaluna. Aktin ja Gergin (2016) tuovat esiin toimittajakyselylomakkeet vastuullisen hankinnan työkaluna. Byggeth ja Hochschorner (2006) nimeävät artikkelissaan myös EcoDesign-työkalut, joiden avulla voidaan tunnistaa kompromissitilanteita eri ympäristönäkökohtien välillä. Kuviossa 3 on esiteltyinä nämä olennaiset kirjallisuudessa paljon esiintyvät työkalut. Seuraavissa kappaleissa perehdytään tarkemmin näihin työkaluihin ja siihen, mitä ne ovat ja miten niitä käytetään.



Kuvio 3 Vastuullisen hankinnan työkalut

Ensimmäinen kuviosta 3 läpikäytävä työkalu on toimitusketjun kartoittaminen. Toimitusketjuja kartoitetaan usein erilaisten kaavioiden ja karttojen avulla. Kaavioiden ja karttojen avulla saadaan helpommin parempi käsitys toimitusketjusta ja voidaan hahmotella organisaation prosesseja. Toimitusketju voidaan hahmotella esimerkiksi vuokaavioon, johon kuvataan myös toimitusketjun kohdat, joissa on kova kuormitus, riski tai jotka aiheuttavat hukkaa. Tämä helpottaa toimitusketjun johtamista ja hankintatoimeen tunnistamaan esimerkiksi vastuullisuusriskejä aiheuttavat toimittajat. (Johnsen ym. 2014.)

Toisena työkaluna kuviosta 3 käydään läpi toimitusketjun arvoanalyysi. Toimitusketjun arvoanalyysiä voidaan tehdä monin eri tavoin, mutta arvoanalyysin perusideana on tunnistaa arvoa tuottavat toiminnot sekä ei-arvoa tuottavat toiminnot, minkä jälkeen jokainen toiminto arvioidaan. Toimintoja voidaan arvioida esimerkiksi niihin liittyvien kustannusten sekä erilaistumisen näkökulmasta, jonka jälkeen arvioidaan sitä, auttaako toiminto yritystä saavuttamaan kilpailuetua markkinoilla. Jos toiminto ei tuota kilpailuetua, yritys miettii toiminnon tarvetta tai sen ulkoistamista tai muuta vaihtoehtoa toiminnolle. Tällä tavalla pyritään tunnistamaan toimitusketjun arvoa tuottavat ja tärkeät sekä turhat toiminnot. Tämä tieto vaikuttaa sitten jatkotoimenpiteisiin toimitusketjussa ja luonnollisesti myös vastuullisessa hankinnassa. (Johnsen ym. 2014.)

Seuraava työkalu kuviosta 3 on virtaviivainen elinkaarianalyysi, joka voidaan tehdä monella eri tavalla. Vaikka elinkaarianalyysijä on monenlaisia, on kaikkien niiden perusperiaatteena kuitenkin se, että pyritään huomioimaan tuotteen kaikki mahdolliset ympäristövaikutukset tuotteen koko elinkaaren aikana. Tämä tarkoittaa sitä, että huomioidaan ympäristövaikutukset aina tuotteeseen tarvittavien raaka-aineiden keräämisestä tuotteen hävittämiseen. Virtaviivaistettuja elinkaarianalyysijä on olemassa monia erilaisia, joista kirjassa tuodaan esille hiilijalanjäljen selvitys, ekologisen jalanjäljen selvitys, ympäristön panos-tuotos-analyysi, materiaalivirta-analyysi sekä elinkaaren kustannusten selvitys. (Johnsen ym. 2014.)

Seuraavana läpikäytävänä työkaluna kuviosta 3 on toimittajakannan jatkuvuuden varmistaminen. Toimittajakannan jatkuvuuden varmistamisella tarkoitetaan sitä, että toimitusketjun jäsenet pyrkivät varmistamaan, että kaikkien toimitusketjun jäsenten toiminta on kannattavaa, ja että kaikki toimitusketjun jäsenet pystyvät menestymään, innovoimaan ja kasvamaan myös jatkossa. Toimittajakannan jatkuvuuden varmistamisen

tavoitteena on siis yhteinen menestyminen. Toimittajakannan jatkuvuuden varmistaminen näkyy monin eri tavoin toimitusketjun ja sen jäsenten toiminnassa. Yksi tavoista varmistaa toimittajakannan jatkuvuus on pyrkiä vähentämään toimittajien riskiä. Esimerkiksi jos haluaa toimittajien saavuttavan tietyn kestävyuden ja vastuullisuuden tason, on ostajan hyvä kantaa osa tai koko riski, mikä helpottaa toimittajien (etenkin pienten toimittajien) muuttumista vastuullisemmiksi toiminnassaan. (Pagell ym. 2010.)

Seuraavana käsiteltävänä työkaluna kuviosta 3 on toimittajien itsearviointikyselylomakkeet. Aktinin ja Gerginin (2016) mukaan kyselylomakkeiden tulisi mitata aiemmin esitellyn kolmikantamallin kaikkia eri ulottuvuuksia (tuottoa eli taloudellista, planeettaa eli ympäristöllistä sekä ihmisiä eli sosiaalista), jotta toimittaja saataisiin mitattua mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. He tuovat kuitenkin esiin myös sen, että kyselyn sisältö ja mitattavat asiat riippuvat muun muassa yrityksen ja arvioitavien toimittajien toimialasta. Heidän mukaansa kyselylomakkeen tulisi alkaa toimittajan perustietojen kuten esimerkiksi toimittajan tuotteen ja toimittajan työntekijöiden määrän selvittämisellä. Perustietojen avulla saadaan tärkeää yleistietoa toimittajasta. Kyselylomakkeen tulisi heidän mukaansa perustietojen selvittämisen jälkeen koostua kolmesta pääosionista, jotka vastaavat kestävä kehityksen kolmea ulottuvuutta eli sosiaalista, taloudellista sekä ympäristöllistä käsitteleviin aiheisiin. Sosiaalisen ulottuvuuden osion tulisi mitata toimittajan lähestymistapaa omien työntekijöidensä sosiaalisiin oikeuksiin sekä tapaa toimia sosiaalisen vastuun asioissa. Taloudellisen ulottuvuuden osion tulisi mitata toimittajan taloudellista asemaa markkinoilla keskittymällä esimerkiksi toimittajan markkinaosuuteen, kannattavuuteen sekä asiakasuskollisuuteen. Ympäristöllisen ulottuvuuden osion tulisi koskea toimittajan operaatioihin liittyviä ympäristön kannalta olennaisia aihealueita kuten esimerkiksi toimittajan toimenpiteitä kuljetustoiminnan aikana syntyvien päästöjen vähentämiseksi, toimittajan jätehuoltokäytäntöjä sekä veden ja energian kulutusta. Toimittajat vastaavat itse kysymyksiin toiminnastaan, jonka jälkeen kyselylomakkeet menevät ostajaorganisaatioiden hankintapäälliköille tarkastettavaksi. Tällä tavalla pyritään estämään toimittajien liioittelu oman suorituksensa arvioinnissa. (Aktin ja Gergin 2016.)

Viimeisenä käsiteltävänä työkaluna kuviosta 3 on Byggethin ja Hochschornerin (2006) artikkelissaan käsittelemät EcoDesign-työkalut, jotka on luotu hankinnan ja tuotesuunnittelun tueksi kompromissitilanteisiin eri ympäristönäkökohtien tai ympäristönäkökohtien ja muiden näkökohtien välille. Näillä kompromissitilanteilla

viitataan siis tilanteisiin, jossa ostajan on päätettävä, mitkä ympäristönäkökohdat ovat tärkeimpiä ja painottaako ostajayritys hankinnassaan esimerkiksi energiatehokkuutta, vedenkulutusta vai ilmaaasteiden hallintaa, ja miten ympäristövaatimukset tulisi yhdistää muihin vaatimuksiin kuten esimerkiksi lainsäädäntöön, laatuun ja talouteen. EcoDesign-työkaluja on yhdeksän kappaletta, ja ne on kehitetty eri tarkoituksiin ja erilaisiin tilanteisiin päätöksenteon tueksi. Kaikki nämä työkalut voidaan kuitenkin tiivistää yhteen siten, että ne on tarkoitettu vertailuun, analysointiin tai kuvailemiseen ja niiden tavoitteena on avustaa päätöksentekijää kompromissitilanteissa. (Byggeth, ja Hochschorner 2006.)

Työkaluja on yllä mainittujen lisäksi olemassa enemmänkin, mutta tässä käsiteltiin muutama kirjallisuudessa usein esiintyvä ja olennainen vastuullisen hankinnan työkalu. Näitä työkaluja voidaan soveltaa erilaisissa tilanteissa vastuullisen hankinnan ja toimitusketjujen johtamisen apuna. Työkalun valinta riippuu monesta eri tekijästä kuten esimerkiksi osto-organisaatiosta ja sen toimialasta sekä toimittajasta ja sen toimialasta.

3 Vastuullisuusriskien hallinta

Besken ja Seuringin (2014) mukaan ensimmäinen askel kohti kestävästä toimitusketjujen johtamisesta on toimitusketjun orientoiminen vastuullisuuteen. Tämä orientoiminen tehdään strategisella tasolla sisällyttämällä vastuullisuus yrityksen arvoihin. Tämän jälkeen vastuullisuus implementoidaan toimitusketjuihin eli tapaan johtaa ja hallita toimitusketjuja ja sen jäseniä. Tämän jälkeen seuraa vastuullisuuden implementointi yritykseen sen toiminnallisella tasolla. Toiminnallisella tasolla varmistetaan se, että vastuullisuus pysyy yrityksen toiminnassa mukana sen prosesseissa ja päivittäisessä tekemisessä. Tähän kuuluu muun muassa vastuullisuuden implementointi riskienhallintaan ja sen prosesseihin sekä vastuullisuusriskien arviointi ja hallitseminen. Koska toimitusketjujen johtamiseen kuuluu olennaisesti vastuullisuus ja kestävyys, täytyy niihin liittyviä riskejä luonnollisesti valvoa ja hallita. (Beske & Seuring 2014.)

Kestävän kehityksen standardien vaihtelevista määritelmistä ja tulkinnoista on tullut ongelma yritysten hankintatoimelle ja toimitusketjujen johtamiselle, sillä eriävät tulkinnat esimerkiksi vastuullisuusstandardeista voivat johtaa väärinkäsityksiin ja aiheuttaa riskejä yrityksille. Yritysten hankintatoimi toimii tärkeässä rajapinnassa yhä globaalimman toimittajakannan kanssa, jonka vuoksi hankintatoimella ja toimitusketjujen johtamisella on tärkeä rooli vastuullisuusriskien vähentämisessä ja hallitsemisessa. (Foerstl, Reuter, Hartmann, & Blome 2010.) Vastuullisuusriskien hallinta on tärkeä osa kestävästä toimitusketjujen johtamisesta. Kestävällä toimitusketjujen johtamisella toimitusketjut ja yritykset aloittavat muutoksen kohti vastuullista ja kestävästä toimintatapaa mutta vastuullisen toimintatavan implementoinnin jälkeen vastuullisuutta ja sen toteutumista toimitusketjussa täytyy valvoa.

Tässä luvussa käydään tarkemmin läpi vastuullisuusriskien hallintaa toimitusketjuissa. Ensimmäinen alaluku käsittelee yksityiskohtaisemmin vastuullisuusriskejä määrittelemällä muun muassa tarkemmin sen, mitä vastuullisuusriskit ovat. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään myös vastuullisuusriskien arviointiteemoja. Toinen alaluku syventyy riskienhallintaprosessiin yrityksissä käsittelemällä yleisimmät työkalut, joita riskien hallintaan tyypillisesti kuuluu. Kolmannessa alaluvussa syvennytään tarkemmin vastuullisuusriskien itsearviointiin ja SAQ:ihin. Viimeisessä alaluvussa kootaan yhteen tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

3.1 Vastuullisuusriskit ja niiden arviointi

Vastuullisuusriskit liitetään usein toimitusketjuriskeihin, sillä niissä on paljon samaa ja jotkin toimitusketjuriskit ovat myös vastuullisuusriskejä. Kyseisissä riskeissä on kuitenkin myös eroja, joiden myötä niiden määritelmät poikkeavat toisistaan. Hofmann ym. (2014) määrittelevät toimitusketjuriskin odottamattomana tapahtumana, joka tapahtuu toimitusketjussa tai toimitusketjun ympäristössä, ja josta aiheutuu seurauksia, jotka uhkaavat merkittävästi kohdeyrityksen normaalia liiketoimintaa. Tällaisia riskejä ovat esimerkiksi toimittajan laatuongelmat, toimitushäiriöt sekä toimittajan taloudelliset ongelmat, jotka voivat aiheuttaa haittaa yritykselle.

Hofmann ym. (2014) määrittelevät vastuullisuusriskin mahdollisena yrityksen vastuullisuuteen liittyvänä tapahtumana, joka voi aiheuttaa haitallisia reaktioita yrityksen sidosryhmissä, ja joka voi aiheuttaa merkittävää vahinkoa yritykselle. Sekä vastuullisuusriskit, että toimitusketjuriskit kumpuavat toimitusketjuista tai niiden välittömässä läheisyydessä olevista riskilähteistä. Toimitusketjuriskit sekä vastuullisuusriskit voivat toteutuessaan kummatkin aiheuttaa merkittävää vahinkoa yritykselle.

Giannakis ja Papadopoulous (2016) ovat keränneet yleisimpiä toimitusketjuihin liittyviä vastuullisuusriskejä ja jaotelleet ne ensin ylätasolla endogeenisiin eli organisaation sisältä peräisin oleviin riskeihin sekä eksogeenisiin eli organisaation ulkopuolelta peräisin oleviin riskeihin. Tämän jälkeen he ovat jaotelleet riskit vielä ympäristöllisiin, sosiaalisiin sekä taloudellisiin riskeihin. Nämä riskit ja niiden jaottelu on nähtävissä kuviossa 4.



Kuvio 4 Toimitusketjuihin liittyvät vastuullisuusriskit ja niiden jaottelu (Giannakisen ja Papadopouloksen 2016 mukaan)

Kuten kuvio 4 nähdään Giannakis ja Papadopoulos (2016) ovat maininneet endogeenisistä (eli toimitusketjujen sisäisten syiden aiheuttamista tai sisältä kumpuavista) ympäristöllisistä riskeistä ympäristöonnettomuudet (kuten esimerkiksi tulipalot), saastuminen (ilman, veden tai maaperän), vastuullisuuteen liittyvien lakien noudattamatta jättämisen, kasvihuonekaasupäästöt, energian liiallisen kulutuksen (energian tuottamaton käyttö), liiallisen tai tarpeettoman pakkauksen sekä tuotejätteet. Endogeenisistä sosiaalisista riskeistä he ovat maininneet liiallisen työajan sekä työelämän epätasapainon, epäreilut palkat, lapsityön sekä pakkotyön, syrjinnän (rotuun, sukupuoleen, uskoon, vammaan, ikään tai poliittisiin näkemyksiin liittyen), turvattoman työympäristön, riistolliset palkkauskäytännöt (sopimuksen puute, vakuutus) ja epäeettisen eläinten kohtelun. Endogeenisistä taloudellisista riskeistä mainittuina ovat lahjonta, epärehellisyys/väärät väitteet, hinnankorjaussyytökset, kilpailuoikeuden väitteet, patenttiloukkaukset sekä veropetokset. (Giannakis & Papadopoulos 2016.)

Kuviosta 4 nähdään myös Giannakisen ja Papadopouloksen (2016) mainitsevat eksogeeniset (eli toimitusketjujen ulkoisten syiden aiheuttamat tai ulkopuolelta kumpuavat) ympäristölliset riskit, joita ovat luonnonkatastrofit (kuten esimerkiksi hurrikaanit, tulvat ja maanjäristykset), veden niukkuus, helleaallot sekä kuivuus. Eksogeenisistä sosiaalisista riskeistä mainittuina ovat pandemiat, yhteiskunnallinen

epävakaas sekä väestörakenteen haasteet/väestön ikääntyminen. Eksogeenisiä taloudellisia riskejä ovat boikotit, oikeudenkäynnit, energian hintojen epävakaas sekä talouskriisit. (Giannakis & Papadopoulos 2016.)

Xu, Cui, Hu, Xu, Zhang, Liang ja Qu (2019) loivat toimitusketjun vastuullisuusriskeille riskikehyksen, joka koostuu kolmesta komponentista: toiminnallisesta riskistä, sosiaalisesta riskistä sekä ympäristöriskistä. Koska kestävän kehityksen kolme dimensiota ovat taloudellinen, sosiaalinen sekä ympäristöllinen, on luonnollista, että vastuullisuusriskitkin koostuvat näiden eri dimensioiden riskeistä ja niiden yhdistelmästä. Jokainen kolmesta kestävän kehityksen riskikategoriasta koostuu alemman tason riski-indikaattoreista.

Operatiivisella riskillä kuvataan tässä Xun ym. (2019) viitekehyksessä taloudellista riskiä ja taloudellista tappiota, joka aiheutuu toimitusketjun tieto- materiaaliavirtojen häiriöistä. Viitekehyksen operatiiviseen riskiin kuuluu neljä osaa: toimitusriski, yrityksen sisäisiin prosesseihin liittyvät riskit, kysyntäriskit sekä yritykseen liittyvistä avaintekijöistä aiheutuva yritystason riski. Nykyaikaisten toimitusketjujen eri vaiheet sijaitsevat yleensä eri puolilla maailmaa. Paikalliset sosioekonomiset olosuhteet määrittävät suurelta osin toimitusketjun sosiaalisen riskin. Ympäristöriskeillä tarkoitetaan ympäristötekijöiden mahdollisia vaikutuksia toimitusketjuun. Ympäristöriskejä on mahdollista arvioida esimerkiksi tuotteen elinkaarianalyysillä, jossa tuotteen ympäristövaikutukset arvioidaan koko sen elinkaaren ajalta. Vastuullisuusriskit voivat siis koostua joistakin näistä komponentista erikseen tai näiden komponenttien yhdistelmästä. (Xu ym. 2019.)

3.1.1 Vastuullisuusriskien arviointiprosessi

Toimitusketjuun liittyviä riskejä voidaan arvioida monella eri tapaa ja monilla eri työkaluilla. Vaikka riskejä voidaan arvioida monella eri tapaa, on olemassa yksimielisyys siitä, että toimitusketjun liittyvien riskien arviointi- ja hallintaprosessi sisältää viisi peräkkäistä päävaihetta. Nämä tunnistetut päävaiheet ovat 1) riskin tunnistaminen, 2) riskin arviointi, 3) riskin analyysi, 4) riskin käsittely ja 5) riskin jatkoseuranta. Vaikka vastuullisuusriskien arviointi- ja hallintaprosessin toimii samalla logiikalla kuin tyyppillisten toimitusketjuriskien arviointi- ja hallintaprosessin, on prosessien sisällössä kuitenkin huomattavissa eroja. (Giannakis & Papadopoulos 2016.)

Erot ovat huomattavissa esimerkiksi riskien tunnistamisvaiheessa, jossa toimitusketjuriskien kohdalla etsitään toimitusketjuhäiriöitä eli jotakin, joka voisi häiritä toimitusketjun sujuvaa toimintaa kuten esimerkiksi viivästyksset tai ennustevirheet. Tämä poikkeaa vastuullisuusriskien tunnistamisvaiheesta, sillä vastuullisuusriskien tunnistamisvaiheessa pyritään löytämään riskitekijöitä, joista voisi aiheutua ekosysteemien rappeutumista tai jotka vaikuttavat yhteiskuntaan. (Giannakis & Papadopoulos 2016.) Bussen, Schleperin, Weilenmannin ja Wagnerin (2017) mukaan toimitusketjun vastuullisuusriskien tunnistamisvaiheessa yritysten on ymmärrettävää sidosryhmien erilaiset näkökulmat, odotukset ja arvot. Kun näkyvyyttä koko toimitusketjuun ei ole, sidosryhmien huomioiminen on erittäin tärkeää, jotta yritykset pystyvät tunnistamaan toimitusketjun vastuullisuusriskit (Busse, Schleper, Weilenmann & Wagner 2017).

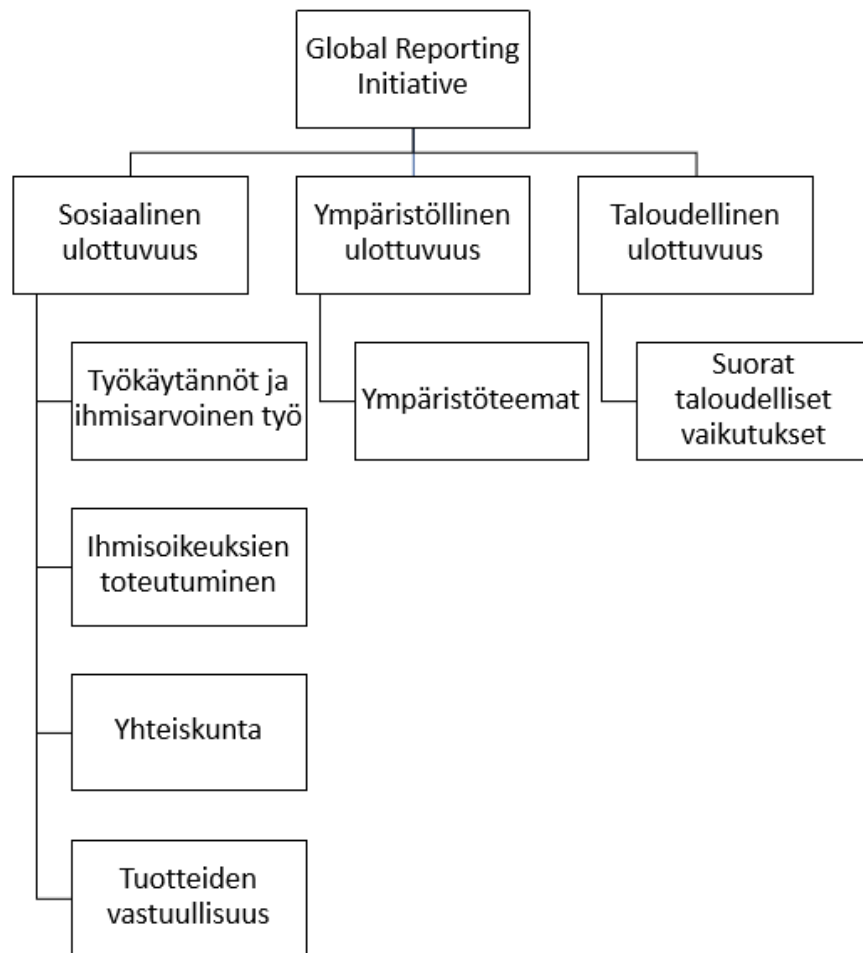
Myös riskien arviointi- ja käsittelyvaiheissa on huomattavissa selkeitä eroja. Toimitusketjuriskien arviointi perustuu toiminnallisiin tai taloudellisiin mittareihin/menetelmiin kun taas vastuullisuusriskien arviointi perustuu induktiivisiin menetelmiin. Toimitusriskien käsittely on koko organisaation kattavaa, jossa pyritään saamaan ymmärrys toimitusketjun riskeistä stressitestauksen ja räätälöinnin avulla. Toimitusketjuriskien käsittelymetodit perustuvat riskien hallintaan ja arviointiin sekä liiketoiminnan suunnitteluun. Toimitusketjun riskien käsittelyn avulla on parhaimmassa tapauksessa mahdollista parantaa liiketoimintaa sekä voittaa liiketoimintaa kilpailijoilta. Vastuullisuusriskien käsittely perustuu kaikkien kolmen kestävän kehityksen ulottuvuuden (taloudellinen, ympäristöllinen sekä sosiaalinen) hallintaan. Vastuullisuusriskien käsittelyvaiheeseen kuuluu esimerkiksi skenaariosuunnittelu ja simulointi sekä automaattinen viantunnistus ja palautus. Vastuullisuusriskien käsittelyn avulla on parhaimmassa tapauksessa mahdollista saada kilpailuetua sekä huippuosaamista. (Giannakis & Papadopoulos 2016.)

3.1.2 Vastuullisuusriskien arviointiteemat

Vastuullisuuden arviointi on tärkeä osa vastuullisuusriskien hallintaprosessia. Yritysten vastuullisuutta ja vastuullisuuteen liittyviä riskejä voidaan arvioida monilla eri tavoin ja monilla eri kriteereillä ja arviointikriteerit saattavat vaihdella kansainvälisesti, kansallisesti, paikallisesti sekä yrityskeskeisesti. (Labuschagne, Brent & van Erck 2005.) Ei siis ole olemassa yleisesti hyväksytyjä arviointiteemoja tai -kriteerejä, vaan ne

vaihtelevat eri asioista riippuen (Muñoz-Torres, Fernández-Izquierdo, Rivera-Lirio, Ferrero-Ferrero, Escrig-Olmedo, Gisbert-Navarro & Marullo 2018). Vastuullisuuden arvioinnin tavoitteena on mitata, onko arvioitava organisaatio strategisesti sitoutunut ympäristötavoitteisiin ja -johtamiseen siten, että organisaatio tuottaa hyviä tuloksia sekä ympäristön että operatiivisen suorituskyvyn kannalta, vai liittyykö yrityksen vastuullisuuteen mahdollisesti riskejä (Escrig-Olmedo, Muñoz-Torres, Fernández-Izquierdo, & Rivera-Lirio 2017). Tässä luvussa esitellään yleisiä vastuullisuuden arviointiteemojen ja -periaatteiden viitekehyksiä. Vastuullisuusriskin muodostavat näissä viitekehyksissä siis tilanteet, joissa kehikoiden osa-alueisiin liittyvissä toiminnoissa epäonnistutaan, mikä johtaa vastuullisuusriskin kasvamiseen.

Ensimmäinen läpikäytävä arviointiteemojen viitekehys on nimeltään Global Reporting Initiative, joka on kuvattuna kuviossa 5. Talbotin ja Venkataraman (2011) mukaan Global Reporting Initiative on asettanut yritysten kestävän kehityksen maailmanlaajuisesti tunnetuimmat arviointiteemat ja -indikaattorit, joiden hyödyntäminen helpottaa yrityksiä tekemään linjauksia ja hahmottamaan yhteneväisyyksiä yrityksen toiminnan ja yrityksen vastuullisuuden välillä. Global Reporting Initiativen heikkouksiksi Talbot ja Venkatarama (2011) nimeävät joidenkin indikaattorien arvioimisen vaikeuden sekä ohjeistuksen liiallisen yleistettävyyden.

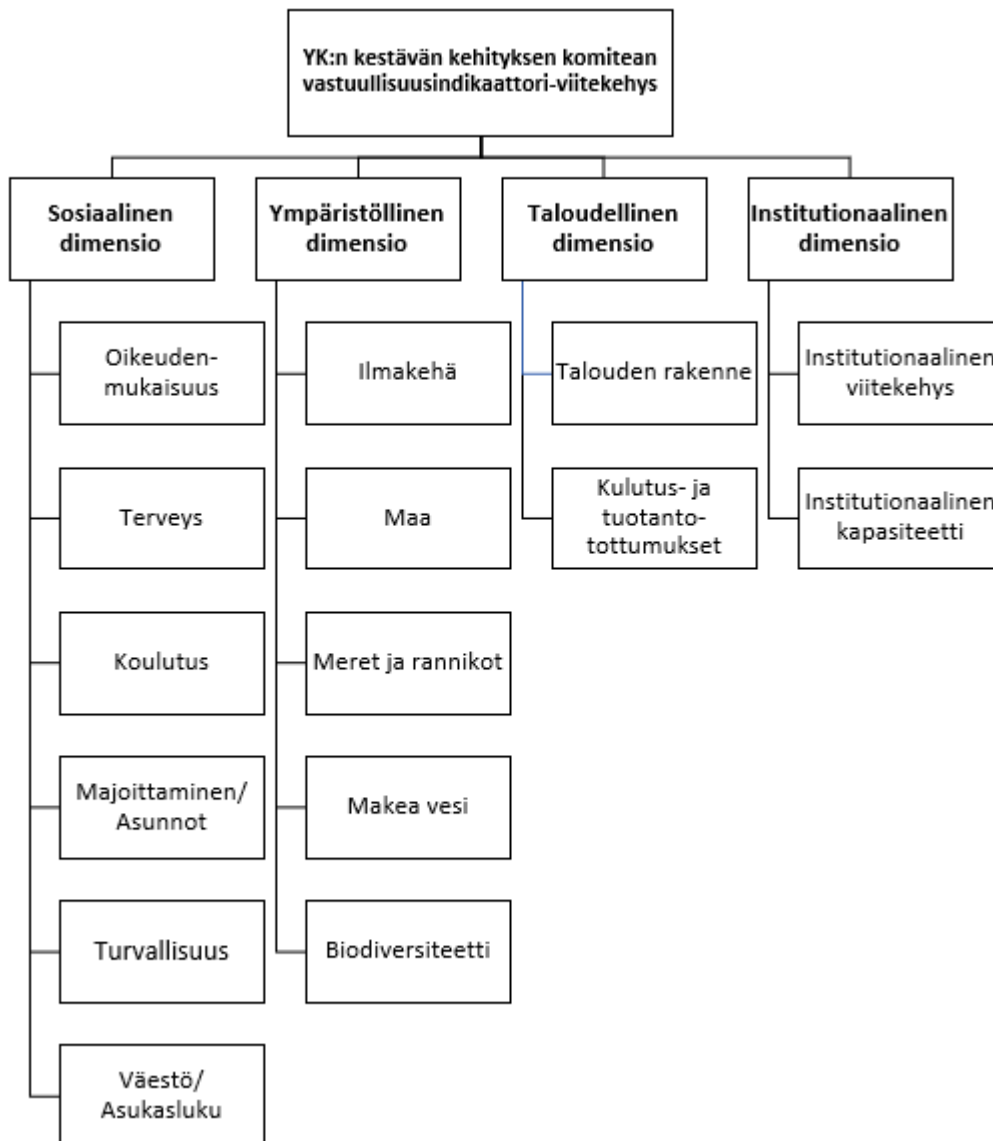


Kuvio 5 Global Reporting Initiativen vastuullisuusteemat (Labuschagnen ym. 2005 mukaan)

Kuviossa 5 on nähtävissä Global Reporting Initiativen pääteemat, joiden arvioimiseksi on olemassa yli 100 indikaattoria. Kaikkia indikaattoreita ei kuitenkaan ole helppo arvioida, eikä indikaattorien valitsemiseen anneta ohjeita. (Labuschagne 2005.) Kuten kuviosta 5 voidaan huomata Global Reporting Initiativen mukaan vastuullisuuden ja vastuullisuusriskien arvioinnin pääteemat heidän mukaansa ovat sosiaaliseen dimensioon liittyvät arviointiteemat, ympäristölliseen dimensioon liittyvät arviointiteemat sekä taloudelliseen dimensioon liittyvät arviointiteemat. Sosiaaliseen dimensioon liittyvät arviointiteemat ovat työkäytäntöjen ja ihmisarvoisen työn arviointi, ihmisoikeuksien toteutumisen varmistaminen, tuotteiden vastuullisuuden varmistaminen sekä yhteiskunnallisen vaikutuksen arviointi. Ympäristöön liittyvistä arviointiteemoista on tarkennettuna vain laueasti ympäristölliset periaatteet. Tällä tarkoitetaan sitä, että varmistetaan, ettei ympäristölle koidu arvioitavan organisaation toimista. Tämän arvioimiseen vaikuttaa moni asia kuten esimerkiksi arvioitavan organisaation koko,

toimiala sekä kansallisuus. Taloudellisista arviointiteemoista on tarkennettuna suorat taloudelliset vaikutukset, jolla viitataan arvioitavan organisaation aiheuttamia suoria taloudellisia vaikutuksia esimerkiksi yhteiskuntaan. (Global Reporting Initiative, Labuschagnen ym. 2005 mukaan.)

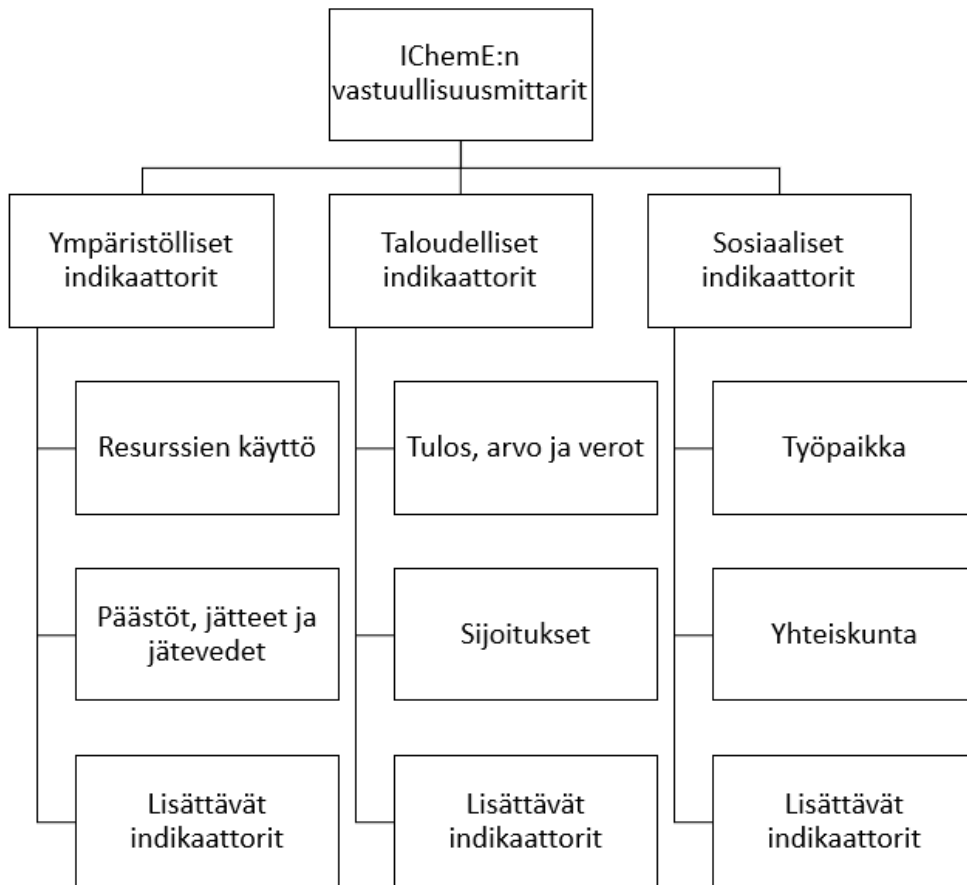
Seuraava läpikäytävä arviointiteemojen viitekehys on YK:n kestävän kehityksen toimikunnan kehittämä kestävän kehityksen ja vastuullisuuden indikaattoriviitekehys, joka on kuvattuna kuviossa 6. YK:n kestävän kehityksen toimikunta kehitti tämän indikaattoriviitekehysten esimerkiksi hallitusten ja valtioiden kestävän kehityksen tavoitteiden arvioinnin helpottamiseksi.



Kuvio 6 YK:n kestävän kehityksen toimikunnan vastuullisuusindikaattorikehys (Labuschagnen ym. 2005 mukaan)

Kuvion 6 hierarkkinen viitekehys ryhmittelee vastuullisuutta mittaavat indikaattorit 38 alateemaan ja 15 pääteemaan, jotka on jaettu kestävän kehityksen neljään osa-alueeseen. Kuviossa 6 on nähtävissä nämä 15 pääteemaa. Suurin ero tämän viitekehysten ja Global Reporting Initiativen välillä on se, että tämä viitekehys käsittelee kestävän kehityksen ja vastuullisuuden institutionaalisia teemoja. Kuten kuvioista 6 voidaan huomata YK:n kestävän kehityksen toimikunnan mukaan vastuullisuuden ja vastuullisuusriskien arvioinnin pääteemoja ovat sosiaaliseen dimensioon liittyvät arviointiteemat, ympäristölliseen dimensioon liittyvät arviointiteemat sekä taloudelliseen dimensioon liittyvät arviointiteemat. Sosiaaliseen dimensioon liittyvät arviointiteemat ovat oikeudenmukaisuus, terveys, koulutus, majoittaminen/asunnot, turvallisuus, väestö/asukasluku. Ympäristölliseen dimensioon liittyvät arviointiteemat ovat ilmakedä, maa, meret ja rannikot, makea vesi sekä biodiversiteetti. Taloudelliseen dimensioon liittyvät arviointiteemat ovat talouden rakenne sekä kulutus- ja tuotantotottumukset. Institutionaaliseen dimensioon liittyvät arviointiteemat ovat institutionaalinen viitekehys sekä institutionaalinen kapasiteetti. Kaikki tässä viitekehyksessä esitellyt teemat eivät välttämättä ole liiketoiminnan kannalta merkityksellisiä, sillä viitekehys on kehitetty valtioiden käyttöön. Viitekehys antaa kuitenkin hyvän näkemyksen siitä, mitä teemoja kestäväan kehitykseen kuuluu kansallisella tasolla. (Labuschagne 2005.)

Seuraava läpikäytävä viitekehys on The Institute of Chemical Engineers'in (lyh. IChemE) vastuullisuusmittarit, jotka julkaistiin vuonna 2002. IChemE:n vastuullisuusmittaristo on kuvattu kuviossa 7. IChemE julkaisi nämä kestävän kehityksen ja vastuullisuuden mittarit mittaamaan prosessiteollisuuden toiminnan kestävyttä. IChemE:n viitekehys on esitellyistä viitekehyksistä vähiten monimutkaisin ja vaikutussuuntautunein.

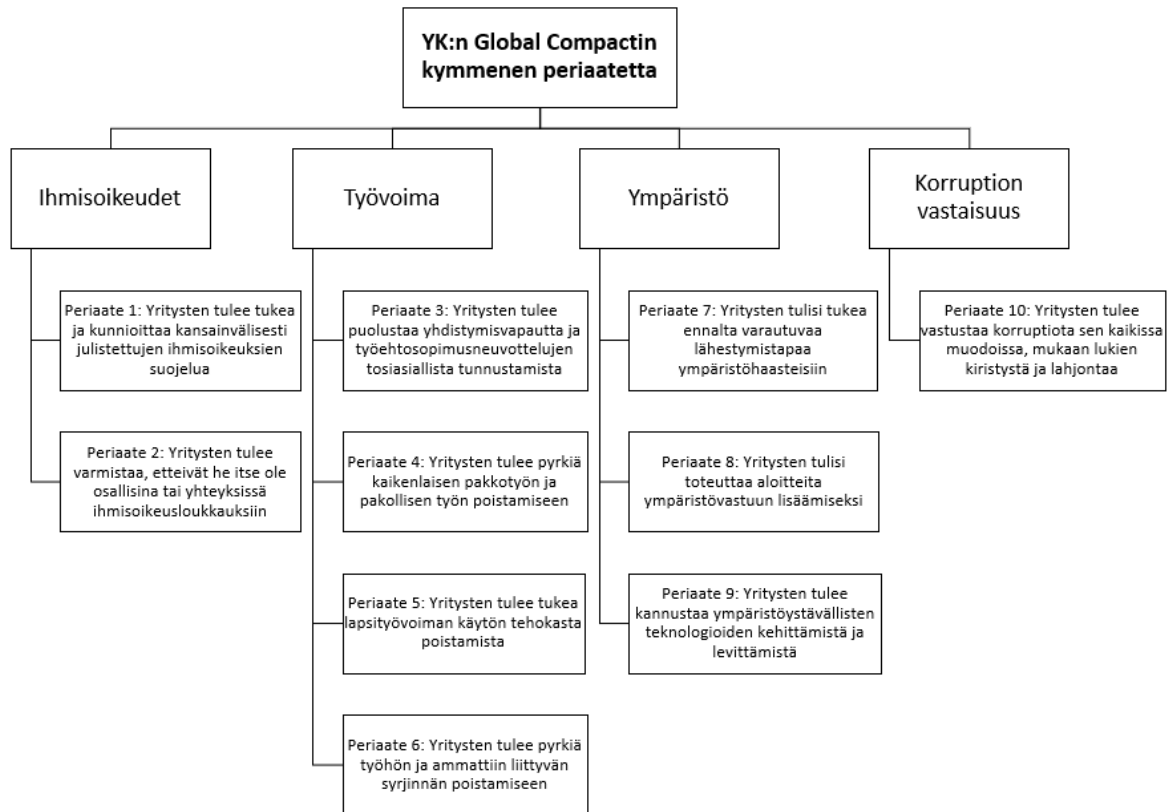


Kuvio 7 The Institute of Chemical Engineers:in vastuullisuusmittarit

Kuten kuvio 7 voidaan huomata IChemE:n mukaan vastuullisuuden ja vastuullisuusriskien arvioinnin pääteemoja ovat ympäristölliset indikaattorit, taloudelliset indikaattorit sekä sosiaaliset indikaattorit. Ympäristölliset arviointi-indikaattorit ovat resurssien käyttö, päästöt, jätteet ja jätevedet. Taloudelliset arviointi-indikaattorit ovat tulos, arvo, verot ja sijoitukset. Sosiaaliset arviointi-indikaattorit ovat työpaikka sekä yhteiskunta. IChemE:n vastuullisuusarvioinnissa on jokaisen pääteeman alle jätetty tilaa lisättäville indikaattoreille. Näillä tarkoitetaan tapauskohtaisia sopivia indikaattoreita, joita on tilanteen kannalta tärkeää arvioida. Kuten kuvio 7 huomataan, suosii viitekehys voimakkaasti ympäristöaspekteja sekä kvantitatiivisia indikaattoreita. Kyseiset indikaattorit eivät kuitenkaan välttämättä ole sopivia kaikissa tapauksissa kuten esimerkiksi projektin elinkaaren alkuvaiheessa. (Labuschagne 2005.)

Viimeinen läpikäytävä viitekehys on YK:n Global Compactin kymmenen periaatetta, jotka on johdettu Ihmisoikeuksien yleismaailmallisesta julistuksesta, Kansainvälisen työjärjestön julistuksesta työelämän peruseriaatteista ja -oikeuksista, Rion julistuksesta

ja YK:n korruptionvastaisesta yleissopimuksesta. Nämä kymmenen periaatetta ovat kuvattuna kuviossa 8.



Kuvio 8 YK:n Global Compactin kymmenen periaatetta (YK:n Global Compactin mukaan)

Kuten kuvioista 8 nähdään, periaatteet on jaettu neljään eri pääteemaan, jotka ovat ihmisoikeudet, työvoima, ympäristö sekä korruption vastaisuus. Näitä teemoja voidaan käyttää myös vastuullisuusriskien arvioinnin pääteemoina. YK:n mukaan sisällyttämällä nämä kuviossa 8 kuvatut kymmenen periaatetta yrityksen strategioihin, toimintatapoihin ja menettelyihin yrityksen kunnioittavat perusvelvollisuuksiaan ihmisiä ja planeettaa kohtaan, ja luovat pohjan pitkän aikavälin menestykselle. Tämän vuoksi näitä periaatteita voidaan myös käyttää hyväksi yritysten vastuullisuusarvioinnissa kriteereinä ja teemoina. (United Nations Global Compact 2021.)

Global Reporting Initiavissa, YK:n kestävä kehityksen toimikunnan kehittämässä kestävä kehityksen ja vastuullisuuden indikaattori viitekehityksessä sekä IChemE:n kehittämässä vastuullisuusmittaristossa pääteemoina esiintyvät ainakin sosiaalinen, taloudellinen sekä ympäristöllinen teema. YK:n Global Compactin kymmenen periaatteen pääteemoissa esiintyy myös ympäristöllinen teema, sekä sosiaalinen teema

vähän sovellettuna, sillä se on jaettu ihmisoikeudet ja työvoima -pääteemoihin. Näiden lisäksi Global Compact käsittää myös korruption vastaisuuden pääteemana. YK:n kestävän kehityksen komitean luomassa viitekehyksessä on näiden jo mainittujen teemojen lisäksi vielä institutionaalinen teema, mikä saattaa johtua siitä, että viitekehys kehitettiin valtioiden ja hallitusten toimien arvioimiseen.

Viitekehyksissä eniten esiintyvät pääteemat ovat YK:n kestävän kehityksen määritelmän mukaiset kolme kestävän kehityksen dimensiota eli sosiaalinen, taloudellinen ja ympäristöllinen. Onkin siis luonnollista, että yritystenkin arviointi lähtee usein näistä pääteemoista liikkeelle. Viitekehysten alateemoissa esiintyi enemmän vaihtelua, joka vaikuttaa arviointikriteerienkin vaihteluun. Alateemojen vaihtelu voidaan selittää sillä, että jokainen viitekehyksistä on kehitetty eri tarkoitusta varten; IChemE:n malli prosessiteollisuuden vastuullisuutta mittaamaan, YK:n malli valtioiden vastuullisuutta mittaamaan, YK:n Global Compactin periaatteet yrityksille ohjeistukseksi vastuullisuuden saavuttamiseen ja Global Reporting Initiativen malli yleiseksi vastuullisuuden mittaamisen standardiksi, jota voisi soveltaa mahdollisimman moniin tilanteisiin. Jokaisessa näissä esiintyivät kuitenkin ainakin nämä kolme kestävän kehityksen dimensiota pääteemoina, joten voidaan sanoa, että niistä on järkevää lähteä vastuullisuusarvioinnissa liikkeelle.

3.2 Vastuullisuusriskiin vaikuttavat tekijät

Toimitusketjun haavoittuvuudella tarkoitetaan altistumista vakavalle häiriölle, joka aiheutuu toimitusketjun sisäisistä tai ulkoisista riskeistä (Torres-Ruiz & Ravindran 2018). Toimitusketjun haavoittuvuus tarkoittaa siis myös toimitusketjun alttiutta vastuullisuusriskeille. Yritykset pyrkivät luonnollisesti vähentämään oman toimitusketjunsä haavoittuvuutta. Tähän haavoittuvuuden vähentämiseen kuuluu vahvasti vastuullisuusriskien hallinta. Yritykset pyrkivät osana vastuullisuusriskienhallintaa tunnistamaan tekijöitä, jotka vaikuttavat sen toimitusketjuun kuuluvien toimittajien vastuullisuusriskeihin ja niiden todennäköisyyteen.

Yritykset pyrkivät arvioimaan toimittajiensa alttiutta vastuullisuusriskeille arvioimalla toimittajan yleistä riskitasoa. Toimittajatasolla riski perustuu kahdeksaan mahdolliseen haitanlähteeseen, jotka on luokiteltu kahteen pääasialliseen huolenaiheeseen. Nämä kaksi päähuolenaihetta ovat liiketoiminnan suorituskykyriskit sekä sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen liittyvät riskit. Liiketoiminnan suorituskykyyn liittyviä riskejä ovat

johtamisriskit, hankinnan kustannukset, laaturiskit sekä toimitusriskit. Sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen liittyvät riskit ovat ilmastonmuutokseen liittyvät riskit, ihmisoikeuksiin ja työvoimaan liittyvät riskit, resurssienkäyttöön liittyvät riskit sekä työterveyteen ja -turvallisuuteen liittyvät riskit. (Torres-Ruiz & Ravindran 2018.) Vastuullisuusriskien todennäköisyyttä arvioitaessa on tärkeä ottaa huomioon toimittajan yleisen riskin taso. Esimerkiksi huono taloudellinen tilanne saattaa ajaa toimittajaa käyttämään lapsityövoimaa tai säästämään hankintakuluissa hankkimalla materiaaleja epäeettisesti toimivilta toimittajilta. On siis tärkeää, että toimittajaa arvioidaan kokonaisuutena, kun mietitään vastuullisuusriskien todennäköisyyttä tietyn toimittajan kohdalla.

Yrityksen vastuullisuusriskeihin ja niiden todennäköisyyteen vaikuttaa olennaisesti arvioitavan yrityksen toimiala. Yrityksen toimiala on keskeinen tekijä yrityksen toimitusketjun ja sen vastuullisuuden hallinnassa. (Xu ym. 2019.) Toimiala vaikuttaa yritysten liiketoiminnan suorituskykyyn, sillä jotkin alat ovat elinvoimaisempia kuin toiset, sekä sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen, sillä joillain aloilla suurempi riski esimerkiksi ympäristön saastuttamiseen kuin toisilla. Tätä kautta yrityksen toimiala vaikuttaa myös luonnollisesti yrityksen vastuullisuusriskeihin ja niiden todennäköisyyteen.

Xu ym. (2019) mukaan myös arvioitavan yrityksen koko vaikuttaa olennaisesti toimitusketjussa esiintyvien vastuullisuusriskien todennäköisyyteen. Esimerkiksi vaateteollisuudessa toimitusketjut ovat erittäin pitkiä ja toimitusketjun alkupään yritykset ovat pienikokoisia. Tämä tekee näiden pienten alempien portaiden (lower tier) toimittajien seurannasta erittäin haastavaa. Suuret yritykset toimitusketjun loppupäässä eivät välttämättä pysty varmistamaan toimitusketjun alkupään yritysten vastuullisuutta niiden suuren määrän sekä pienen koon takia. Tämä aiheuttaa suurille toimitusketjun loppupään yrityksille vastuullisuusriskin. (Xu ym. 2019.)

Yrityksen vastuullisuusriskien todennäköisyyteen vaikuttaa olennaisesti myös maa, jossa yritys toimii. Yrityksen maahan liittyviä haitanlähteitä ovat maan poliittinen ja taloudellinen tilanne, maan luottamuksentaso (koskien esimerkiksi lakeja ja sääntelyä tai immateriaalioikeuksia jne.), logistiikkakysymykset (maan maantieteellinen sijainti, työvoimakustannukset, kuljetusreitit jne.), ilmastonmuutoskysymykset (potentiaaliset luonnonkatastrofit kuten esimerkiksi hurrikaanit, kuivuus jne.) sekä ihmisoikeuksiin ja

työkäytäntöihin liittyvät kysymykset (työntekijöiden oikeuksien asema, lapsityövoima jne.). (Torres-Ruiz & Ravindran 2018.)

3.3 Vastuullisuusriskien hallinnan keinot yrityksissä

Giannakisen ja Papadopouloksen (2016) sekä Hajmohammadin ja Vachonin (2016) mukaan kirjallisuudessa esiintyy eniten neljä eri näkökulmaa/strategiaa käsitellä ja vastata vastuullisuusriskeihin. Nämä neljä strategiavaihtoehtoa ovat: 1) riskin välttäminen, jolla tarkoitetaan sitä, että pyritään välttämään sellainen toiminta, joka voi johtaa riskille altistumiselle. 2) Riskin kontrollointi, seuranta & ennaltaehkäisy, jolla tarkoitetaan yritystä ennaltaehkäistä riskejä pienentämällä riskitapahtuman todennäköisyyttä. Esimerkkinä riskin kontrolloinnista ja ennaltaehkäisystä on toimittajien kehitysohjelman perustaminen, jonka avulla pystytään pienentämään riskitapahtuman todennäköisyyttä. Riskien kontrollointi ja ennaltaehkäisy voi sisältää myös toimia, joilla lievennetään vastuullisuuteen liittyvien riskien seurauksia ja niiden vakavuutta tai vähennetään mahdollisten seurausten todennäköisyyttä esimerkiksi reagoimalla nopeasti toimittajien vastuuttomiin toimintoihin ja käytäntöihin. 3) Riskin jakaminen & välttäminen yhteistyöllä, jolla tarkoitetaan sitä, että tehdään yhteistyötä toimittajien kanssa riskien välttämiseksi ja riskien jakamiseksi. Esimerkkinä riskin jakamisesta ja välttämisestä on SRM-palaverit eli toimittajasuhteiden hallintapalaverit, joissa kehitetään yritysten välistä yhteistyötä ja keskustellaan muun muassa vastuullisuudesta. Toisena esimerkkinä ovat monenväliset toimitusketjusopimukset hiilijalanjäljen tasosta koko toimitusketjussa, tällä tavalla riskiä osittain siirretään/vältetään toimitusketjussa. 4) Riskin hyväksyminen, jolla tarkoitetaan vastuullisuuteen liittyvän riskin aiheuttaman mahdollisen vahingon hyväksymistä sellaisissa tapauksissa, joissa muiden strategioiden aiheuttamat kustannukset olisivat korkeammat kuin mahdollisen vahingon kokonaiskustannukset. Näistä neljästä strategiavaihtoehdosta riippuen yrityksen riskiin vastaamisen keinot vaihtelevat. (Giannakis & Papadopoulos 2016.) Seuraavaksi esitellään muutamia keskeisiä vastuullisuusriskien hallinnan keinoja ja tekijöitä, jotka vaikuttavat keinojen valintaan.

Besken ja Seuringin (2014) mukaan vastuullisuusriskien hallinnan keinoihin kuuluu ensinnäkin standardit ja sertifiointi. Standardit ovat Besken ja Seuringin (2014) mukaan suhteellisen helppo tapa saada toimitusketju toimimaan vastuullisemmin. Vastuullisuusstandardit lisäävät yrityksen legitimitettä ja auttavat integroimaan

yrittäjien ulkoiset sidosryhmät osaksi sen vastuullisuustavoitteita. (Beske & Seuring 2014.) Wun ja Pagellin (2011) mukaan yleinen tapa standardoida toimittajia on pyytää heitä allekirjoittamaan kolmansille osapuolille osoitettu Supplier Code of Conduct (SCoC). Supplier Code of Conductin tarkoituksena on vähentää toimittajien sertifiointin tavoin epävarmuutta toimittajien toiminnoista ja toimittajien käyttämistä materiaaleista. Allekirjoittaessaan Supplier Code of Conductin toimittajat sitoutuvat pidättäytymään sellaisista toimista, joiden käytön Supplier Code of Conduct kieltää. Tällaisia toimia ovat esimerkiksi lapsityövoiman tai kiellettyjen materiaalien käyttö. Vaikka toimittajat allekirjoittavatkin Supplier Code of Conductin, ei heidän kuitenkaan tarvitse paljastaa sen tarkemmin, mitä he tekevät / miten he toimivat. Supplier Code of Conductin ideana on vähentää vastuullisuusriskejä, ei välittää tietoa toimittajan toimista. (Wu & Pagell 2011.)

Besken ja Seuringin (2014) mukaan vastuullisuusriskien hallinnan keinoihin kuuluu standardien ja sertifiointin lisäksi valikoiva seuranta. Valikoiva seuranta on nimensä mukaisesti joidenkin valikoitujen toimittajien seuranta. Osana riskienhallintaa, jotkin yritykset jakavat toimittajiaan matalan ja korkean riskin toimittajiin, jonka perusteella yrityksissä päätetään keinot, joilla toimittajien vastuullisuusriskejä hallitaan (Hajmohammad & Shevchenko 2020). Tällainen toimittajien jakaminen vastuullisuusriskiarvioinnin perusteella, ja sen mukaan jatkotoimenpiteiden määrittely, on hyvä esimerkki valikoivasta seurannasta. Valikoidulla seurannalla voidaan myös tarkoittaa toimittajan täyttämän SAQ:n perusteella tehtäviä valikoituja toimenpiteitä. Esimerkiksi jos toimittajan SAQ-vastaukset indikoivat tarpeen varmistaa, että toimittaja tosiaan toimii vastuullisesti, voidaan toimittaja esimerkiksi auditoida tai toimittajalta voidaan pyytää lisäselvityksiä jostakin aiheesta. Tämä on myös hyvä esimerkki valikoivasta seurannasta.

Paineryhmien hallitseminen on myös Besken ja Seuringin (2014) mukaan vastuullisuusriskien hallinnan keino. Paineryhmillä tarkoitetaan tässä kaikkia sidosryhmiä, joilta tulee yritykselle painetta muuttaa toimintaansa vastuullisemmaksi. Esimerkiksi asiakkaat ovat yrityksille paineryhmiä, sillä yhä useammat asiakkaat tekevät ostopäätöksensä ottaen huomioon yritysten yhteiskuntavastuun. Yritykset yrittävät hallita ja johtaa sidosryhmiltä tulevaa painetta. Vastuullisuutta proaktiivisesti hoitavat yritykset saattavat saada ainutlaatuisia mahdollisuuksia ja merkittävää kilpailuetua juuri näiden paineryhmien takia. Myös kansalaisjärjestöt ovat paineryhmiä. Kansalaisjärjestöt voivat olla yritykselle arvokas ja johonkin tiettyyn aiheeseen hyvin perehtynyt kumppani, joka

voidaan integroida osaksi toimitusketjua, jotta järjestö voi esimerkiksi tarjota tietoa mahdollisista riskeistä ja lisätäkseen toimitusketjun ja siihen liittyvien yritysten legitiimiyttä. Kansalaisjärjestöt voivat kuitenkin myös aiheuttaa riskiä ja painetta yrityksille, sillä osa niistä käyttää yritysten haavoittuvuutta hyväkseen edistääkseen ympäristö- ja sosiaalisia kysymyksiä ja painostaakseen yrityksiä. (Beske & Seuring 2014.)

Tässä luvussa käsiteltyjen vastuullisuusriskien hallinnan keinojen lisäksi on myös olemassa muita vastuullisuusriskien hallinnan keinoja. Myös luvussa 2.3.2 läpikäytyjä vastuullisen hankinnan työkaluja käytetään vastuullisuusriskien hallintaan mutta kyseiset työkalut keskittyvät yleisesti enemmän toimitusketjun sekä hankinnan toiminnan ylläpitämiseen ja toiminnan varmistamiseen samalla kun yritys pyrkii toimimaan vastuullisesti. Tässä luvussa läpikäytyt työkalu taas tähtäävät vastuullisuusriskien poistamiseen toimitusketjusta.

3.4 Itsearviointi & SAQ

Kuten edellisessä alaluvussa mainittiin, yksi vastuullisuusriskien hallinnan keino yrityksissä on SAQ:iden toteuttaminen. SAQ eli self-assessment questionnaire on toimittajien vastuullisuuden arvioinnissa apuna käytettävä kysely, jonka avulla pyritään selvittämään toimittajan vastuullisuuteen liittyviä asioita. SAQ koostuu kysymyksistä liittyen erilaisiin vastuullisuuteen liittyviin teemoihin, joiden avulla selvitetään, toimiiko toimittaja yrityksen Supplier Code of Conductin edellyttämällä tavoilla. SAQ-vastaustensa tueksi toimittajia pyydetään toimittamaan tarvittavat dokumentit, jotta heidän toimintojensa vastuullisuudesta saadaan mahdollisimman oikea ja todenmukainen käsitys. SAQ:ita ei ole tutkittu kovinkaan paljoa kirjallisuudessa, vaikka niitä käytetään paljon monilla toimialoilla.

Usein vastuullisuusriskien hallinnan ensimmäisenä keinona on pyytää yrityksen toimittajia allekirjoittamaan yrityksen laatima Supplier Code of Conduct. SCoC:in tarkoituksena on saada toimittajat sitoutumaan yrityksen vastuullisuusvaatimuksiin. SCoC on sopimus, jonka allekirjoitettuaan toimittaja sitoutuu toimimaan SCoC:in edellyttämien vastuullisuusstandardien mukaisesti (Wu & Pagell 2011). SCoC:in heikkous kuitenkin on se, että yritys ei pelkästään SCoC:illa voi varmistua toimittajiensa vastuullisuudesta, sillä yritys ei silloin varmista toimittajan vastuullisuutta ja sopimus on helppoa rikkoa. Supplier Code of Conductien tehokkuudesta vastuullisuuden

varmentajana ei siis ole takuuta, sillä SCoC on vain allekirjoitettava dokumentti. (Fraser ym. 2020.) Yritykset eivät siis SCoC:in allekirjoituksen jälkeenkään voi olla täysin varmoja siitä, että toimittaja muuttaa toimintonsa ja prosessinsa SCoC:in mukaisesti vastuulliseksi.

Jos yrityksillä on jostain syystä tarve varmentaa toimittajan prosessien ja toiminnan vastuullisuutta, tehdään se usein auditoimalla toimittaja. Auditointi on prosessi, jossa tarkastetaan, että toimittaja noudattaa arvioitavia kriteereitä toiminnoissaan. Auditointi on järjestelmällinen, riippumaton ja dokumentoitu prosessi. (ISO 19011:2011, Colemanin 2018 mukaan.) Auditointi on kallis prosessi, joka vie paljon resursseja ja on kestävä pitkään. Tämän takia auditointeja ei tehdä kuin vain silloin kun koetaan, että niille on oikeasti tarve. (Fraser ym. 2020.) Auditointiin verrattuna SAQ on halvempi ja lyhytkestoisempi prosessi selvittää sitä, noudattaako toimittaja tarvittavia vastuullisuuskriteereitä. Jos toimittajan SAQ-vastausten arvioimisen jälkeen yritys kokee vielä tarpeen varmistaa tai tarkastaa toimittajan prosessien vastuullisuutta, voivat he toteuttaa auditoinnin. SAQ on siis halvempi ja nopeampi tapa arvioida toimittajan vastuullisuutta ja mahdollista tarvetta auditoinnille. SAQ:t on myös suhteellisen helppoa ottaa osaksi yritysten vastuullista hankintaa. (Fraser ym. 2020.) SAQ:iden kaltaiset vastuullisuuden itsearvioinnit lisäävät osallistumista ja tietoisuutta vastuullisuusasioista yrityksissä, joka on luonnollisesti hyvä asia. On tärkeää, että tietoisuus vastuullisuusasioista kasvaa yrityksissä. (Mascarenhas, Nunes & Ramos 2014.)

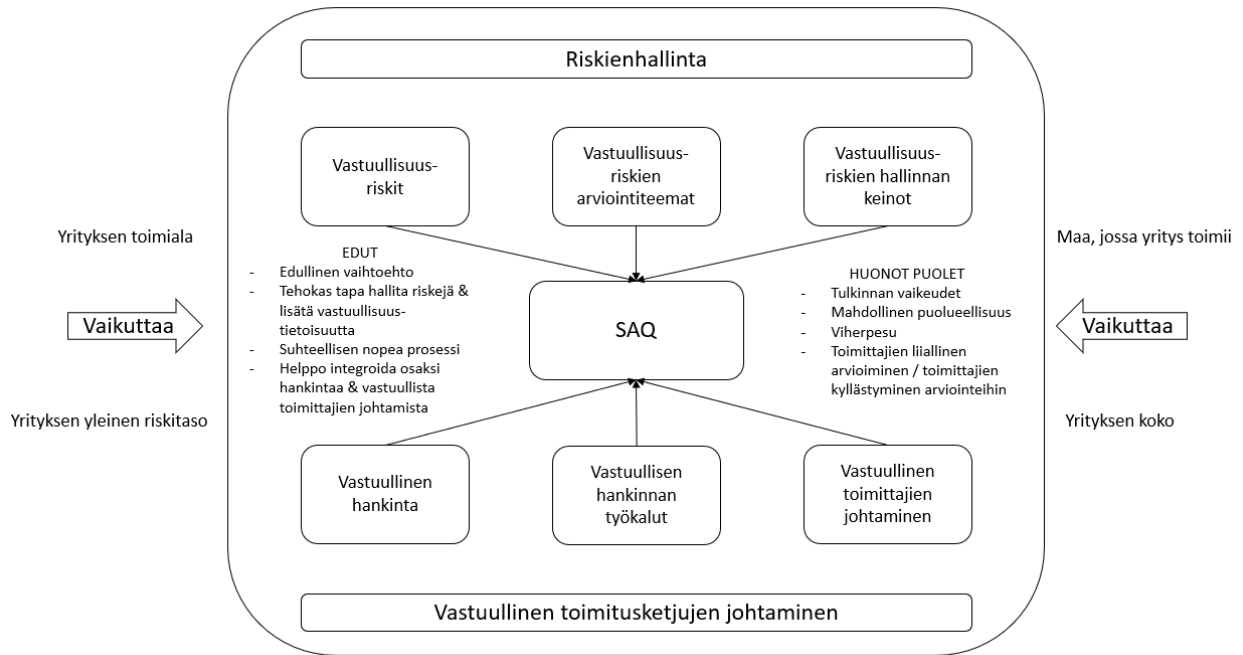
Mascarenhas ym. (2014) mukaan SAQ:iden huonoksi puoleksi voidaan todeta se, että koska arviointi on laadullinen, voi se olla myös epäselvä. Tällä epäselvyydellä tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi SAQ-kysymysten sanavalinnat ja eriävät tulkinnat voivat vaikuttaa vastauksiin ja tehdä vastausten vertailusta vaikeaa. Myös mahdollinen puolueellisuus sekä ennakkoluulot ja -asenteet vaikuttavat SAQ:iden arviointiin ja toteuttamiseen. Jos kysymysten esittäjä tai vastausten arvioija on johonkin suuntaan puolueellinen, vaikuttaa se luonnollisesti siihen, miten hän tulkitsee vastauksia. (Mascarenhas ym. 2014.) SAQ:iden huonoksi puoleksi voidaan lukea myös se, että täyttäessään SAQ:ta toimittajille tulee usein tarve saada toimintonsa kuulostamaan paremmilta ja vastuullisemmilta kuin ne oikeasti ovatkaan. Tämä johtaa siihen, että toimittajat saattavat hieman liioitella vastauksissaan, jotta heidän toimintansa kuulostaisi vastuullisemmalta kuin se oikeasti onkaan eli toimittajat saattavat harjoittaa viherpesua. Vastausten tueksi toimitettavat dokumentit estävät suurimmat liioittelut mutta pientä

silottelua omaan vastuullisuuskuvaansa toimittajat pystyvät silti tekemään. SAQ:iden yleistymisen saattaa myös johtaa uuteen ongelmaan eli siihen, että toimittajilla on liian monia arviointeja täytettävänä, joka johtaa toimittajien kyllästymiseen. Jos toimittajilla on liikaa arviointeja täytettävänä, eivät he mahdollisesti tulevaisuudessa pysty täyttämään kaikkia heille tulevia arviointikyselyitä. Tämä ongelma koskee varsinkin toimittajia, jotka toimittavat monelle eri asiakasyritykselle. Varsinkin suuret toimittajat saattavat kohdata kyseisen ongelman. (Fraser ym. 2020.)

3.5 Teoreettinen viitekehys

Vaikka vastuullista toimitusketjujen johtamista ja esimerkiksi Code of Conducteja on tutkittu paljon kirjallisuudessa, on SAQ:iden tutkiminen jäänyt pitkälti huomiotta. SAQ:ita käytetään monilla teollisuuden aloilla ja monissa eri yrityksissä tärkeänä osana riskienarviointiprosessia, joten on tärkeää, että aihetta tutkitaan enemmän. (Fraser ym. 2020.) Tutkimuksen ensimmäisessä teorialuvussa kuvailtiin tarkemmin vastuullisuutta toimitusketjuissa ja vastuullista hankintaa sekä vastuullisen hankinnan työkaluja. Osana vastuullisen hankinnan työkaluja sivuttiin myös itsearviointilomakkeita, mutta niitä ei kuitenkaan yhdistetty vielä sen tarkemmin riskien arviointi- ja hallintaprosessiin. Toisessa teorialuvussa käsiteltiin vastuullisuusriskejä ja niiden arviointi- ja hallintaprosessia sekä vastuullisuusriskeihin vaikuttavia tekijöitä. Toisessa teorialuvussa tarkasteltiin erityisesti vastuullisuusriskien arviointiteemoja, joista lopulta siirryttiin käsittelemään SAQ:ita.

Näiden teorialukujen pohjalta muodostettiin teoreettinen viitekehys, joka on kuvattuna kuviossa 9, jossa kuvataan tekijöitä, jotka ovat yhteydessä SAQ:ihin.



Kuvio 9 Gradun teoreettinen viitekehys

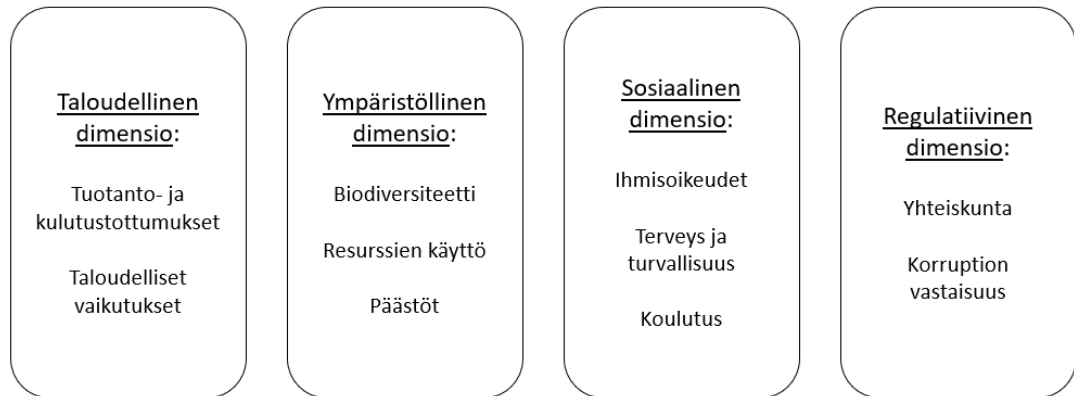
Teoreettisen viitekehyyksen (kuviossa 9) yläosissa on nähtävissä riskienhallinnan aspekti, ja miten riskienhallinta suhteutuu SAQ:ihin. Vastuullisuusriskit, vastuullisuusriskien arviointiteemat sekä vastuullisuusriskien hallinnan keinot ovat olennaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat SAQ:hun ja sen sisältöön. Kuviossa 9 nähdään nämä edellä mainitut kolme tekijää ja nuolet, jotka johtavat näistä kolmesta tekijästä SAQ:hun, joka kuvaa tekijöiden vaikutusta SAQ:ihin.

Vastuullisuusriskit ja niiden määrittely liittyvät olennaisesti SAQ:ihin, sillä on tärkeää määritellä riskit, joita SAQ:iden avulla pyritään sitten arvioimaan. Tällä tavalla voidaan tarkemmin määritellä, mitä SAQ:n pitäisi sisältää. Vastuullisuusriskien arviointi on tärkeä osa vastuullisuusriskien hallintaprosessia. Yritysten vastuullisuutta ja vastuullisuuteen liittyviä riskejä voidaan arvioida monilla eri tavoin ja monilla eri kriteereillä ja arviointikriteerit saattavat vaihdella kansainvälisesti, kansallisesti, paikallisesti sekä yrityskeskeisesti. (Labuschagne ym. 2005.) SAQ:ita luodessa on siis tärkeää miettiä, mitä vastuullisuuden arviointikriteerejä käyttää. Vastuullisuusriskien hallitsemiseksi on olemassa monia erilaisia keinoja, kuten esimerkiksi standardit ja sertifikaatit, valikoiva seuranta sekä paineryhmien hallitseminen (Beske & Seuring 2014). SAQ:t ovat myös eräs vastuullisuusriskien hallinnan keino, ja kuuluvat edellä mainituista valikoivaan seurantaan.

Teoreettisen viitekehyksen alaosassa on kuvattuna vastuullisen toimitusketjujen johtamisen aspekti, ja se, miten vastuullinen toimitusketjujen johtaminen suhteutuu SAQ:ihin. Vastuullinen hankinta, vastuullisen hankinnan työkalut sekä vastuullinen toimittajien johtaminen ovat tekijöitä, jotka vastaavat SAQ-prosessin johtamisesta yrityksissä sekä toimivat ajureina SAQ:iden käyttämisessä. Kuviossa 9 nähdään nämä edellä mainitut kolme tekijää ja nuolet, jotka johtavat näistä kolmesta tekijästä SAQ:hun, joka kuvaa tekijöiden vaikutusta SAQ:ihin.

Teoreettisen viitekehyksen ulkolaidoilla on myös kuvattuna vastuullisuusriskeihin ja sitä kautta vastuullisuuden arviointiin vaikuttavia tekijöitä. Kirjallisuuden perusteella vastuullisuusriskeihin vaikuttavista tekijöistä nousivat esiin yrityksen toimiala; yrityksen koko; maa, jossa yritys toimii; sekä yrityksen yleinen riskitaso (Torres-Ruiz & Ravindran 2018; Xu ym. 2019). Teoreettisessa viitekehyksessä on nähtävillä myös SAQ:iden edut sekä huonot puolet. SAQ:n eduiksi on listattuna sen edullisuus, tehokkuus, prosessin nopeus sekä sen integroinnin helppous. SAQ:n huonoiksi puoliksi on listattuna sen tulkinnan vaikeudet, mahdollinen puolueellisuus, viherpesu sekä toimittajien mahdollinen kyllästyminen arviointeihin. (Fraser ym. 2019; Mascarenhas ym. 2014; Fraser ym. 2020.)

Kuvioon 10 on kerätty kirjallisuudessa useimmiten esiintyvät vastuullisuusriskien arviointiteemat. Kuviossa 10 näkyvät teemat on johdettu tässä tutkielmassa käsitellyistä eli kirjallisuudessa usein esiintyvistä vastuullisuusarviointiteemojen viitekehysistä eli Global Reporting Initiativesta, YK:n kestävän kehityksen toimikunnan kehittämästä kestävän kehityksen ja vastuullisuuden indikaattoriviitekehuksesta, The Institute of Chemical Engineers:in (lyh. IChemE) vastuullisuusmittareista sekä YK:n Global Compactin kymmenestä periaatteesta. Pääteemoiksi on kirjallisuuden pohjalta valikoitunut taloudellinen teema, ympäristöllinen teema, sosiaalinen teema, sekä regulatiivinen teema. Regulatiivinen teema on yleistetty YK:n kestävän kehityksen toimikunnan kehittämästä kestävän kehityksen ja vastuullisuuden indikaattoriviitekehysessä näkyvästä institutionaalista teemasta sekä YK:n Global Compactin kymmenestä periaatteesta johdetusta korruption vastaisesta teemasta. Regulatiivisella teemalla viitataan siis yhteiskuntaan ja esimerkiksi lakien noudattamiseen.



Kuvio 10 Yleisimmät vastuullisuusriskien arviointiteemat kirjallisuuden mukaan

Kuviossa 10 nähdään siis kirjallisuuden mukaan yleisimmät pääarviointiteemat ja niihin liittyvät yleisimmät alateemat. Kirjallisuuden mukaan taloudelliseen pääteemaan liittyvät arviointiteemat ovat useimmiten tuotanto- ja kulutustottumukset sekä taloudelliset vaikutukset. Ympäristölliseen pääteemaan liittyvät arviointiteemat ovat kirjallisuuden mukaan taas biodiversiteetti, resurssien käyttö sekä päästöt. Sosiaaliseen pääteemaan liittyvät arviointiteemat ovat kirjallisuuden mukaan ihmisoikeudet, terveys ja turvallisuus sekä koulutus. Regulatiiviseen pääteemaan liittyvät yleisimmät arviointiteemat ovat yhteiskunta sekä korruption vastaisuus.

4 Empiirisen tutkimuksen toteuttaminen

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella vastuullista hankintaa, vastuullisuusriskien arviointia ja luoda uusi käytettävä vastuullisuusriskien arviointityökalu toimeksiantajayritykselle. Tutkimus toteutettiin laadullisena monitapaustutkimuksena, jossa haastateltiin useita yrityksiä heidän riskienarviointimenetelmiinsä liittyen. Monitapaustutkimus sopi menetelmäksi tähän tutkimukseen, sillä haastattelujen tarkoituksena oli luoda laajempi kokonaiskuva riskienarvioinnista ylipäättänsä, mikä on tyypillistä juuri monitapaustutkimukselle (Eriksson & Kovalainen 2008). Haastattelujen lisäksi toimeksiantajayrityksessä pidettiin sisäisesti työpajoja, joissa työkalua kehitettiin eteenpäin. Haastattelujen ja työpajojen pohjalta luotiin työkalu, jolle tehtiin vielä markkinatestaus yhteistyössä erään toimeksiantajayrityksen epäsuoran hankinnan toimittajan kanssa. Tutkimuksessa käytettiin siis monia eri aineistoja sekä aineistonkeruumenetelmiä. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan triangulaatiota eli erilaisten menetelmien, teorioiden sekä aineistojen käyttöä samassa tutkimuksessa voidaan perustella sillä, että yksittäisellä tutkimusmenetelmällä, -teorialla tai aineistolla on hankalampaa saada täysin kattavaa ja kokonaisvaltaista kuvaa tutkimuskohteesta.

4.1 Menetelmälliset valinnat

Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Kvalitatiivinen tutkimus sopi menetelmäksi tähän tutkimukseen, sillä kvalitatiivista tutkimusta käytetään perinteisesti silloin kun tavoitteena on tutkia aihetta, jota ei ole tutkittu paljoa aiemmin ja josta pyritään saamaan syvälinen ja kokonaisvaltainen ymmärrys. Tässä tutkimuksessa dataa on kerätty ja analysoitu monilla eri tavoilla, mikä on myös ominaista kvalitatiiviselle tutkimukselle. Jos tutkimuksen aihetta ei ole tutkittu paljoa aiemmin sopii kvalitatiivinen tutkimus tutkimusmenetelmäksi erityisen hyvin, sillä kvalitatiivinen tutkimus on joustavampaa kuin kvantitatiivinen tutkimus, sillä kvalitatiivisessa tutkimuksessa ongelmat eivät ole niin ”strukturoiduja”, koska niistä ei ole ennestään paljoa tietoa. Kvantitatiivinen tutkimus ei olisi sopinut menetelmäksi tähän tutkimukseen, sillä kvantitatiivisessa tutkimusmetodissa dataa käsitellään ja kerätään standardisoidummin kuin kvalitatiivisessa tutkimuksessa. (Eriksson & Kovalainen 2008.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa dataa voidaan kerätä ja analysoida monin eri tavoin. Kvalitatiivisia tutkimuksia voi siis olla monia erilaisia ja ne voivat painottua eri tavoin, riippuen pitkälti siitä, miten data on tutkimuksessa kerätty ja analysoitu. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa dataa voidaan kerätä ja/tai analysoida joko yhdellä valitulla tapaa tai valita monta eri tapaa kerätä ja/tai analysoida dataa. Datan keräys- ja analysointitapa riippuu pitkälti tutkimuksen tavoitteista ja tilanteesta. (Eriksson & Kovalainen 2008.)

Tutkimukset voidaan jakaa myös muilla tavoin kuin jaottelemalla ne kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin tutkimuksiin. Tutkimukset voidaan esimerkiksi jakaa sen mukaan, miten ne lähestyvät tutkittavaa aihetta eli tutkimuksen kohdetta. Neilimo ja Näsi (1980) ovat jaotelleet tutkimukset kahden eri dimension perusteella neljään eri tutkimusotteeseen eli tapaan lähestyä tutkimuksen aihetta. Toinen näistä kahdesta dimensiosta, joiden perusteella tutkimukset voidaan jakaa, on tapa, jolla tieto tutkimukseen on tuotettu. Tällä tarkoitetaan siis sitä, että onko tietoa tutkimusta varten tuotettu empiirisesti eli kokemusperäisesti vai teoreettisesti. Toinen kahdesta dimensiosta, joiden perusteella tutkimukset voidaan jakaa, on se, että onko tutkimuksessa tuotettu tieto deskriptiivistä eli kuvailevaa vai normatiivista eli käskevää. Tällä tarkoitetaan siis sitä, että tehdäänkö tutkimuksen perusteella suosituksia esimerkiksi tutkimuksen kohteena olevalle case-yritykselle. (Neilimo & Näsi 1980.)

Kuviossa 11 on esitettyä Neilimon ja Näsin (1980) nimeämät neljä tutkimusotetta. Kuten kuviossa 11 nähdään, nämä neljä tutkimusotetta ovat käsiteanalyttinen tutkimusote, päätöksentekometodologinen tutkimusote, nomoteettinen tutkimusote sekä toiminta-analyttinen tutkimusote. Kuvassa 11 nähdään näiden neljän tutkimusotteen lisäksi myös viides tutkimusote, joka on Kasasen, Lukkan ja Siitosen (1993) tekemä lisäys Neilimon ja Näsin (1980) alkuperäisesti luomaan kuvioon.

	Teoreettinen	Empiirinen
Deskriptiivinen	Käsiteanalyttinen tutkimusote	Nomoteettinen tutkimusote Toiminta-analyttinen tutkimusote
Normatiivinen	Päätöksentekometodologinen tutkimusote	Konstruktiivinen tutkimusote

Kuvio 11 Tutkimusotteet (Neilimon ja Näsin 1980 sekä Kasasen ym. 1993 mukaan)

Kuvioon 11 on sijoitettu viisi tutkimusotetta siten, miten ne suhteutuvat kahteen dimensioon eli siihen, miten tieto on tuotettu sekä siihen, millaista tutkimuksessa tuotettu tieto on.

Käsiteanalyttinen tutkimusote perustuu käsitteisiin ja niiden ymmärtämiseen ja analysoimiseen. Käsiteanalyttinen tutkimus on deskriptiivinen eli kuvaileva tutkimus, jonka tarkoituksena ei ole antaa suosituksia vaan pyrkiä ymmärtämään ja analysoimaan aiemmin luotuja käsitteitä. (Neilimo & Näsi 1980.) Ghaurin ja Grønhaugin (2005) mukaan käsiteanalyttinen tutkimusote on tavallaan osa kaikkia tutkimuksia, sillä tutkimuksissa on alkuun tärkeää analysoida ja kuvailla tutkittavan aiheen käsitteitä.

Päätöksentekometodologinen tutkimusote perustuu teoriaan. Päätöksentekometodologinen tutkimus pyrkii luomaan päätöksentekomallin, jonka tavoitteena on tuottaa suosittava tulos. Tällä tarkoitetaan siis sitä, että luodaan päätöksentekomalli, joka tuottaa jossakin tilanteessa tiettyyn ongelmaan ratkaisun. (Neilimo & Näsi 1980.)

Nomoteettinen tutkimusote perustuu tutkimuksen empiriaan ja on kuvaileva tutkimus. Nomoteettinen tutkimus sisältää hypoteesin, jota sitten testataan empirian avulla. Nomoteettinen tutkimus tuottaa ilmiötä selittävää ja kuvailevaa tietoa eikä esimerkiksi pyri antamaan suosituksia tai käskyjä, miten toimia. (Neilimo & Näsi 1980.)

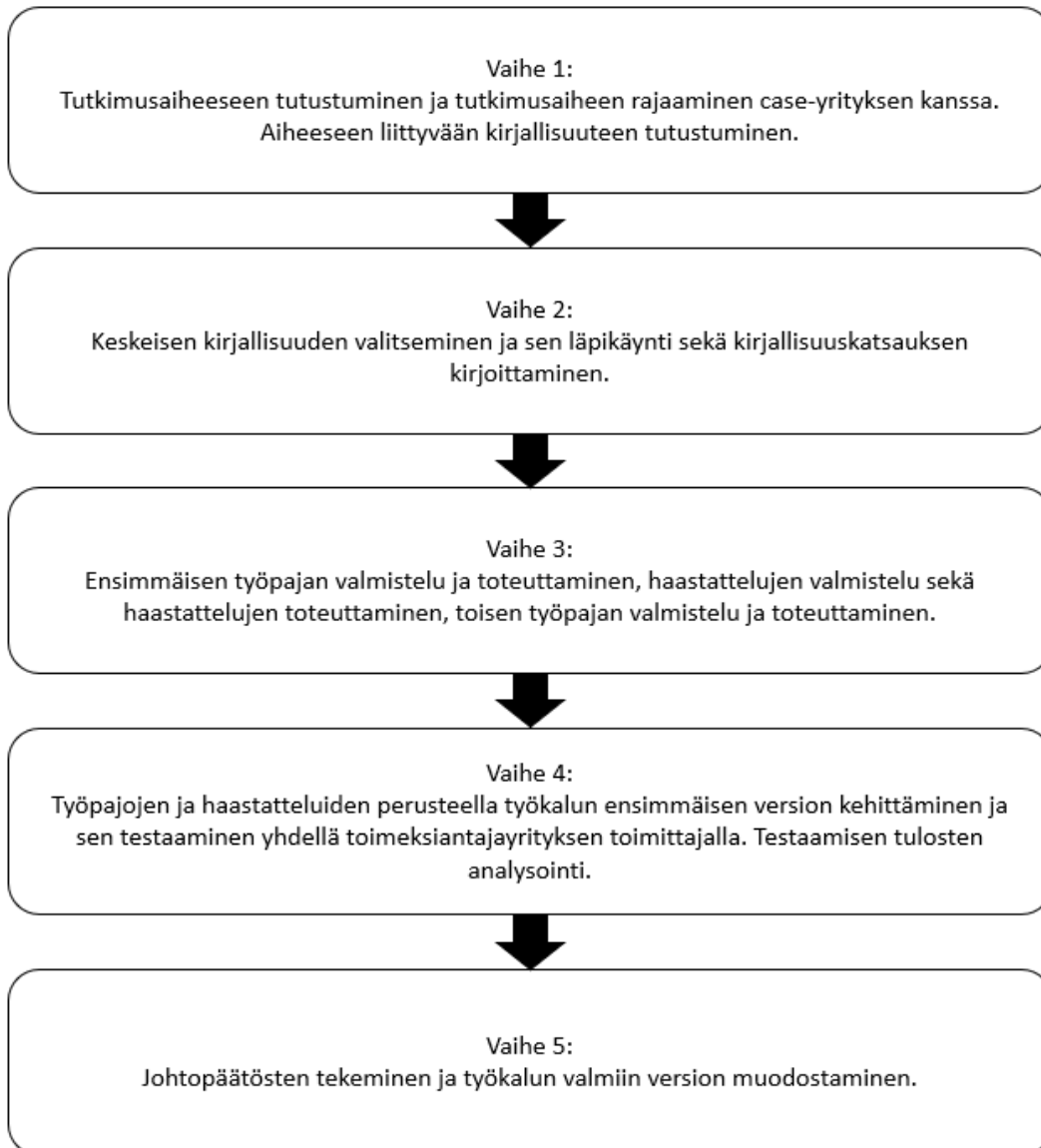
Toiminta-analyttinen tutkimusote perustuu tutkimuksen empiriaan. Toiminta-analyttisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa kohdetta kuten esimerkiksi tutkittavaa yritystä. Tutkittavan kohteen ymmärrys saavutetaan tekemällä yhteistyötä tutkittavan kohteen kanssa eli esimerkiksi tutkittavan yrityksen henkilöstön kanssa yhteistyössä. (Neilimo & Näsi 1980.)

Kasanen ym. (1993) lisäsivät Neilimon ja Näsin (1980) tutkimusote-nelikenttään vielä konstruktiiivisen tutkimusotteen. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohteella eli esimerkiksi tutkittavalla yrityksellä on jokin todellinen ongelma, johon tutkimuksella pyritään löytämään ratkaisu. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa empiria on siis erittäin tärkeässä roolissa. Konstruktiiivisen tutkimuksen tavoitteena on löytää ratkaisu, joka perustuu sekä tutkimuksen teoriaan että tutkimuksen empiriaan. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa tutkija on mukana tutkimuksen kohteen eli esimerkiksi yrityksen toiminnassa ja pyrkii tutkimuksellaan ratkaisemaan todellisen ongelman, joka yrityksellä on. Kun ratkaisu ongelmaan löydetään, sitä testataan yrityksessä ja siten pyritään osoittamaan ratkaisun oikeellisuus ja mahdollinen uutuusarvo. (Kasanen ym. 1993.)

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli luoda tutkimuksen kohteelle eli toimeksiantajayritykselle vastuullisen hankinnan riskienarviointityökalu. Tavoitteena oli löytää ratkaisu oikeaan ongelmaan, joka toimeksiantajayrityksellä on, luomalla jotakin uutta teorian ja empirian avulla. Tutkimus pyrki luomaan työkalun, joka olisi olennainen osa vastuullisen hankinnan riskienarviointiprosessia, ja jonka tulos ratkaisisi jatkotoimenpiteet toimittajien kohdalla. Tutkimus tehtiin toimeksiantona, joten tutkimus on empiirinen tutkimus. Tutkimuksella on sekä normatiivisia että empiirisiä piirteitä, joten tutkimusotteena tutkimuksessa toimii konstruktiiivinen tutkimusote, joka sopii tähän tutkimukseen tutkimusotteista parhaiten.

4.2 Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessissa on eri vaiheita ja vaiheiden määrä vaihtelee aina tutkimuksesta ja tutkimuksen kohteesta riippuen. Saundersin, Lewisin sekä Thornhillin (2019) mukaan tutkimusprosessi sisältää tutkimuksesta riippumatta kuitenkin usein aiheen määrittelyn ja tarkentamisen, kirjallisuuden arvioinnin, tutkimuksen suunnittelun, aineiston keräämisen ja analysoinnin sekä tulosten avaamisen. Tämän tutkimuksen tutkimusprosessi on nähtävissä kuviossa 12.



Kuvio 12 Tutkimusprosessin vaiheet

Kuten kuvio 12 nähdään, tämä tutkimusprosessi alkoi tutkimusaiheeseen tutustumalla ja tutkimusaiheen rajauksella. Tutkimuksen rajaus tehtiin yhdessä toimeksiantajayrityksen kanssa. Toimeksiantajayritys oli tunnistanut vastuullisen hankinnan riskien arviointiprosessissaan kehittämistarpeen, johon tarvittiin tutkimusta. Tutkimusongelma pyrittiin rajaamaan yhteistyössä toimeksiantajayrityksen vastuullisen hankinnan henkilöstön kanssa. Tutkimusprosessin ensimmäisessä vaiheessa tutkimukseen liittyvän kirjallisuuden läpikäynti myös aloitettiin.

Tutkimusprosessin toisessa vaiheessa valittiin ja käytiin läpi keskeinen kirjallisuus tutkimuksen kirjallisuuskatsausosiota varten. Tutkimusprosessin toinen vaihe sisälsi siis paljon erilaisen kirjallisuuden lukemista ja hyödyntämistä kirjallisuuskatsauksen

kirjoittamisvaiheessa. Kirjallisuus pyrittiin valitsemaan siten, että tutkimuskysymyksiin ja tutkimusongelmaan saataisiin mahdollisimman hyvä vastaus kirjallisuuden pohjalta. Valittu kirjallisuus käsitteli pitkälti toimitusketjujen johtamista, vastuullista hankintaa, vastuullisuusriskejä sekä riskienarviointiprosesseja yrityksissä.

Tutkimusprosessin kolmas vaihe sisälsi empirian keräämisen valmistelua ja toteutusta. Kolmas vaihe alkoi ensimmäisen työpajan valmistelulla ja toteutuksella. Ensimmäiseen työpajaan rakennettiin kirjallisuuden pohjalta yleistys yleisimmistä vastuullisuusarviointiteemoista, joiden pohjalta työpajassa lähdettiin sitten kehittämään työkalun sisältöä eteenpäin. Kolmannessa vaiheessa valmisteltiin benchmark-haastatteluja muun muassa luomalla kysymyspohja haastatteluja varten ja sopimalla haastattelujen ajankohdat yritysten kanssa. Kun haastattelut oli toteutettu, käytettiin niistä sekä ensimmäisestä työpajasta saatua tietoa valmistellessa ja toteuttaessa toista työpajaa. Haastatteluja analysoitiin ensin within-case -analyysillä, jonka avulla jokaisesta haastateltavasta yksiköstä eli yrityksestä saatiin erikseen parempi kokonaiskuva. Tämän jälkeen haastatteluvastauksia analysoitiin cross-case -analyysillä.

Tutkimusprosessin neljännessä työvaiheessa haastatteluiden sekä työpajojen perusteella työkalusta kehitettiin ensimmäinen versio. Työkalu luotiin sekä teorian että empirian perusteella ja työkalusta pyrittiin saamaan mahdollisimman toimiva ja käytettävä versio. Tämän jälkeen työkalun testiversiota testattiin yhdellä toimeksiantajayrityksen toimittajalla. Testaus tehtiin toimittajan kanssa yhteistyössä ja prosessissa toimittajalta pyydettiin palautetta työkaluun liittyen. Palautteen perusteella työkalun testauksen tuloksia analysoitiin ja pohdittiin yhdessä toimeksiantajayrityksessä ja mietittiin, miten työkalua voisi vielä kehittää ja parantaa testauksen perusteella.

Tutkimusprosessin viimeisessä vaiheessa työkalu hiottiin viimeiseen muotoon testauksesta saatavien tietojen perusteella. Viimeisessä vaiheessa tehtiin myös johtopäätökset ja vastattiin tutkimuskysymyksiin teorian sekä empirian pohjalta.

4.2.1 Toimeksiantajayritys

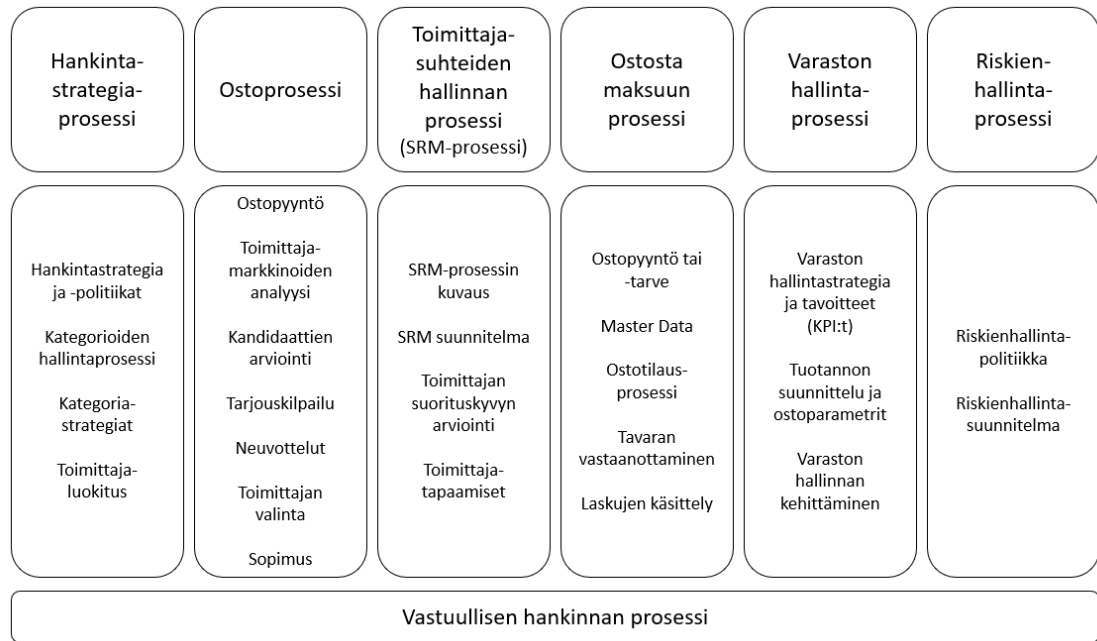
Tämä tutkimus on tehty toimeksiantona 1900-luvun alussa perustetulle, globaalisti toimivalle pörssilistatulle yritykselle, joka kehittää, valmistaa ja markkinoi lääkkeitä ja niiden vaikuttavia aineita. Toimeksiantajayritys panostaa uusien lääkkeiden ja hoitotapojen tutkimukseen. Toimeksiantajayrityksen tuotteita on markkinoilla Suomen

lisäksi yli 100 maassa lähes kaikilla keskeisillä Euroopan markkinoilla sekä muutamien Kaakkois-Aasian maiden markkinoilla. Yrityksen tuotantolaitokset sijaitsevat Euroopassa.

Tämä tutkielma on tehty toimeksiantona kohdeyrityksen hankintatoimelle, joka koostuu neljästä osasta, jotka ovat epäsuora hankinta, suora hankinta, valmiina ostettavat tuotteet sekä operatiivinen hankinta. Toimeksiantajayrityksen strateginen hankinta koostuu epäsuorasta sekä suorasta hankinnasta.

Strategisen hankinnan alueelta suoran hankinnan vastuulla ovat oman tuotannon materiaalit, pakkaukset ja raaka-aineet, kun taas epäsuora hankinta vastaa sellaisista materiaaleista ja palveluista, joilla tuetaan toimeksiantajayrityksen tuotteiden tuotantoa. Epäsuora hankinta kattaa siis ne materiaalit ja palvelut, joita hyödynnetään tuottamaan toimeksiantajayrityksen tuotteita. Käytännössä epäsuora hankinta käsittää kaiken suoran hankinnan ja valmiina ostettavien tuotteiden ulkopuolelle tippuvan hankinnan. Epäsuoraan hankintaan kuuluvat sen hankintakategorioiden strategiset hankinnat eli kilpailutukset, sopimukset ja toimittajahallinta. Epäsuorat hankinnat on jaettu viiteen eri hankintakategoriaan, jotka ovat 1) tutkimuksen ja tuotekehityksen hankinnat, 2) markkinoinnin ja myynnin tuen hankinnat ja operatiivisten toimintojen hankinnat, 3) energia & jätepalvelut, tekniikan hankinnat sekä kiinteistöihin liittyvät hankinnat, 4) tietohallinnon hankinnat sekä 5) kuljetuksiin, jakeluun ja tukkutoimintaan liittyvät hankinnat.

Toimeksiantajayrityksessä kaikki hankinnan osa-alueet noudattavat eroavaisuuksistaan huolimatta samaa hankintapolitiikkaa, jonka tarkoituksena on varmistaa hankintojen saatavuus, laatu, vastuullisuus sekä kustannustehokkuus. Toimeksiantajayrityksen hankintaprosessikaavio on kuvattuna kuviossa 13.



Kuvio 13 Toimeksiantajayrityksen hankintaprosessi

Kuten kuvio 13 nähdään, vastuullinen hankinta on suuressa osaa kaikkia hankinnan prosesseja. Vastuullisten hankintojen prosessi kattaa kaikki hankinnan eri toiminnot ja on hankinnan laadusta riippumatta mukana hankintaprosessissa. Vastuullinen hankinta on poikkiorganisatorista toimintaa toimeksiantajayrityksessä, ja se on osa kaikkia hankintaan liittyviä toimintoja. Vastuullisuus on vakiintunut osa strategista hankintaa toimeksiantajayrityksessä. Epäsuoran hankinnan toimittajakannan moninaisuus ja vaihtelevuus asettavat kuitenkin vastuullisuuden näkökulmasta haasteen toimeksiantajayritykselle. Tässä tutkielmassa kehitetty vastuullisuusriskien arviointityökalu tulee osaksi toimeksiantajayrityksen epäsuoran vastuullisen hankinnan prosessia.

4.2.2 Toimeksiantajayrityksen nykytilan kuvaus

Toimeksiantajayrityksellä on käytössään laaja toimittajaverkosto, johon kuuluu toimittajia yli 50 maasta. Toimeksiantajayritys pyrkii edistämään vastuullisia käytäntöjä hankintaprosesseissaan, mikä tarkoittaa vastuullisten käytäntöjen implementoinnin varmistamista myös toimeksiantajayrityksen toimittajien toiminnassa. Suurin osa toimeksiantajayrityksen toimitusketjun aiheuttamista ympäristövaikutuksista aiheutuu toimeksiantajayrityksen ulkoisesta toimitusketjusta, jonka vuoksi on erittäin tärkeää, että toimittajien vastuullisuuteen kiinnitetään huomiota.

Toimeksiantajayritys arvioi toimittajiensa vastuullisuutta ja edellyttää toimittajiltaan erilaisia toimenpiteitä varmistukseen toimittajien toiminnan vastuullisuuden. Toimeksiantajayrityksen vastuullisuusriskien arviointiprosessin kulku riippuu hankinnan laadusta eli esimerkiksi suorassa hankinnassa toimittajien vastuullisuuden arviointiprosessi on hieman erilainen kuin epäsuorassa hankinnassa. Tämä tutkimus keskittyy epäsuoran hankinnan vastuullisuusriskien arviointiprosessiin, jonka vuoksi myös nykytilan analyysissä keskitytään analysoimaan toimeksiantajayrityksen epäsuoran hankinnan toimittajien vastuullisuusriskien hallinta- ja arviointiprosessia, joka on nähtävissä kuviossa 14.

VAATIMUS	TOIMITTAJAN RISKILUOKKA		
	1 = matala	2 = keskitaso	3 = korkea
Third Party Code of Conduct			
Self-assessment Questionnaire			
Audit			

Kuvio 14 Toimeksiantajayrityksen epäsuoran hankinnan vastuullisuusriskien arviointiprosessi
Epäsuorassa hankinnassa vastuullisuusriskien arviointiprosessi alkaa sillä, että toimittaja saa riskiluokituksen 1–3 (1 matalin riskiluokka, 2 keskitason riskiluokka ja 3 korkein riskiluokka). Toimittajan riskiluokitus määräytyy toimeksiantajayrityksen käyttämän vastuullisuusriskien arviointisovelluksen EcoVadiksen ja toimeksiantajayrityksen omien riskienarviointiprosessien yhteistuloksesta, johon vaikuttavat muun muassa toimittajan toimiala, sijainti sekä liiketoimintavaikutus. Kuten kuvioista 14 nähdään, toimittajia, jotka saavat vastuullisuusriskien arviointiprosessista 1-riskiluokituksen, pyydetään allekirjoittamaan toimeksiantajayrityksen Third Party Code of Conduct ja sitä kautta sitoutumaan toimeksiantajayrityksen vastuullisuusvaatimuksiin kaikessa toiminnassaan. 1-riskiluokan toimittajilta ei vaadita muita toimenpiteitä vastuullisuutensa todentamiseksi.

Toimittajat, jotka saavat toimeksiantajayrityksen riskienarviointiprosessista 2-riskiluokituksen, joutuvat Third Party Code of Conductin allekirjoittamisen lisäksi todistamaan, että heidän toimintansa tosiaan on niin kestävä ja vastuullista, kuin toimeksiantajayrityksen Code of Conductin mukaisesti pitäisi olla. Tämä tapahtuu siten, että toimittaja täyttää EcoVadiksen tuottaman itsearviointikyselyn eli SAQ:n, jossa toimittaja vastaa erilaisiin itsearviointikysymyksiin ja toimittaa EcoVadikselle dokumentteja, joiden perusteella EcoVadis arvioi toimittajan toiminnan vastuullisuutta. SAQ:lla pyritään saamaan toimittajan toiminnasta ja sen vastuullisuudesta syvempi ymmärrys ja parempi kokonaiskuva. EcoVadiksen SAQ on englanninkielinen itsearviointikysely, jossa on monta osa-aluetta ja kysymystä. EcoVadis vaatii toimittajilta SAQ-vastausten tueksi erilaisia dokumentteja, jotka todistavat vastausten oikeellisuuden ja todenperäisyyden.

Osa toimeksiantajayrityksen pk-toimittajista on kokenut EcoVadiksen SAQ:n liian raskaaksi ja vaikeaksi täyttää. Tämä johtuu usein resurssien, dokumentaation tai kielitaidon puutteesta, ja estää EcoVadiksen SAQ:n onnistuneen täyttämisen. Tällä hetkellä toimeksiantajayrityksellä ei ole vaihtoehtoista tapaa saada tällaisilta pk-toimittajilta lisätietoa heidän toimintansa vastuullisuudesta, jonka vuoksi vaihtoehtoinen ja hieman kevyempi SAQ on erittäin tarpeellinen osa prosessia. Toimeksiantajayrityksen vastuullisuusriskien arviointiprosessin tueksi tarvitaan siis vaihtoehtoinen työkalu, jonka avulla voidaan arvioida 2-riskiluokan pk-toimittajien toiminnan vastuullisuutta. Koska EcoVadiksen SAQ on laajasti käytetty ja kattava työkalu vastuullisuusriskien arviointiin, tulee EcoVadiksen SAQ:n säilyä aina, vaihtoehtoisenkin SAQ:n ollessa osana prosessia, ensimmäisenä vaihtoehtona toimittajien vastuullisuusarviointiin.

Toimittajat, jotka saavat toimeksiantajayrityksen vastuullisuusriskien arviointiprosessista 3-riskiluokituksen, joutuvat Third Party Code of Conductin allekirjoittamisen lisäksi täyttämään EcoVadiksen SAQ:n, ja heille suoritetaan on-site audit-tarkastus, jos SAQ-arvioinnin tulos niin edellyttää. Audit-tarkastukset vievät kuitenkin paljon resursseja, joten audit-tarkastusten lisääminen 2-riskiluokan pk-toimittajille, ei ole ratkaisu toiminnan riittävän vastuullisuuden varmistamiseen.

4.2.3 Aineiston keruu

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin kolmella eri aineistonkeruumenetelmällä, jotka valittiin koska niiden ajateltiin sopivat osaksi konstruktivistista tutkimusta ja niiden avulla

ajateltiin saavutettavan tämän tutkimuksen tavoitteet parhaiten. Nämä valitut aineistonkeruumenetelmät ovat työpajat, haastattelut sekä markkinatesti toimittajalle. Nämä kolme kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmää sopivat tähän tutkimukseen, sillä tutkimuksen tavoitteena oli tutkia vastuullisuusriskien arviointia perusteellisesti ja saada syvä ymmärrys tutkittavasta aiheesta (Ghauri & Grønhaug 2005).

Tässä tutkimuksessa on piirteitä sekä intensiivisestä tapaustutkimuksesta että monitapaustutkimuksesta. Intensiivinen tapaustutkimus keskittyy vain yhteen tutkimuskohteeseen, ja pyrkii saamaan mahdollisimman syvän ja kokonaisvaltaisen ymmärryksen tutkimuskohteesta (Eriksson & Kovalainen 2008). Koska tutkimus on tehty toimeksiantona ja keskittyy kehittämään toimeksiantajayritykselle toimivaa ratkaisua vastuullisuusriskien arviointiprosessin tueksi, on luonnollista, että tutkimuksessa on intensiivisen tapaustutkimuksen piirteitä. Tämän lisäksi tutkimuksessa on kuitenkin piirteitä myös monitapaustutkimuksesta. Monitapaustutkimuksessa pyritään perinteisesti kehittämään ja testaamaan teoreettisia rakenteita vertaamalla useita tapauksia ja saamalla niistä yleistettävämpää tietoa kuin vain tutkimalla yhtä tutkimuskohdetta (Eriksson & Kovalainen 2008). Tässä tutkimuksessa monitapaustutkimuksen piirteet tulevat esiin benchmark-haastatteluissa, joissa haastateltiin eri yritysten edustajia heidän vastuullisuusriskien arviointiprosessistaan ja pyrittiin tällä tavalla saamaan yleistettävämpää tietoa vastuullisuusriskien arviointiprosesseista.

4.2.3.1 Haastattelut

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan tapaustutkimukselle yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelut, kyselyt, havainnointi sekä erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Haastatteluja hyödynnetään perinteisesti kvalitatiivisissa tapaustutkimuksissa, sillä haastattelujen avulla saadaan kerättyä syvällistä empiiristä dataa, jota tämänkaltaisissa tutkimuksissa usein tarvitaan (Eriksson & Kovalainen 2008). Haastattelut sopivat hyvin tämän tutkimuksen aineistonkeräämistarpeisiin, sillä niiden avulla saatiin tärkeää tietoa muiden yritysten vastuullisuusriskien arviointiprosesseista, joista ei ennestään ole kirjoitettu kovin paljoa teoriaa. Haastattelujen avulla saatiin hyvä kokonaiskuva eri yritysten vastuullisen hankinnan prosesseista ja riskienarvioinnista.

Haastattelut toteutettiin alkuvuodesta 2022 puolistrukturoituina benchmark-haastatteluina. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa kysymykset ovat etukäteen mietittyjä

ja kysytään haastateltavilta samassa muodossa, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole (Eriksson & Kovalainen 2008). Koska valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole, puolistrukturoidut haastattelut mahdollistavat tietynlaisen joustavuuden haastatteluja toteuttaessa (Tuomi & Sarajärvi 2018). Haastateltavat yritykset valittiin tarkoituksenmukaisesti, mikä on ominaista tämän tutkimuksen kaltaiselle kvalitatiiviselle tutkimukselle (Hirsjärvi & Hurme 2008). Yritykset valittiin toimeksiantajayrityksen vastuullisen hankinnan päällikön kontakteja hyödyntäen, ja haastateltavien yritysten piti olla jo suhteellisen pitkällä omassa vastuullisen hankinnan prosessissaan tai ainakin panostaa resurssejaan siihen, jotta haastattelusta saatiin mahdollisimman suuri hyöty. Haastateltaviksi valittiin henkilöitä, jotka työskentelivät joko vastuullisuuden tai vastuullisen hankinnan parissa.

4.2.3.2 Työpajat

Toisena aineistonkeruumenetelmänä tässä tutkimuksessa käytettiin työpajoja (engl. workshop). Ørngreenin ja Levinsenin (2017) mukaan työpaja tarkoittaa järjestelyä, jossa ryhmä ihmisiä oppii, hankkii uutta tietoa, ratkaisee ongelmaa tai innovoi yhdessä liittyen johonkin toimialakohtaiseen aiheeseen. Työpajojen avulla pyritään täyttämään ennalta määrätty muttei kuitenkaan ennakoitavissa oleva tarkoitus, eli työpajoille on usein suunniteltu jo ennen työpajan järjestämistä tavoite, joka pyritään työpajassa sitten saavuttamaan (Ørngreen ja Levinsen 2017). Tässä tutkimuksessa työpajoja käytettiin vastuullisuusriskien arviointityökalun kehittämiseen. Työpajat sopivat tähän tutkimukseen, sillä työpajoilla pyrittiin kehittämään työkalua eteenpäin eli työpajan tavoite oli selvillä jo ennen työpajaa ja tavoite pyrittiin saavuttamaan innovoimalla ja ratkaisemalla työkalun sisältöä yhdessä. Tutkimusprosessin aikana järjestettiin kaksi työpajaa, joihin kutsuttiin henkilöstöä organisaation eri osa-alueilta. Työpajojen avulla pyrittiin kehittämään työkalua ja ymmärtämään, mitä työkalun pitää eri organisaatioalueiden tarpeiden mukaan sisältää. Työpajojen avulla saatiin työkalua käyttävien mielipiteet jo työkalun kehitysvaiheessa mukaan ja tällä tavalla työkalusta voitiin luoda juuri toimeksiantajayrityksen tarpeisiin sopiva. Työpajoissa luotiin aineistoa tekemällä työpajojen aikana Miro-taulu sekä PowerPoint-esityksiä (ks. esim. liite 2), joihin kerättiin työpajassa esiin tulleet ehdotukset, ideat sekä mielipiteet. Tutkija osallistui itse mukaan työpajoihin, joten aineistoa kerättiin yhdessä luomisen lisäksi myös työpajojen aikana keskustelemalla, kuuntelemalla ja seuraamalla osallistujien reaktioita. Kun tutkija osallistuu itse järjestämäänsä aineiston keräämiseen tarkoitettuun kontekstiin

eli tässä tapauksessa työpajaan ja toimeksiantajayrityksen hankinnan ja vastuullisuuden toimintaan, aineistoa kerätään osaa ottavien seurannalla. Osaa ottavien seuranta aineistonkeruumenetelmänä vaatii sen, että tutkija on osa kontekstia tai yhteisöä, josta aineistoa kerätään. Tämä aineistonkeruumenetelmä sopi hyvin tähän tutkimukseen, sillä tutkimuksen tutkija työskentelee toimeksiantajayrityksessä, ja on siksi jo valmiiksi osa tutkittavaa kontekstia. (Eriksson & Kovalainen 2008.)

Ensimmäinen työpaja

Ensimmäinen työpaja järjestettiin joulukuussa 2021 Microsoft Teams:n välityksellä ja työpajaan kutsuttiin henkilöstöä toimeksiantajayrityksen corporate responsibility funktiosta sekä vastuullisen hankinnan tiimistä. Ensimmäisen työpajan agendana oli pohtia kirjallisuudessa useimmiten esiintyvien vastuullisuusriskien arviointiteemojen pohjalta toimeksiantajayrityksen vastuullisuusriskien arviointiprosessiin sopivimmat pää- ja alateemat. Tämän lisäksi tavoitteena oli hahmotella konkreettisesti alateemoihin liittyviä kysymyksiä, jotka tutkija sitten workshopin jälkeen jalosti viimeistellympään muotoon.

Corporate responsibility -henkilöstön avulla saatiin varmuus siihen, mitkä asiat ovat toimeksiantajayrityksen vastuullisuuden kannalta tärkeimpiä asioita työkalussa ja mitä asioita voidaan mahdollisesti jättää pois työkalusta vastuullisuusnäkökulmasta. Corporate responsibility -henkilöstö osaa päättää vähimmäisvaatimukset, jotka toimittajan tulee ainakin täyttää, jotta toimeksiantajayritys voi tehdä yhteistyötä toimittajan kanssa. Corporate responsibility -henkilöstö osaa sanoa tarkat suuntaviivat ja vähimmäisvaatimukset liittyen vastuullisuusriskien arviointiin, sillä he tietävät toimeksiantajayrityksen vastuullisuuslinjaukset ja -käytännöt parhaiten. Oli siis tärkeää, että corporate responsibility -funktio oli edustettuna työpajassa. Vastuullisen hankinnan tiimin läsnäolo työpajassa oli myös erittäin tärkeää, sillä he tietävät parhaiten hankintaan liittyvistä vastuullisuuskäytännöistä, ja osaavat kertoa toimittajien mielipiteistä ja mahdollisista reaktioista liittyen vastuullisuuteen ja tähän työkaluun.

Ensimmäisessä työpajassa käytettiin hyväksi Miro-boardia eli virtuaalista alustaa, jota kaikki työpajaan osallistuneet henkilöt pystyivät yhdessä samaan aikaan käyttämään ja muokkaamaan. Miro-boardille oli hahmoteltu kuviossa 10 näkyvät yleisimmät vastuullisuusriskien arviointiteemat (pää- ja alateemat), joiden pohjalta lähestyttiin toimeksiantajayrityksen vastuullisuusriskien arviointiprosessin kehittämistä.

Kirjallisuudessa yleisimmin esiintyvien alateemojen lisäksi Miro-boardiin lisättiin jokaisen pääteeman alle yksi ylimääräinen ”yleinen” alateema, mihin kirjattiin muita pääteeman alle sopivia kysymyksiä, jotka eivät liittyneet suoranaisesti minkään kirjallisuudessa eniten esiintyvän alateeman alle. Työpajan aikana tapahtuva ajatuksenvirta ja pohditut ideat kirjoitettiin ylös Miro-boardille. Työpajan aikana luotu Miro-board on nähtävissä liitteenä 2. Ensimmäisen työpajan jälkeen ensimmäinen versio työkalusta saatiin luotua. Tämä versio työkalusta on nähtävillä liitteessä 3.

Toinen työpaja

Toinen työpaja järjestettiin maaliskuussa 2022 Microsoft Teams:n välityksellä ja työpajaan kutsuttiin henkilöstöä toimeksiantajayrityksen epäsuoran hankinnan tiimistä. Osallistujat olivat siis sourcing managereita sekä category managereita. Toisen työpajan agendana oli kehittää työkalua yhdessä eteenpäin ja saada työkalun sen hetkisestä versiosta kommentteja sekä muutos- ja kehitysehdotuksia. Tämän lisäksi tavoitteena oli saada kommentteja liittyen työkalun käyttämiseen liittyvään prosessiin tai siihen, miten prosessin nähtiin sillä hetkellä menevän. Ensimmäisessä työpajassa joitain asioita ja kysymyksiä jätettiin vielä auki, joten toisen työpajan tavoitteena oli myös saada näihin asioihin selkeät suuntaviivat.

Toiseen työpajaan osallistui siis henkilöstöä epäsuoran hankinnan tiimistä. Epäsuoran hankinnan henkilöstön avulla pyrittiin saamaan erilaista perspektiiviä työkaluun ja sen käyttämiseen liittyvään prosessiin kuin ensimmäisessä työpajassa, jossa kaikki osallistujat työskentelivät jotenkin vastuullisuuden parissa. Tähän työpajaan osallistuvat henkilöt eivät jokapäiväisesti työskentele vastuullisuuden parissa, vaan osallistujat toimivat täysipäiväisesti hankinnan parissa, joten heillä on paras näkemys hankinnasta ja sen toiminnasta. Osallistujat toimivat jokainen oman vastuualueensa toimittajien supplier managereina, joten heillä on paras näkemys siitä, miten toimittajat tulevat todennäköisesti ottamaan työkalun vastaan, ja millaisen työkalun täyttämiseen toimittajien resurssit riittävät. Tässä tutkimuksessa kehitettävä työkalu tulisi käyttöön juuri tähän työpajaan osallistuville henkilöille, joten on tärkeää saada heidän mielipiteensä ja kehitysehdotuksensa jo työkalun kehitysvaiheessa mukaan. Koska sourcing managereiden mielipiteitä kuunneltiin jo työkalun kehitysvaiheessa, suhtautuvat he todennäköisesti positiivisemmin työkalun käyttämiseen ja tämän myötä mahdollinen työkalun implementointiin liittyvä muutosvastarintakin vähenee.

Toinen työpaja alkoi aiheen syväluotaavalla taustoittamisella, joka alkoi kirjallisen viitekehyksen esittelyllä. Työpajan alkuun esiteltiin kuviossa 10 nähtävät yleisimmät vastuullisuusriskien arviointiteemat ja selitettiin, mistä erilaisista viitekehysistä ne on johdettu. Viitekehyksen esittelyn jälkeen käytiin läpi, mitkä olivat ensimmäisen workshopin tavoitteet, mitä ensimmäisessä workshopissa tehtiin, ja keitä siihen osallistui. Tämän jälkeen aiheen taustoitusta jatkui benchmark-haastattelujen läpikäymisellä. Benchmark-haastatteluista käytiin läpi muun muassa sitä, miten haastateltavat yritykset valittiin, mitä haastattelukysymyksiä haastateltavilta kysyttiin, mitkä olivat haastattelujen tavoitteet, ja millaisia tuloksia haastatteluista saatiin yritys kerrallaan. Haastattelujen tuloksista esiteltiin siis muutama pääpointti, jotka oli hyödyllistä tietää työkalun kehittämisen kannalta. Kun aihe oli saatu taustoitettua, näytettiin ensimmäisen työpajan perusteella muodostettu työkalu työpajan osallistujille. Työkalun sen hetkinen versio on nähtävillä liitteessä 3. Työkalu käytiin kohta kohdalta ja kysymys kysymykseltä yhdessä läpi, jonka jälkeen osallistujille näytettiin apukysymykset ja kerrattiin tavoitteet, joiden pohjalta he lähestyisivät työkalun ja sen prosessin kehittämistä. Tämän jälkeen osallistujat jaettiin kahteen ryhmään omiin breakout-roomeihinsa, joissa he pohtivat ryhmässä työkalua ja sen mahdollista kehittämistä apukysymysten avulla. Kummallekin ryhmälle annettiin valmis PowerPoint-pohja, johon he kokosivat ajatuksiaan, ja jonka he lähettivät tutkijalle työpajan päätyttyä. Ryhmät saivat pohdinnalle aikaa noin 40 minuuttia, jonka jälkeen he palasivat breakout-roomeista ja esittelivät tärkeimmät ajatuksensa, ja keskustelu jatkui kaikkien osallistujien kesken. Toisen työpajan jälkeen työkalua kehitettiin ja muokattiin kohti sen lopullisempaa muotoa ryhmien kehitysehdotusten perusteella. Toisen työpajan jälkeen työkalua muokattiin ja toisen työpajan jälkeinen versio työkalusta on nähtävillä liitteessä 4.

4.2.3.3 Markkinatestaus

Kolmantena aineistonkeruumenetelmänä tässä tutkielmassa käytettiin markkinatestausta. Markkinatesti toteutettiin 13.5.2022 eräälle toimeksiantajayrityksen pk-toimittajalle, jolta EcoVadiksen SAQ:n täyttäminen veisi liikaa resursseja, ja SAQ-prosessi olisi ylipäättään hankala toteuttaa esimerkiksi dokumentoinnin vuoksi. Markkinatesti toteutettiin siten, että toimittajalle annettiin liitteessä 4 nähtävillä oleva versio työkalusta, josta poistettiin kysymykset, jotka supplier managerin ajateltiin täyttävän. Työkalun lisäksi toimittajalle annettiin markkinatestikysely, jossa oli kysymyksiä liittyen työkaluun ja sen kehittämiseen. Markkinatestikysely on nähtävillä liitteessä 5. Markkinatestikyselyn

avulla toimittajalta pyrittiin saamaan yleisiä mielipiteitä liittyen työkaluun ja sen käyttämiseen sekä kehitysehdotuksia toimittajan mielestä hankaliin kysymyksiin/aiheisiin liittyen.

Markkinatestiin liittyen järjestettiin Microsoft Teams:n välityksellä tapaaminen, johon toimeksiantajayrityksestä osallistuivat tutkija ja markkinatestiin osallistuvan toimittajan supplier manager sekä toimittajalta kaksi edustajaa, joista toinen oli yrityksen omistaja ja toinen yrityksen työntekijä, jolla oli vastuullisuustietämystä opintotaustansa puolesta. Tapaamista varten toimittajan edustajat olivat käyneet läpi työkalun sekä siihen liittyvän markkinatestikyselyn, ja kirjanneet ajatuksiaan ja kehitysehdotuksiaan ylös tapaamista varten. Toimittaja, joka valittiin markkinatestaukseen, on toimeksiantajayrityksen pitkäaikainen yhteistyökumppani, joka on osoittanut kiinnostusta vastuullisuuden parantamiseen ja kehittämiseen omassa toiminnassaan.

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan kysely aineistonkeruumenetelmänä on hyvin samankaltainen haastatteluun verrattuna. Heidän mukaansa kysely ei kuitenkaan ole yhtä joustava kuin haastattelu, sillä kysymyksiin vastataan siten, kuten kyselyn täyttäjä ne ymmärtää eikä kysymyksiä pystytä esimerkiksi tarkentamaan. Kysely kuitenkin sopii tähän tutkimukseen, sillä tässä vaiheessa tutkimusta toimittajalta halutaan vain osviittaa siitä, onko työkalu toimittajan mielestään käytettävä. Kyselyyn saatiin kuitenkin lisää joustavuutta siten, että kyselyn vastaukset käytiin läpi tapaamisessa toimittajan kanssa. Toimittajatapaamisessa voitiin yhdessä käydä läpi mahdolliset tarvittavat tarkennukset kyselyyn tai sen vastauksiin liittyen.

4.2.4 Aineiston analyysi

Tutkimusta tehtäessä kerätyn aineiston analyysi on hyvin tärkeässä osassa. Aineiston analyysi voidaan toteuttaa kvalitatiivisessa tutkimuksessa monilla eri tavoilla riippuen tutkimuksesta. Ei ole siis olemassa oikeita tai väärinä tapoja toteuttaa kvalitatiivisen tutkimuksen analyysiä, vaan toteutus riippuu aina tilanteesta ja esimerkiksi tutkimuksen aiheesta. (Eriksson & Kovalainen 2008.) Milesin ja Hubermanin (1994) mukaan aineiston analyysi koostuu kolmesta osasta, jotka ovat tietojen vähentäminen, tietojen näyttäminen sekä johtopäätösten tekeminen. Tätä analyysitekniikkaa käytettiin myös tässä tutkimuksessa, sillä aineistosta suodatettiin olennaiset asiat tämän tutkielman kannalta, jonka jälkeen olennaiset asiat päätyivät tutkimukseen ja niiden pohjalta tehtiin sitten johtopäätökset. Aineiston suodattamisella tarkoitetaan tässä siis esimerkiksi sitä, että

haastatteluista kirjoitettiin ylös vain olennainen – tutkimukseen liittyvä tieto, eikä kaikkea aihetta sivuavaa tietoa. Sama suodattamisen linjaveto tehtiin myös työpajojen sekä markkinatestin kohdalla – eli ylös kirjattiin vain kaikki aiheeseen suorasti liittyvä tieto.

Tässä tutkimuksessa aineistoa kerättiin ensinnäkin benchmark-haastattelujen avulla. Benchmark-haastatteluista saatua aineistoa analysoitiin ensin within-case-analyysillä, jälkeen siirryttiin analysoimaan aineistoa cross-case-analyysillä. Within-case-analyysien avulla saatiin ensin erikseen kokonaiskuva jokaisesta haastattelusta yrityksestä, jonka jälkeen voitiin siirtyä vertailemaan yrityksiä ja niiden haastatteluvastauksia toisiinsa cross-case-analyysin avulla. Mathinsonin (2005) mukaan cross-case-analyysi sopii tutkimukseen, jossa pyritään löytämään yhtenäisyyksiä ja eroavaisuuksia eri havaintoyksiköistä. Cross-case-analyysi sopi tähän tutkimukseen siis hyvin, sillä benchmark-haastattelujen tarkoituksena oli löytää onnistuneita käytäntöjä muiden prosesseista. Haastattelujen tarkoituksena oli myös selvittää, ovatko muut yritykset tehneet vastuullisuusriskien arviointiprosessiin liittyen joitakin erityisiä huomioita (hyviä tai huonoja), jotka kannattaa pitää mielessä työkalua kehittäessä. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan haastateltavat tulisi valita harkiten ja tarkoituksenmukaisesti, kuten tässäkin tutkimuksessa valittiin. Haastateltavat valikoituivat toimeksiantajayrityksen vastuullisen hankinnan päällikön kontakteja hyödyntäen yrityksistä, joiden tiedettiin panostavan omiin vastuullisuusprosesseihinsa, ja joiden ajateltiin pystyvän antamaan uusia näkökulmia sekä kertomaan mahdollisimman paljon omista prosesseistaan. Haastateltavat valittiin eri toimialoilta, jotta haastatteluista saataisiin mahdollisimman paljon monipuolisia näkökulmia vastuullisuusriskien arviointiprosessiin liittyen. Taulukossa 1 on nähtävillä haastateltujen yritysten toimialat, haastateltujen henkilöiden tittelit, haastattelujen ajankohdat sekä kestot.

Taulukko 1 Benchmark-haastattelut

Toimiala	Haastateltavan/haastateltavien nimike/nimikkeet yrityksessä	Päivämäärä	Haastattelun kesto
Julkiseen hankintaan erikoistunut yritys	Kehityspäällikkö sekä Senior Legal Counsel	28.1.2022	60 min
Elintarvike-alan yritys	Sourcing Compliance Manager	2.2.2022	90 min
Pankki- ja vakuutusalan yritys	Process Owner, Supplier Relationship and Risk Management	7.2.2022	50 min

Kuten taulukosta 1 nähdään kaiken kaikkiaan benchmark-haastatteluja toteutettiin kolmessa eri yrityksessä hyvin erilaisilta toimialoilta. Vaikka haastateltavilla oli hyvin erilaisia nimikkeitä, jokainen heistä oli jotenkin mukana ja/tai vastuussa yrityksensä vastuullisuusriskien arviointi- ja hallintaprosessissa. Haastattelut toteutettiin alkuvuodesta 2022 ja ne kestivät keskimäärin noin tunnin.

Toinen tapa, jolla tässä tutkimuksessa kerättiin aineistoa, olivat työpajat. Työpajoista saadun datan analyysi suoritettiin osittain samaan aikaan, kun työpajoja järjestettiin. Työpajoissa luotiin yhdessä myös Miro-taulu (liite 2) sekä PowerPoint-esityksiä, joihin kerättiin ajatuksia ja kehitysehdotuksia. Näiden aineistojen analyysi suoritettiin vasta työpajojen jälkeen. Työpajoista pyrittiin löytämään usein esiintyviä teemoja ja keskustelun aiheita, joiden tiedettiin siten olevan tärkeitä ottaa huomioon työkalun kehittämisessä. Yin (2003) on nimennyt analyysitekniikan, jossa pyritään löytämään datan joukosta usein esiintyviä teemoja erilaisten kuvioiden/teemojen tunnistamiseksi (engl. pattern matching). Pattern matching sopi juuri työpajoista saadun datan analyysiin, sillä sen avulla voitiin huomata usein esiintyviä teemoja ja tunnistaa ne tärkeiksi työkalun kehittämisen kannalta.

Kolmas tapa, jolla tässä tutkimuksessa kerättiin aineistoa, oli markkinatesti toimittajalle. Markkinatesti toteutettiin toimeksiantajayrityksen kanssa yhteistyötä tekevän toimittajan kanssa. Markkinatesti toteutettiin siten, että kun työkalu oli saatu toisen työpajan jälkeen muotoiltua sen hetkiseen muotoonsa, työkalu lähetettiin toimittajalle, ja toimittajaa pyydettiin tarkastelemaan työkalua ja arvioimaan työkalun käytettävyyttä. Toimittajalle lähetettiin työkalun hahmotelman lisäksi puolistrukturoitu kysely, jossa esitettiin kysymyksiä liittyen työkaluun ja sen kehittämiseen. Kyseinen toimittaja oli yksi toimittajista, joilla oli ongelmia EcoVadiksen SAQ:n täyttämässä resurssien puutteen takia. Toimittajan vastausten perusteella työkalua muokattiin vielä viimeiseen muotoonsa.

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on erittäin tärkeä osa kvalitatiivisia tutkimusta, jotta tutkimuksen tulokseen ja johtopäätöksiin voidaan luottaa (Eriksson & Kovalainen 2008). Tutkimuksen luotettavuuden ja laadun arviointi keskittyy siihen, onko tutkimus toteutettu objektiivisesti ja puolueettomasti vai onko tutkijan tulkintoihin vaikuttanut esimerkiksi hänen henkilökohtaiset mielipiteensä ja kokemuksensa (Tuomi & Sarajarvi

2018). Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan usein arvioimalla tutkimuksen reliabiliteettia, validiteettia sekä yleistettävyyttä (Eriksson & Kovalainen 2008). Tuomi ja Sarajärvi (2018) korostavat reliabiliteetin ja validiteetin arvioimista tutkimuksen luotettavuuden arvioimisessa.

Reliabiliteetin arvioimisella tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuuden arviointia. Tällä tarkoitetaan siis sitä, missä määrin tutkimus tuottaisi samankaltaisia tuloksia, jos toinen tutkija toistaisi tutkimuksen. (Eriksson & Kovalainen 2008.) Reliabiliteetin kannalta on tärkeää, että tutkimusvaiheet ja -toimenpiteet dokumentoidaan (Yin 2009). Tämän tutkimuksen reliabiliteettia pyrittiin kasvattamaan siten, että tutkimusprosessista kerrottiin mahdollisimman tarkkaa tietoa, jotta lukija tietää, miten ja missä järjestyksessä tutkimus on toteutettu. Toimeksiantajayrityksestä ja tutkimusongelmasta annettiin paljon taustatietoa, kirjallisuuden analyysistä annettiin tietoa kirjallisuuskatsauksen ja viitekehyksen avulla sekä datan keräämisestä ja analyysistä kerrottiin tarkasti eli käytiin läpi, miten esimerkiksi haastattelut, workshopit sekä markkinatesti on toteutettu. Tällä tavalla tutkimusprosessista pyrittiin tekemään niin läpinäkyvä kuin mahdollista.

Validiteetin arvioimisella tarkoitetaan tutkimuksen datan ja tutkimustulosten pätevyyden ja uskottavuuden arviointia (Eriksson & Kovalainen 2008; Saunders 2019). Validiteetilla viitataan siihen, missä määrin tutkimuksessa tehdyt johtopäätökset antavat kattavan kuvauksen tapahtuneesta (Eriksson & Kovalainen 2008). Tuomi ja Sarajärven (2018) sekä Saundersin ym. (2019) mukaan tutkimuksen validiteettia voidaan arvioida triangulaation avulla. Triangulaatiolla viitataan siihen, että tutkimuksessa käytetään enemmän kuin yhtä aineistoa, tutkijaa, teoriaa tai menetelmää datan, analyysin sekä tulkinnan validiteetin varmistamiseksi (Saunders ym. 2019; Tuomi & Sarajärvi 2018). Tässä tutkimuksessa käytettiin useita eri aineistoja sekä datankeräysmenetelmiä, joiden avulla pyrittiin varmistamaan tutkimuksen validiteetti triangulaation avulla. Tutkimuksessa aineistoa kerättiin toimeksiantoyrityksen lisäksi kolmesta muusta yrityksestä ja dataa kerättiin kolmella eri datankeräysmenetelmällä.

Tutkimuksen yleistettävyydellä ja sen arvioimisella tarkoitetaan sitä, pystyykö tutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä yleistämään eli soveltamaan laajemmassa kuvassa ja muissa tilanteissa, kuin vain kyseisessä tutkimuksessa ja tutkimustilanteessa (Eriksson & Kovalainen 2008). Vaikka tämä tutkimus toteutettiin toimeksiantona, ja se keskittyy ratkaisemaan toimeksiantajayrityksessä esiintyvän ongelman, pyrittiin tutkimukseen

saamaan lisää yleistettävyyttä toteuttamalla benchmark-haastatteluja muiden yritysten vastuullisuusriskien arviointiprosesseista, jottei aineistoa olisi kerätty vain yhden yrityksen sisältä. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan triangulaatiota eli erilaisten aineistojen, menetelmien ja teorioiden käyttöä yhdessä ja samassa tutkimuksessa perustellaan sillä, että yksittäisellä tutkimusmenetelmällä, -aineistolla tai -teoriolla on hankala saada kokonaiskuvaa tutkimuksen kohteesta. Vastuullisuusriskien arviointiprosesseista ei ennestään ole olemassa kovin paljoa tutkimuksia ja aineistoa, joten toteuttamalla benchmark-haastatteluja pyrittiin luomaan lisää teoriaa aiheesta, jota ei ole käsitelty kirjallisuudessa vielä paljolti. Eli triangulaatiolla pyrittiin siis saavuttamaan yleistävämpi katsaus tutkimusaiheeseen tutkimuksen validiteetin varmistamisen lisäksi.

Myös tutkimusten eettisyyttä voidaan arvioida. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2007) mukaan yleisesti hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen tutkimusta tehdessä on tärkeää. Heidän mukaansa hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu rehellisyys, huolellisuus ja ihmisarvon kunnioitus. Tässä tutkimuksessa hyvään tieteelliseen käytäntöön pyrittiin juuri huolellisuudella ja rehellisyydellä esimerkiksi haastateltaville sekä toimeksiantajayritykselle ja sen työntekijöille. Toimeksiantajayrityksen sekä haastateltujen yritysten toiveesta jokainen yritys pysyy tutkimuksessa anonyyminä, sillä toimeksiantajayritys sekä haastateltavat yritykset jakoivat strategisia tietoja omista vastuullisuusriskien arviointiprosesseistaan. Haastattelutilanteessa haastateltuja yrityksiä ei myöskään painostettu kertomaan enempää kuin mitä he halusivat jakaa.

5 Tulokset

5.1 Benchmark-haastattelut

5.1.1 Within-case-analyysi

Benchmark-haastattelujen tulokset esitetään seuraavissa luvuissa. Havainnoissa korostetaan jokaisen yrityksen vastuullisuusriskien arviointiprosessin etenemistä ja sen pää- ja alateemoja sekä prosessiin osallistujia. Tämän lisäksi havainnoidaan yritysten huomioita toimittajien suhtautumisesta yritysten vastuullisuusriskien arviointiprosessiin ja sitä mahdollisesti seuraaviin jatkotoimenpiteisiin. Benchmark-haastattelujen kysymykset ovat nähtävillä liitteessä 1. Jokaisen yksittäisen haastattelun havainnot on koottu yhteen ja niitä käsitellään cross-case-analyysissä luvussa 5.2.2.

5.1.1.1 Yritys A – julkiseen hankintaan erikoistunut yritys

Yritys A:n vastuullisuusriskien arviointiprosessi ei ole suoraan verrannollinen toimeksiantajayrityksen vastuullisuusriskien arviointiprosessiin, sillä Yritys A on valtionyhtiö eli se noudattaa toiminnassaan hankintalakeja. Yritys A:n toimittajien valintamekanismi toimii avoimen menettelyn kilpailutuksena, jossa hankinnan ehdot ja tarpeet ilmoitetaan, jonka jälkeen toimittajat, jotka täyttävät vaaditut ehdot ovat mukana kilpailutuksessa. Hankinnan vaatimuksia asetettaessa Yritys A:n asiantuntijat miettivät hankinnan kohdetta koskevia vastuullisuuskriteerejä, ja asettavat sopivat vaatimukset. Hankintalaki rajoittaa kuitenkin jonkin verran vaatimusten asettamista. Toimittajalta voidaan vaatia tietyn vastuullisuustason saavuttamista Yritys A:n hankinnan suhteen, mutta Yritys A ei voi vaatia toimittajaa kokonaisuudessaan toimimaan vastuullisesti. Hankintalakiin on kuitenkin tavallaan sisäänrakennettu toimittajan vastuullisuuden arviointi, sillä hankintalain mukaan hankintoja voidaan tehdä vain yrityksiltä, jotka ovat esimerkiksi maksaneet verot, työeläkemaksut ja muut vastaavat maksut sekä toimittajilta, joita (tai joiden avainhenkilöitä) ei ole tuomittu tietyistä rikoksista. Tätä kautta tulee siis tietynlainen toimittajaankin kohdistuva vastuullisuusarviointi suoritettua.

Koska Yritys A:n vastuullisuusriskien arviointiprosessi toimii hankintalain mukaisesti ja kohdistuu hankittavaan tuotteeseen tai palveluun eikä niinkään toimittajaan, se ei voi merkittävästi erota toimittajien kesken. Kuitenkin Yritys A tekee kilpailutukseen osallistuville toimittajille riskianalyysin, jonka tulokseen eri tekijät vaikuttavat, ja jonka

tulos vaikuttaa omalta osaltaan toimittajan valintaan. Riskianalyysiin vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi toimittajan kotimaa, toimittajan koko, toimittajan toimiala sekä toimittajan yleinen riskialttius.

Pääteemat, joiden avulla yritys A arvioi hankinnan kohdetta ovat innovatiivinen, taloudellinen, ympäristöllinen sekä sosiaalinen pääteema. Näistä innovatiivisuutta ei kuitenkaan mielletä osaksi vastuullisuuden arviointia, sillä innovatiivinen pääteema tulee hallitusohjelman tavoitteiden myötä osaksi julkista hankintaa. Jokaista hankintaa tehdessään Yritys A:n asiantuntijat tutkivat, mitä asioita olisi tämän hankinnan suhteen järkevää ottaa huomioon, ja tätä kautta tärkeimmiksi nähdyt (vastuullisuus)teemat ja niiden alateemat määräytyvät tapauskohtaisesti. Kuitenkin jotkin teemat, kuten esimerkiksi verojen maksaminen tutkitaan aina tapauksesta riippumatta. Yritys A:lla ei myöskään ole niin sanotusti alateemoja koskien hankintaa, vaan Yritys A:lla on hankintaa koskevia kriteerejä. Esimerkkejä ympäristölliseen pääteemaan liittyvistä kriteereistä ovat luonnon monimuotoisuus, CO₂-päästöt, energiatehokkuus, kiertotalous, jätteiden vähentäminen, haitallisten aineiden vähennys, uudistuvien aineiden lisääminen. Esimerkkejä sosiaaliseen pääteemaan liittyvistä kriteereistä ovat työelämän ihmisoikeudet, vammaisten käyttäjien asema, esteettömyys, saavutettavuus (lakisääteinen), tasa-arvoinen työllistäminen sekä monimuotoinen työympäristö. Esimerkkejä taloudelliseen pääteemaan liittyvistä kriteereistä ovat harmaa talous, korruption vähentäminen, pk-yritysten asema sekä verot.

Yritys A:ssa kaikki, joiden vastuulla hankinta on, ovat myös mukana hankinnan vastuullisuuden arviointiprosessissa. Päätoimisesti se, kenen vastuulla tietty hankinta on, vastaa hankinnan vastuullisuuden selvittämisestä. Kuitenkin Yritys A:ssa tehdään paljon yhteistyötä hankintojen vastuullisuuden selvityksissä ja jos jollain on paljon tietotaitoa hankinnan kohteeseen ja sen vastuullisuuteen liittyen, auttaa hän hankinnan vastuullisuuden selvittämisessä.

Yritys A on huomannut, että toimittajat suhtautuvat yleensä aluksi vastuullisuuteen liittyviin tiedusteluihin ja sen arviointiin negatiivisesti. Koska Yritys A on vaatinut hankinnoilta tiettyä vastuullisuustasoa, ovat toimittajat kilpailutukseen mukaan päästäkseen joutuneet muuttamaan toimiaan vastuullisemmaksi. Toimittajien suhtautuminen vastuullisuusvaatimukseen on kuitenkin usein lopulta muuttunut ja toimittajat ovat jopa kiitelleet ”pakotetusta” vastuullisuusmuutoksesta, sillä ne ovat usein

huomanneet vastuullisuusmuutoksen avanneen heille uusia markkinoita ja tuoneen kilpailuetua. Toimittajat ovat jopa lähestyneet Yritys A:ta ja pyytäneet heitä tiukentamaan tietyn hankinnan vaatimuksia, jotta vain vastuullisuuteen panostavat yritykset täyttäisivät hankintakriteerit.

Koska Yritys A tekee julkisia hankintoja ja toimii hankintalain mukaisesti, ei Yritys A voi asettaa toimittajille vastuullisuuteen liittyviä korjaustoimenpiteitä. Jos tuote ei täytä hankintaprosessin alussa nimettyjä speksejä tai yrityksellä on ongelmia liittyen vaatimusten täyttämiseen, Yritys A ei yksinkertaisesti tee yhteistyötä kyseisen toimittajan kanssa ja täten korjaustoimenpiteet ovat tarpeettomia.

5.1.1.2 Yritys B – elintarvikealan yritys

Yritys B:ssä vastuullisuus on yleisesti pidemmällä suorissa hankinnoissa kuin epäsuorissa hankinnoissa. Yritys B:n vastuullisuusriskien arviointiprosessi alkaa siten, että toimittajat jaetaan kolmeen luokkaan vastuullisuustasonsa mukaan. Nämä luokat, ovat low gear, medium gear sekä high gear. Yritys B lähettää kaikille toimittajille luokasta huolimatta allekirjoitettavaksi Third Party Code of Conductin ja tämän lisäksi medium ja high gear toimittajille vastuullisuuskyselyn (engl. sustainability questionnaire). Yritys B:n vastuullisuuskysely on rakennettu siten, että jokainen kyselyn täyttävä toimittaja täyttää perusasioita koskevan osuuden. Jos toimittaja kuuluu EcoVadikseen tai SEDEXiin ja on tätä kautta siten arvioitu/auditoitu tarkemmin EcoVadiksen tai SEDEXin toimesta, toimittaja joutuu täyttämään vain kyselyn perusasioita koskevan alkuosan. Tällöin toimittajien ei tarvitse vastata kyselyn loppuosaan, joka menee tarkemmin yksityiskohtiin muihin vastuullisuuden dimensioihin liittyen. Yritys B on huomannut, että yleensä pk-yritykset eivät ole rekisteröityneet SEDEXiin tai EcoVadikseen, joten he vastaavat usein Yritys B:n omaan kyselyyn. Yritys B:ssä on myös huomattu, että pienet toimittajat eivät aina ymmärrä täysin kyselyn kysymyksiä, joten todettiin, että on järkevämpää järjestää palaveri, jossa käydään pk-toimittajan kanssa keskustelemalla kysymykset läpi. Kysely on rakennettu siten, että jos toimittaja ei toimi Yritys B:n hyväksymällä vastuullisuuden tasolla, toimittajan vastaukset ”pomppaavat” esiin arviointiprosessissa, joka johtaa jatkotoimenpiteisiin kuten esimerkiksi mahdolliseen auditointiin. Suorien hankintojen puolella edellytetään sitä, että toimittajille tehdään auditoinnit kolmannen osapuolen toimesta, jos toimittaja sijaitsee riskimaassa.

Tällä hetkellä Yritys B on epäsuorien hankintojen osalta vielä sen verran alkutekijöissä, että kaikkien epäsuoran hankinnan toimittajien oletetaan kuuluvan low gear luokkaan ja heitä pyydetään vain allekirjoittamaan Third Party Code of Conduct. Todellisuudessa jokainen epäsuoran hankinnan toimittaja ei kuulu low gear luokkaan, mutta prosessin ollessa alkutekijöissä näin on tällä hetkellä oletettava. Epäsuorissa hankinnoissa puhutaan siis tällä hetkellä vain toimittajan hyväksymisestä mutta vastuullisen hankinnan prosessi pyritään implementoimaan laajemmin myös epäsuoriin hankintoihin.

Yritys B:ssä hankinnan laatu vaikuttaa siis vastuullisuusriskien arviointiprosessiin kuten prosessikuvauksesta voidaan huomata. Epäsuoran hankinnan toimittajia ei tällä hetkellä arvioida yhtä tarkasti kuin suoran hankinnan toimittajia. Hankinnan laadun lisäksi myös toimittajan sijainti vaikuttaa arviointiprosessiin ja riskimaissa sijaitsevilta toimittajilta vaaditaan enemmän toimenpiteitä vastuullisuuden saralta.

Yritys B:n oma vastuullisuuskysely koostuu viidestä osiosta eli pääteemasta, jotka ovat perustieto-osio, vastuullisuusosio, ihmisoikeusosio, työturvallisuusosio sekä vastuullinen liiketoiminta -osio. Perustieto-osio koostuu kysymyksistä koskien esimerkiksi vastuullisuussitoumuksia, sertifiointeja, auditointeja, arviointeja sekä jäsenyyksiä esim. EcoVadiksessa tai vastaavassa vastuullisuusohjelmassa. Näiden lisäksi kysytään mahdollisia management system sertifikaatteja kuten esimerkiksi ympäristöjohtamiseen liittyvää ISO14001 -sertifikaattia tai turvallisuusjohtamiseen liittyvää ISO45000 -sertifikaattia. Perustieto-osiossa kysytään myös toimittajan vastuullisuusauditoinneista (PSCI, SEDEX, EcoVadis) sekä yleistä tietoa tehtaista, rakennuksista, aktiviteeteista, työntekijöistä.

Kyselyn vastuullisuusosio koostuu kysymyksistä liittyen toimittajan ympäristöpolitiikkaan, ja siihen mitä politiikka sisältää esimerkiksi liittyen vesiin, kemikaaleihin, biodiversiteettiin, sekä ympäristölakien noudattamiseen. Näiden lisäksi vastuullisuusosiossa kysytään ympäristövaikutuksista ja siitä, miten ympäristövaikutukset on tunnistettu. Toimittajaa pyydetään myös nimeämään kolme merkittävää tunnistettua ympäristövaikutusta.

Ihmisoikeus-osio koostuu kysymyksistä liittyen työvoimaan ja sen rakenteeseen. Tämän avulla pyritään selvittämään, onko yrityksellä käytössään esimerkiksi pakkotyövoimaa, lapsityövoimaa, vankityövoimaa tai muuta vastaavaa. Työvoimaan liittyvien kysymysten lisäksi tässä osiossa kysytään kysymyksiä liittyen kiusaamiseen työpaikalla,

maaoikeuksiin, palkkamenettelyihin, työaikoihin, etätyöhön, asuntoihin, syrjintään, ja siihen onko edellä mainittuja asioita huomioitu toimittajan toiminnassa.

Työturvallisuus-osio koostuu kysymyksistä liittyen yrityksen työturvallisuusperiaatteisiin ja -politiikkaan. Työturvallisuusosiossa varmistetaan muun muassa onko yritykselle tehty riskiarvioita, onko heillä olemassa hätäsuunnitelmia, paljonko heillä tapahtuu työtaturmia ja moniko niistä on kuolemaan johtavia. Näiden lisäksi osiossa on myös muita aihealueeseen liittyviä kysymyksiä samaan tapaan kuin esimerkiksi SEDEX:in kyselyssä mutta Yritys B:n omassa kyselyssä kysymyksiä on suppeammin.

Vastuullinen liiketoiminta -osio koostuu kysymyksistä liittyen korruptioon, rahanpesuun, tietosuojaan ja whistleblowingiin. Tässä osiossa pyritään varmistamaan toimittajan lakien ja säännösten mukaisuus ja se, onko toimittajan työntekijöillä mahdollisuutta anonymisti ilmiantaa tai kertoa näkemistään vääryyksistä. Tässä osiossa varmistetaan myös valmistajilta (eli alempien toimitusketjun tasojen toimittajilta esim. toisen tai kolmannen portaan toimittajilta) ovatko ensimmäisen portaan toimittajat kertoneet heille Yritys B:n Third Party Code of Conductista ja sen mukana tulevista sitoumuksista.

Epäsuorissa hankinnoissa tätä vastuullisuuskyselyä ei (ainakaan vielä) käytetä mutta tällä hetkellä Yritys B:ssä mietitään kyselyn soveltamista myös siellä. Yritys B:ssä on pohdinnassa, tarvitseeko epäsuoran hankinnan toimittajille luoda oma vastaava vastuullisuuskysely, vai sopsisiko tämä suorien hankintojen käytössä oleva kysely myös epäsuoran hankinnan käyttöön esimerkiksi hieman muokattuna.

Yritys B:ssä toimittajan vastuullisuuden arviointiprosessiin osallistuvat hankintatoimi eli ostaja, sourcing compliance -tiimi sekä vastuullisuustiimi ja sen alatiimit. Sourcing Compliance -tiimin vastuulla on se, että toimittajien vastuullisuuteen liittyvät sertifikaatit ovat voimassa, kun taas ostaja on vastuussa toimittajasta kokonaisuudessaan. Ostaja vastaa vastuullisuusprosessin ensimmäisestä vaiheesta, eli hän lähettää kyselyn täytettäväksi toimittajalle. Sourcing Compliance -tiimi on vastuussa kyselyn vastausten läpikäynnistä. Sourcing Compliance -tiimi käy läpi ongelmakohtat ja miettii, hyväksytäänkö toimittajien vastaukset vai vaaditaanko heiltä mahdollisesti joitakin korjaavia toimenpiteitä. Sourcing Compliance -tiimi vie myös mahdollisesti vastaukset ja ongelmakohtat eteenpäin käsittelyyn muille kuten esimerkiksi sosiaalisen vastuun tiimille tai ympäristötiimille.

Yritys B:lle toimittajien suhtautuminen vastuullisuuden arviointiprosessiin on ollut joiltain osin negatiivista ja aiheuttanut haasteita. Yritys B:llä on toimittajia, jotka ovat suhtautuneet hyvin prosessiin ja kyselyyn, ja ovat vastanneet siihen nopeasti, mutta osa toimittajista on jättänyt kyselyt huomiotta, eivätkä ole vastanneet niihin. Toimittajat, jotka ovat jättäneet toistuvasti kyselyn huomiotta, jäävät loppujen lopuksi hankintajohtajan vastuulle, joka yrittää saada heitä sitten vastaamaan kyselyyn. Yritys B on huomannut, että suorien hankintojen puolella prosessi menee perinteisesti helpommin ja prosessia on helpompi hallita kuin epäsuorien hankintojen puolella, sillä suorien hankintojen puolella toimittajamäärä on pienempi.

Yritys B seuraa toimittajien mahdollisten korjaavien toimenpiteiden etenemistä esimerkiksi tekemällä toimittajayhteistyötä ja käyttämällä seurantamittareita. Yritys B auditoi tarvittaessa toimittajia, minkä jälkeen toimittajille ilmoitetaan mahdolliset korjaavat toimenpiteet. Jossain vaiheessa ja joissain tilanteissa auditoinnin jälkeen korjaavien toimenpiteiden toteuttaminen varmistetaan tekemällä seuranta-auditointi toimittajalle. SEDEX ja EcoVadis tekevät toimittajille myös auditointeja, joiden raportit ovat Yritys B:n käytössä. Näistä raporteista voidaan myös seurata korjaavien toimenpiteiden etenemistä. Jos valmistajan kanssa on ongelmia, otetaan toimittajaan yhteyttä, ja mietitään yhdessä jatkotoimenpiteet, jotta valmistajan toiminta parane.

5.1.1.3 Yritys C – pankki- ja vakuutusalan yritys

Yritys C toimii pankki- ja vakuutusalanalla, minkä vuoksi heidän tekemänsä hankinta poikkeaa jonkin verran toimeksiantajayrityksen tekemästä hankinnasta. Yritys C:llä on noin 1000 toimittajaa, joiden kanssa heillä on sopimus. Näiden toimittajien lisäksi Yritys C tekee erityyppistä hankintaa vakuutuspuolella, sillä vaikka Yritys C pyrkii ohjaamaan vakuutusasiakkaitaan kumppaneilleen, vakuutusasiakas loppukädessä itse päättää missä hän asioi. Yritys C:n vastuullisuustoimet liittyvät kuitenkin vain heidän kumppaneihinsa eli toimittajiinsa ja heidän toimintansa arvioimiseen. Yritys C:n vastuullisuustiimi ja hankintatiimi hyväksyvät Yritys C:n uudet toimittajat yhteistyössä. Hyväksyntäprosessi pitää sisällään toimittajan rekisteröinnin Yritys C:n hankintajärjestelmään sekä toimittajakyselyn täyttämisen. Yritys C:n toimittajakysely koostuu eri osioista ja erilaisista kysymyksistä. Kyselyssä kysytään kysymyksiä liittyen toimittajan perustietoihin, taloudelliseen asemaan, vastuullisuuteen ja muihin mahdollisiin

yrittäjien riskitekijöihin. Toimittajakyselyn vastuullisuusosion avulla varmistetaan toimittajan vastuullisuuteen ja vastuullisuusriskeihin liittyvät asiat.

Yritys C:n vastuullisuusriskien arviointiprosessiin kuuluu toimittajan arvioinnin lisäksi erillinen riskienarviointiprosessi liittyen hankittavaan tuotteeseen/palveluun. Tämä hankittavaan palveluun/tuotteeseen liittyvä riskienarviointiprosessi tehdään kilpailuttamisvaiheessa. Tässä riskiarvioinnissa vastuullisuus on myös usein yksi arvioitava tekijä, joka kasvattaa koko ajan merkitystään.

Itsearviointikyselyiden lisäksi Yritys C:n vastuullisuusriskien arviointiprosessiin kuuluu mahdollisten auditointien toteuttaminen toimittajien vastuullisuuden varmistamiseksi. Yritys C ei käytä esimerkiksi EcoVadista tai muuta vastaavaa kolmannen osapuolen tuottamaa ohjelmaa, sillä Yritys C:llä paljon pieniä paikallisia toimittajia (esim. autokorjaamoja, joihin vakuutusasiakkaat menevät), joille heidän mukaansa tällaiset ohjelmat eivät toimi. Yritys C on tulevaisuudessa hankkimassa erilaista työkalua vastuullisuuspuolen paremmaksi hallitsemiseksi.

Yritys C:n toimittajien arviointiprosessi eroaa riippuen toimittajan ominaisuuksista. Esimerkiksi toimittajan sijainti vaikuttaa arviointiprosessiin, sillä jos toimittaja toimii korkean riskin maassa Yritys C kiinnittää erityistä huomiota esimerkiksi toimittajan työhyvinvointiasioihin. Myös toimittajan toimiala ja se, mihin hankintakategoriaan toimittajalta hankittavat tuotteet tai palvelut kuuluvat vaikuttaa siihen, mitä asioita vastuullisuusriskien arviointiprosessissa painotetaan. Jokaisen hankinnan kohdalla pohditaan erikseen, mitä vastuullisuus voisi tarkoittaa kyseisen hankinnan ja toimittajan kohdalla. Yritys C pyrkii myös ottamaan vastuullisuusriskien arviointiprosessissaan huomioon toimittajien vastuullisuusohjelmat ja asiat, jotka ovat toimittajille vastuullisuudessa tärkeitä ja missä asioissa on vastuullisuuden kannalta jotakin kehitettävää. Yritys C tekee toimittajien vastuullisuuden arviointia ja parantamista yhteistyössä ja vuoropuhelussa toimittajien kanssa.

Yritys C:n vastuullisuusriskien arvioinnin pääteemoja ovat sosiaalinen, ympäristöllinen, taloudellinen sekä regulatiivinen pääteema. Kaikilta pääteemojen osa-alueilta pyritään huomioimaan eri tekijöitä/alateemoja. Yritys C:n vastuullisuusarvioinnin alateemat riippuvat toimittajasta, sen toimialasta sekä hankintakategoriasta.

Yritys C:n vastuullisuusarvioinnin ympäristöllisen pääteeman yksi tärkeimmistä alateemoista on toimittajan scope3-päästöt, sillä Yritys C:llä on tavoitteena olla hiilineutraali vuoteen 2030 mennessä. CO2-teemalla on sen vuoksi tällä hetkellä erityisesti painoarvoa, sillä kyseistä osa-aluetta pyritään tällä hetkellä vahvasti kehittämään. Toinen tärkeä alateema liittyen ympäristölliseen pääteemaan on ympäristörikoshistoria. Jos toimittajalla on ympäristörikoshistoriaa Yritys C lopettaa yhteistyön ehdottomasti.

Yritys C käsittelee taloudellista ja regulatiivista pääteemaa yhdessä. Näiden pääteemojen yhteisiin alateemoihin kuuluu kysymyksiä esimerkiksi korruptiosta, compliancesta sekä eturistiriitaohjeista. Tämän pääteeman alla selvitetään myös toimittajan sitoutuminen Yritys C:n Third Party Code of Conductiin. Tähän pääteemaan kuuluu myös uutisseuranta, jolla varmistetaan, ettei toimittajan ympärillä ole huonoa julkisuutta tai mainehaittoja. Regulatiivinen pääteema erittäin tärkeä pankki- ja vakuutusallalla, sillä toimialalla on hyvin säännelty ympäristö. EKP vaatii tietoa moniin asioihin liittyen ja esimerkiksi siitä, miten vastuullisuuspuolta hallitaan hankinnoissa.

Sosiaalisessa pääteemassa on kysymyksiä liittyen esimerkiksi työhyvinvointiin. Tarkemmin sosiaalisen pääteeman alateemat riippuvat toimittajasta ja toimittajan ominaisuuksista. Esimerkkejä mahdollisista alateemoista ja kysymysaiheista liittyen sosiaaliseen pääteemaan ovat monimuotoisuus, pakkotyövoima, lapsityövoima, ylityöt ja työolosuhteet.

Yritys C:llä toimittajan vastuullisuuden arviointiprosessissa päävastuu on hankinnalla. Tämä tarkoittaa siis sitä, että sourcing manager vastaa prosessista ja sen toteuttamisesta. Koko Yritys C:n liiketoimintapuoli on hankintaprosessissa vahvasti mukana ja vastuu riskeistä kannetaan yhdessä, mutta pääkoordinaatiovastuu vastuullisuuden arviointiprosessista on loppujen lopuksi hankinnalla. Isoimpien hankintojen kohdalla myös vastuullisuusorganisaatio tulee mukaan vastuullisuuden arviointiprosessiin. Yritys C:n vastuullisuuspäällikkö on myös mukana prosessissa osallistumalla keskusteluihin, joissa määritellään asiat, jotka nähdään tärkeinä toimittajaan liittyviä vastuullisuusriskejä mietittäessä.

Yritys C:n toimittajat ovat suhtautuneet pääosin suhteellisen hyvin vastuullisuuden arviointiprosessiin. Kuitenkin Yritys C on kohdannut myös jonkin verran vastarintaa, jota on tullut eniten isoilta kansainvälisiltä yhtiöiltä, jotka eivät halua sitoutua muiden Third

Party Code of Conducteihin vaan haluavat korvata sitoutumisen tarjoamalla Yritys C:lle vastineeksi omaa Code of Conductiaan. Eräs syy vastuullisuuden arviointiprosessin vastarinnan vähyyteen saattaa olla se, että tällä hetkellä Yritys C ei esitä kovinkaan syvällisiä kysymyksiä liittyen vastuullisuuteen, joten kyselyjen sisällön ja täyttämisen pitäisi olla suhteellisen yksinkertaista. Yritys C:n toimittajat ovat kuitenkin valittaneet yleisesti kyselyn täyttämisestä ja siitä koituvasta vaivasta, varsinkin niissä tapauksissa, joissa toimittajat eivät ole itsenäisesti ymmärtäneet/osanneet täyttää kyselyä.

Yritys C ei tällä hetkellä toteuta korjaavien toimenpiteiden implementoinnin seuranta kovinkaan järjestelmällisesti. Korjaavien toimenpiteiden implementointi hoidetaan yhdessä toimittajan kanssa aikatauluttamalla toimenpiteet ja keskustelemalla yhdessä niiden toteuttamisesta. Toimenpiteisiin liittyen on säännöllisiä tapaamisia, joissa keskustellaan toimenpiteistä ja mahdollisesti muista toimittajasuhteeseen liittyvistä asioista. Toimenpiteiden seuranta on otettu osaksi jatkuvaa kehittämistä ja toimittajien johtamista. Pienten toimittajien kanssa keskustellaan toimenpiteiden toteuttaminen läpi. Yritys C on huomannut, että varsinkin pienten ja keskisuurten toimittajien maturiteettitaso ei aina ole niin hyvä, että vastuullisuusasioiden toteuttaminen olisi kovin helppoa. Tämän takia toimittajien johtaminen nähdään Yritys C:ssä tärkeäksi.

5.1.2 Cross-case-analyysi

Cross-case-analyysin tavoitteena on koota yhteen ja vertailla kunkin benchmark-haastattelun keskeisiä tuloksia. Taulukkoon 2 on koottu yhteen benchmark-haastattelujen pohjalta olennaisimmat löydökset kaikista kolmesta yrityksestä niiden vastuullisuusriskien arviointiprosessiin liittyen. Taulukossa 2 on näkyvillä teemat, joita crosscase-analyysi käsittelee yksi kerrallaan. Nämä teemat ovat: riskiarvion tekeminen toimittajalle, kolmannen osapuolen tuottaman vastuullisuusriskien arviointisovelluksen käyttäminen, pk-toimittajien vaihtoehtoinen riskienarviointimenetelmä, vastuullisuusriskien arvioinnin pää- ja alateemat, vastuullisuusriskien arviointiprosessin osallistujat sekä korjaavien toimenpiteiden implementoiminen.

Taulukko 2 Crosscase-analyysi

	Yritys A	Yritys B	Yritys C
Tehdäänkö toimittajille (tai hankittavalle palvelulle) riskiarvio?	Hankittavalle palvelulle tehdään riskiarvio, sillä Yritys A:n vastuullisuusriskien arviointiprosessi kohdistuu hankittavaan tuotteeseen tai palveluun. Tämän lisäksi Yritys A kuitenkin tekee kaikille kilpailutukseen osallistuville toimittajille riskianalyysin.	Toimittajille tehdään riskiarvio, jonka perusteella toimittajat jaetaan kolmeen luokkaan vastuullisuustasonsa mukaan. Vastuullisuustaso määrittää prosessin jatkotoimenpiteet.	Toimittajille tehdään riskiarvio, jonka lisäksi tehdään erillinen riskienarviointiprosessi liittyen hankittavaan tuotteeseen/palveluun kilpailuttamisvaiheessa. Yritys C:n toimittajien arviointiprosessi eroaa riippuen toimittajan ominaisuuksista, sillä eri toimittajien kohdalla vastuullisuusriskien arviointiprosessissa painotetaan eri asioita.
Onko käytössä kolmannen osapuolen tarjoama vastuullisuusriskien arviointiohjelma (esim. EcoVadis)?	Ei ole.	Kyllä on.	Ei ole.
Onko pienille ja/tai keskusurille yrityksille olemassa vaihtoehtoisia vastuullisuusriskien arviointimenetelmää?	Ei ole.	Kyllä on. Kaikki Yritys B:n toimittajat täyttävät Yritys B:n oman vastuullisuusarviointikyselyn (ne toimittajat, joilla käytössä kolmannen osapuolen tarjoama vastuullisuusriskien arviointiohjelma täyttävät vain perusosan). Eli tavallaan Yritys B:n oman kyselyn täyttäminen on vaihtoehto, jos yrityksellä ei ole käytössä kolmannen osapuolen tarjoamaa vastuullisuusriskien arviointiohjelmaa.	Ei ole. Kaikki Yritys C:n toimittajat täyttävät Yritys C:n oman toimittajakyselyn, jossa vastuullisuus on yksi arvioitavista teemoista. Yritys C ei käytä kolmansien osapuolien tarjoamaa vastuullisuusriskien arviointiohjelmaa sen vuoksi, että ne eivät sovellu pk-toimittajille, joita Yritys C:llä on eniten.
Mitä pääteemoja vastuullisuusriskien arvioinnissa otetaan huomioon?	Yritys A arvioi hankinnan kohteen vastuullisuutta taloudellisen, ympäristöllisen sekä sosiaalisen pääteeman avulla.	Yritys B:n oma vastuullisuusarviointi koostuu viidestä osiosta eli pääteemasta, jotka ovat perustieto-osio, vastuullisuusosio, ihmisoikeusosio, työturvallisuusosio sekä vastuullinen liiketoiminta -osio.	Yritys C:n vastuullisuusriskien arvioinnin pääteemoja ovat sosiaalinen, ympäristöllinen, taloudellinen sekä regulatiivinen pääteema.
Mistä alateemoista sosiaalinen pääteema koostuu?	Alateemat eli hankinnan kriteerit määntyvät tarkemmin tapauskohtaisesti. Esimerkkejä sosiaalisen pääteeman alateemoista; työelämän ihmisoikeudet, vammaisten käyttäjien asema, esteettömyys, saavutettavuus (lakisääteinen), tasa-arvoinen työllistäminen sekä monimuotoinen työympäristö.	Sosiaalista pääteemaa voidaan katsoa vastaavan ihmisoikeusosio sekä työturvallisuusosio yhdessä. Ihmisoikeusosion alateemat koostuvat kysymyksistä liittyen työvoimaan ja sen rakenteeseen, kiusaamiseen työpaikalla, maa- ja metsätalouden, palkkamennettelyihin, työaikoihin, etätöhyöhön, asuntoihin, syrjintään. Työturvallisuusosio koostuu kysymyksistä liittyen yrityksen työturvallisuusperiaatteisiin ja -politiikkaan. Työturvallisuusosiossa varmistetaan muun muassa onko yritykselle tehty riskiarvioita, onko heillä olemassa hätäsuunnitelmia, paljonko heillä tapahtuu työtapahtumia ja moniko niistä on kuolemaan johtavia.	Alateemat määntyvät tarkemmin toimittajan ominaisuuksista riippuen. Esimerkkejä mahdollisista alateemoista ja kysymysaiheista liittyen sosiaaliseen pääteemaan ovat monimuotoisuus, pakkotyövoima, lapsityövoima, ylityöt ja työolosuhteet.
Mistä alateemoista ympäristöllinen pääteema koostuu?	Alateemat eli hankinnan kriteerit määntyvät tarkemmin tapauskohtaisesti. Esimerkkejä ympäristöllisen pääteeman alateemoista; luonnon monimuotoisuus, CO2-päästöt, energiatehokkuus, kiertotalous, jätteiden vähentäminen, haitallisten aineiden vähennys, uudistuvien aineiden lisääminen.	Ympäristöllistä pääteemaa voidaan katsoa vastaavan vastuullisuusosio, joka koostuu kysymyksistä liittyen toimittajan ympäristöpolitiikkaan, ja siihen mitä politiikka sisältää esimerkiksi liittyen vesiin, kemikaaleihin, biodiversiteettiin, sekä ympäristölakien noudattamiseen. Näiden lisäksi vastuullisuusosiossa kysytään ympäristövaikutuksista ja siitä, miten ympäristövaikutukset on tunnistettu. Toimittajaa pyydetään myös nimeämään kolme merkittävää tunnistettua ympäristövaikutusta.	Alateemat määntyvät tarkemmin toimittajan ominaisuuksista riippuen. Yritys C kuitenkin painottaa ympäristöllisessä pääteemassa erityisesti scope3-päästöjä ja niiden merkitystä. Toinen tärkeä alateema liittyen ympäristölliseen pääteemaan on ympäristöriskihistoria.
Mistä alateemoista taloudellinen pääteema koostuu?	Alateemat eli hankinnan kriteerit määntyvät tarkemmin tapauskohtaisesti. Esimerkkejä taloudellisen pääteeman alateemoista ovat harmaa talous, korruption vähentäminen, pk-yritysten asema sekä verot.	Yritys B:llä ei ole käytössä suoraan taloudellista pääteemaa vastaavaa osiota.	Yritys C käsittelee taloudellista ja regulatiivista pääteemaa yhdessä. Alateemat määntyvät tarkemmin toimittajan ominaisuuksista riippuen. Esimerkkejä näiden pääteemojen yhteisistä alateemoista ja kysymysaiheista liittyen taloudelliseen ja regulatiiviseen pääteemaan ovat korruptio, compliance, eturistiriitaohjeet, toimittajan sitoutuminen Yritys C:n Third Party Code of Conductin sekä uutisseuranta.
Mistä alateemoista regulatiivinen pääteema koostuu?	Ei käytössä regulatiivista pääteemaa. Kuitenkin jotkin teemat, kuten esimerkiksi verojen maksaminen tutkitaan aina tapauksesta riippumatta.	Regulatiivinen pääteemaa voidaan katsoa vastaavan vastuullisen liiketoiminnan -osio. Tämä osio koostuu kysymyksistä liittyen korruptioon, rahanpesuun, tietosuojaan ja whistleblowingiin. Tässä osiossa pyritään varmistamaan toimittajan lakien ja säännösten mukaisuus ja se, onko toimittajan työntekijöillä mahdollisuutta anonyymisti ilmoittaa tai kertoa näkemistään vääryyksistä.	Yritys C käsittelee taloudellista ja regulatiivista pääteemaa yhdessä. Alateemat määntyvät tarkemmin toimittajan ominaisuuksista riippuen.
Ketkä ovat mukana vastuullisuusriskien arviointiprosessissa?	Yritys A:ssa kaikki, joiden vastuulla hankinta on, ovat myös mukana hankinnan vastuullisuuden arviointiprosessissa. Päävastuu on sillä, kenen vastuulla kyseinen hankinta on.	Yritys B:ssä toimittajan vastuullisuuden arviointiprosessiin osallistuvat hankintatoimi eli ostaja, sourcing compliance -tiimi sekä vastuullisuusosio ja sen alatiimit. Compliance tiimin vastuulla se, että toimittajien vastuullisuuteen liittyvät sertifikaatit ovat voimassa, kun taas ostaja on vastuussa toimittajasta kokonaisuudessaan.	Yritys C:llä toimittajan vastuullisuuden arviointiprosessissa päävastuu on hankinnalla. Isoimpien hankintojen kohdalla myös vastuullisuusorganisaatio tulee mukaan vastuullisuuden arviointiprosessiin.
Miten korjaavien toimenpiteiden toteutumista seurataan?	Koska Yritys A tekee julkisia hankintoja ja toimii hankintalain mukaisesti, ei Yritys A voi asettaa toimittajille vastuullisuuteen liittyviä korjaustoimenpiteitä.	Yritys B seuraa toimittajien mahdollisten korjaavien toimenpiteiden etenemistä tekemällä toimittajayhteistyötä ja seuranta-auditointeja sekä käyttämällä seurantamittareita.	Yritys C ei tällä hetkellä toteuta korjaavien toimenpiteiden implementoinnin seurantaan kovin järjestelmällisesti. Toimenpiteiden seuranta on kuitenkin otettu osaksi jatkuvaa kehittämistä ja toimittajien johtamista.

Kuten taulukosta 2 nähdään analyysi alkaa vertailemalla haastateltavien yritysten käytäntöjä toimittajille tai hankittavalle palvelulle tehtävään riskiarvioon liittyen. Kuten taulukosta 2 huomataan, jokainen haastateltu yritys tekee riskiarvion joko toimittajalle tai hankittavalle palvelulle. Yritys A on valtionyritys, eli se noudattaa toiminnassaan hankintalakia, ja toimittajien valinta tapahtuu avoimen menettelyn kilpailutuksen avulla. Tämän vuoksi Yritys A ei tee riskiarviota toimittajille mutta tekee riskiarvion hankittavaan palveluun liittyen. Yritys B ja Yritys C kumpikin tekevät toimittajilleen riskiarvion, joka sitten vaikuttaa vastuullisuusriskien arviointiprosessin jatkoaskeliin. Yritys C tekee riskiarvion toimittajiensa lisäksi myös hankittavalle palvelulle.

Seuraavana teemana taulukossa 2 vertaillaan sitä, onko haastatelluilla yrityksillä käytössä jokin kolmannen osapuolen tarjoama vastuullisuusriskien arviointiohjelma kuten esimerkiksi EcoVadis, joka hoitaa toimittajien vastuullisuusarvioinnit ulkoistetusti yritysten puolesta. Yritys B on kolmesta haastellusta yrityksestä ainoa, jolla on käytössään tällainen ohjelma. Yritys B:llä on käytössä EcoVadis sekä SEDEX. Yritys A:lla ei ole käytössä vastuullisuusarviointiohjelmaa, sillä Yritys A ei arvioi toimittajiensa vastuullisuutta vaan keskittyy hankittavan palvelun vastuullisuuden arviointiin. Tämän vuoksi on luonnollista, ettei Yritys A:lla ole käytössä kyseisiä ohjelmia, sillä ne eivät toisi kovinkaan paljon lisäarvoa eivätkä vastaisi Yritys A:n tarpeeseen. Yritys C:llä ei myöskään ole käytössään vastuullisuuden arviointiohjelmia. Yritys C:llä ei ole käytössä kyseisiä ohjelmia, koska suurin osa heidän toimittajistaan on paikallisia pk-toimittajia. Yritys C on toiminnassaan huomannut, että kolmansien osapuolten tarjoamat vastuullisuudenarviointiohjelmat eivät sovellu paikallisille pk-toimittajille. Tämä sama huomio on tehty myös toimeksiantajayrityksessä, jossa se on muodostanut tarpeen erilaiselle vastuullisuudenarviointityökalulle eli tämän tutkimusongelman.

Seuraavana teemana taulukossa 2 vertaillaan edelliseen teemaan liittyen sitä, onko yrityksillä vaihtoehtoisia vastuullisuudenarviointimetodia pk-toimittajilleen. Tällä pyrittiin selvittämään se, ovatko yritykset luoneet esimerkiksi jonkin kevyemmän vastuullisuuskyselyn pk-toimittajille. Yritys B oli haastatelluista yrityksistä ainoa, jolla on käytössään kolmannen osapuolen tarjoama vastuullisuuden arviointiohjelma. Nämä ohjelmat varmistavat toimittajien vastuullisuuden muun muassa suhteellisen työläillä ja paljon resursseja vievillä vastuullisuuteen liittyvillä itsearviointikyselyillä (SAQ), jotka vaativat tuekseen paljon dokumentaatiota. Nämä kyselyt ovat hyvin rankkoja pk-toimittajille, jonka vuoksi tarvetta vaihtoehtoiselle vastuullisuusriskien

arviointiprosessille saattaa esiintyä. Yritys B:llä on olemassa vaihtoehtoinen vastuullisuuden arviointimenetelmä. Tämä vaihtoehtoinen arviointimenetelmä on Yritys B:n oman vastuullisuusarviointikyselyn täyttäminen. Yritys B:llä jokainen toimittaja täyttää Yritys B:n kyselystä perusosion, mutta toimittajat, joilla on käytössään kolmannen osapuolen tarjoama vastuullisuuden arviointiohjelma eivät joudu täyttämään kyselyn muita osioita, jotka menevät tarkemmin yksityiskohtiin muihin vastuullisuuden dimensioihin liittyen. Pk-toimittajille vaihtoehtona on siis täyttää Yritys B:n oma vastuullisuusarviointikysely kokonaan. Yritys A ja Yritys C eivät käytä vastuullisuuden arviointiprosessissa kolmansien osapuolten tarjoamia vastuullisuuden arviointiohjelmia vaan arvioivat joko toimittajan ja/tai hankittavan palvelun vastuullisuutta itse. Yritys A toimii hankintalain mukaisesti, eikä yrityksellä ole käytössään vaihtoehtoisia vastuullisuuden arviointiohjelmaa. Yritys C ei koe tarvitsevansa vaihtoehtoisia vastuullisuuden arviointiohjelmaa, sillä heillä on käytössään oma toimittajakysely, jonka osana he arvioivat vastuullisuutta. Yritys C:n toimittajakysely soveltuu heidän mukaansa myös pk-toimittajille, joita suurin osa Yritys C:n toimittajista on.

Kuten taulukosta 2 nähdään, seuraavana teemana vertaillaan vastuullisuusriskien arvioinnin pääteemoja. Kirjallisuuden pohjalta yleisimmiksi vastuullisuusriskien arvioinnin pääteemoiksi nimettiin taloudellinen, ympäristöllinen, sosiaalinen sekä regulatiivinen, joiden pohjalta lähdettiin kehittämään vastuullisuusriskien arviointityökalua toimeksiantajayritykselle. Yritys A:n vastuullisuusarvioinnin pääteemat ovat taloudellinen, ympäristöllinen sekä sosiaalinen pääteema. Yritys B:n vastuullisuusarvioinnin pääteemat ovat perustiedot, vastuullisuus, ihmisoikeudet, työturvallisuus sekä vastuullinen liiketoiminta. Yritys C:n pääteemat ovat taloudellinen, ympäristöllinen, sosiaalinen ja regulatiivinen pääteema. Yritys C kuitenkin käsittelee taloudellista ja regulatiivista pääteemaa yhdessä muun muassa heidän toimialansa säännelystä luonteesta johtuen. Yritys B:n pääteemat poikkeavat eniten haastateltavien yritysten pääteemoista, ainakin nimellisesti, vaikka pääteemat olisivatkin sisällöllisesti samankaltaisia. Yritys A:lla ja Yritys C:llä pääteemat ovat hyvin samanlaisia.

Pääteemojen tarkastelujen jälkeen alateemoja eli mahdollisten kysymysten aiheita tarkastellaan vielä tarkemmin kirjallisuuden pohjalta nimettyjen pääteemojen avulla. Ensimmäisenä vertailtiin yritysten sosiaalisen pääteeman alateemoja. Yritys A:n alateemat eli hankinnan kriteerit määräytyvät tarkemmin tapauskohtaisesti. Esimerkkejä Yritys A:n sosiaaliseen pääteemaan liittyvistä alateemoista ovat työelämän

ihmisoikeudet, vammaisten käyttäjien asema, esteettömyys, saavutettavuus (lakisääteinen), tasa-arvoinen työllistäminen sekä monimuotoinen työympäristö. Yritys B:n sosiaalista pääteemaa voidaan katsoa vastaavan ihmisoikeusosio sekä työturvallisuusosio yhdessä. Yritys B:n alateemoja sosiaaliseen pääteemaan liittyen olivat esimerkiksi kysymykset liittyen työvoimaan ja sen rakenteeseen, kiusaamiseen työpaikalla, maa- ja metsätalouden oikeuksiin, palkkamenettelyihin, työaikoihin, etätyöhön, asuntoihin, syrjintään. Näiden lisäksi alateemoja olivat kysymykset liittyen yrityksen työturvallisuusperiaatteisiin ja -politiikkaan, riskiarvioihin, hätäsuunnitelmiin sekä työtapaturmiin. Yritys C:n alateemat määräytyvät tarkemmin toimittajan ominaisuuksista riippuen. Esimerkkejä mahdollisista alateemoista ja kysymysaiheista liittyen sosiaaliseen pääteemaan ovat monimuotoisuus, pakkotyövoima, lapsityövoima, ylityöt ja työolosuhteet. Kaikilla haastatetuilla yrityksillä sosiaaliseen pääteemaan liittyvät alateemat ovat samankaltaisia ja monet alateemoista kuten esimerkiksi ihmisoikeusteema sekä työympäristöteema toistuivat kaikilla yrityksillä kuten myös kirjallisuudessa.

Sosiaalisen pääteeman alateemojen vertailun jälkeen taulukossa 2 vertaillaan ympäristöllisen pääteeman alateemoja. Yritys A:n alateemat eli hankinnan kriteerit määräytyvät tarkemmin tapauskohtaisesti. Esimerkkejä Yritys A:n ympäristölliseen pääteemaan liittyvistä alateemoista ovat luonnon monimuotoisuus, CO₂-päästöt, energiatehokkuus, kierrätys, jätteiden vähentäminen, haitallisten aineiden vähennys, uusiutuvien aineiden lisääminen. Yritys B:n ympäristöllistä pääteemaa voidaan katsoa vastaavan vastuullisuusosio, joka koostuu kysymyksistä liittyen toimittajan ympäristöpolitiikkaan, ja sen sisältöön liittyen vesiin, kemikaaleihin, biodiversiteettiin, sekä ympäristölakien noudattamiseen. Näiden lisäksi vastuullisuusosiossa kysytään toimittajan ympäristövaikutuksista ja siitä, miten ympäristövaikutukset on tunnistettu. Toimittajaa pyydetään myös nimeämään kolme merkittävää tunnistettua ympäristövaikutusta. Yritys C:n ympäristöllisen pääteeman alateemat määräytyvät tarkemmin toimittajan ominaisuuksista riippuen. Yritys C painottaa ympäristöllisessä pääteemassa erityisesti scope3-päästöjä ja niiden merkitystä. Toinen tärkeä alateema liittyen ympäristölliseen pääteemaan on ympäristöririkshistoria. Ympäristölliseen pääteemaan liittyvissä alateemoissa esiintyi enemmän vaihtelevuutta kuin sosiaalisen pääteeman alateemoissa. Kuitenkin esimerkiksi CO₂-päästöt sekä jätteet ja ympäristölakien noudattaminen olivat alateemoja, jotka toistuivat haastateltujen yritysten vastauksissa.

Ympäristöllisen pääteeman alateemojen vertailun jälkeen taulukossa 2 vertaillaan taloudellisen pääteeman alateemoja. Yritys A:n alateemat eli hankinnan kriteerit määräytyvät tarkemmin tapauskohtaisesti. Esimerkkejä taloudellisen pääteeman alateemoista ovat harmaa talous, korruption vähentäminen, pk-yritysten asema sekä verot. Yritys B:llä ei ole käytössä suoraan taloudellista pääteemaa vastaavaa osiota, joten luonnollisesti tähän liittyen ei voida tarkastella myöskään alateemoja. Yritys B:llä on vastuullisuusarviointikyselyssään perustieto-osio, jossa selvitetään perustiedot yrityksestä, joten tässä osiossa mahdollisesti sivutaan ainakin tavallaan myös taloudellista ulottuvuutta. Yritys C käsittelee taloudellista ja regulatiivista pääteemaa yhdessä. Taloudellisen ja regulatiivisen pääteeman alateemat määräytyvät tarkemmin toimittajan ominaisuuksista riippuen. Esimerkkejä näiden pääteemojen yhteisistä alateemoista ja kysymysaiheista liittyen taloudelliseen ja regulatiiviseen pääteemaan ovat korruptio, compliance, eturistiriitaohjeet, toimittajan sitoutuminen Yritys C:n Third Party Code of Conductiin sekä uutisseuranta. Vertaillen taloudellisen pääteeman alateemoja täytyy huomata, että yhdessä haastatellussa yrityksessä (Yritys B) ei ole kyseistä pääteemaa ja toisessa haastatellussa yrityksessä (Yritys C) sitä käsitellään yhdessä regulatiivisen pääteeman kanssa. Yhteisiä alateemoja taloudelliseen pääteemaan liittyen olivat esimerkiksi korruptio ja erilaisten määräysten mukaisuus.

Taloudellisen pääteeman alateemojen vertailun jälkeen taulukossa 2 vertaillaan regulatiivisen pääteeman alateemoja. Yritys A:lla ei ole vastuullisuusriskien arvioinnissa käytössään regulatiivista pääteemaa. Tämä voi johtua osittain siitä, että Yritys A ei arvioi toimittajiensa vastuullisuutta vaan vastuullisuusriskien arviointi kohdistuu hankittavaan palveluun. Yritys A tarkistaa kuitenkin aina tietyt asiat liittyen toimittajiin. Tarkistettaviin asioihin kuuluu esimerkiksi verojen maksaminen ja muut vastaavat velvollisuudet, jotka ovat verrannollisia regulatiivisen pääteeman alateemoihin. Yritys B:n regulatiivista pääteemaa voidaan katsoa vastaavan vastuullisen liiketoiminnan -osio. Tämä osio koostuu kysymyksistä liittyen korruptioon, rahanpesuun, tietosuojaan ja whistleblowingiin. Tässä osiossa pyritään varmistamaan toimittajan lakien ja säännösten mukaisuus ja se, onko toimittajan työntekijöillä mahdollisuutta anonymisti ilmiantaa tai kertoa näkemistään vääryyksistä. Kuten jo todettiin, Yritys C käsittelee taloudellista ja regulatiivista pääteemaa yhdessä. Alateemat määräytyvät tarkemmin toimittajan ominaisuuksista riippuen. Esimerkkejä näiden pääteemojen yhteisistä alateemoista ja kysymysaiheista liittyen taloudelliseen ja regulatiiviseen pääteemaan ovat korruptio,

compliance, eturistiriitaohjeet, toimittajan sitoutuminen Yritys C:n Third Party Code of Conductiin sekä uutisseuranta. Regulaatiivisen pääteeman alateemat ovat joiltain osin hyvin samankaltaisia ja risteävät taloudellisen pääteeman alateemojen kanssa. Yritys A:lla ei ole regulaatiivista pääteemaa, mutta Yritys A käsittelee korruptiota ja harmaata taloutta talousteeman alla. Yritys C käsittelee korruptiota osana taloudellista ja regulaatiivista yhdistettyä pääteemaa. Yritys B käsittelee korruptiota osana vastuullisen liiketoiminnan osiota, jonka voidaan sisällön perusteella huomata olevan lähimpänä regulaatiivista pääteemaa. Muita regulaatiivisen pääteeman yleisimpiä alateemoja ovat määräysten mukaisuus liittyen esimerkiksi veroihin ja tietosuojaan.

Alateemojen käsittelyn jälkeen taulukossa 2 edetään käsittelemään vastuullisuusriskien arviointiprosessin osallistujia. Yritys A:ssa kaikki, joiden vastuulla hankinta on, ovat myös mukana hankinnan vastuullisuuden arviointiprosessissa. Päävastuu on sillä, kenen vastuulla kyseinen hankinta on. Yritys B:ssä toimittajan vastuullisuuden arviointiprosessiin osallistuvat hankintatoimi, sourcing compliance -tiimi sekä vastuullisuustiimi ja sen alatiimit. Yritys C:llä toimittajan vastuullisuuden arviointiprosessissa päävastuu on hankinnalla. Isoimpien hankintojen kohdalla myös vastuullisuusorganisaatio tulee mukaan vastuullisuuden arviointiprosessiin. Kaikissa haastatelluissa yrityksissä hankinta on mukana toimittajien vastuullisuuden arviointiprosessissa. Yritys C:llä ja Yritys B:llä päävastuu prosessin etenemisestä on hankinnalla. Kaikilla haastatelluilla yrityksillä myös vastuullisuustiimi tai vastuullisen hankinnan tiimi on jollain tavalla mukana vastuullisuusriskien arviointiprosessissa.

Seuraavana taulukossa 2 käsitellään vastuullisuusriskien arvioinnista seuraavia korjaavia toimenpiteitä ja niiden toteutumisen seuraamista. Yritys A tekee julkisia hankintoja ja toimii hankintalain mukaisesti, jonka vuoksi Yritys A ei voi asettaa toimittajille vastuullisuuteen liittyviä korjaustoimenpiteitä eikä seurata niiden toteutumista. Yritys B seuraa toimittajien mahdollisten korjaavien toimenpiteiden etenemistä tekemällä toimittajayhteistyötä ja seuranta-auditointeja sekä käyttämällä seurantamittareita. Yritys C ei tällä hetkellä toteuta korjaavien toimenpiteiden implementoinnin seurantaa kovin järjestelmällisesti. Toimenpiteiden seuranta on kuitenkin otettu osaksi jatkuvaa kehittämistä ja toimittajien johtamista. Korjaavien toimenpiteiden seurantaa ei tehdä Yritys A:ssa ja Yritys C:ssä sitä tehdään epäjärjestelmällisesti, joten yhtenäisyyksiä tähän aiheeseen liittyen on hieman hankalampaa löytää. Yritys B ja Yritys C toteuttavat kuitenkin molemmat korjaavien toimenpiteiden seurantaa muun muassa

toimittajayhteistyön kautta, joten yksi yhtenäisyys korjaaviin toimenpiteisiin liittyen on löydettävissä.

5.2 Yrityksen sisäiset työpajat

Tähän tutkimukseen liittyen toimeksiantajayrityksessä järjestettiin kaksi työpajaa eri ajankohtina ja eri osallistujille. Tämä alaluku on jaettu kahteen osaan, joissa esitellään molempien työpajasessioiden tulokset, ja kerrotaan lisää tietoa esimerkiksi siitä, mitkä työpajojen tarkemmat tavoitteet olivat. Alaluvuissa esitellään tarkemmin myös osallistujien yleisimpiä kommentteja työpajojen aiheisiin liittyen sekä sitä, miten työpajat vaikuttivat vastuullisuusriskien arviointityökalun sisältöön sekä vastuullisuusriskien arviointiprosessiin.

5.2.1 Ensimmäinen työpaja

Tutkimuksessa kehitettävä työkalu kehitettiin toimeksiantajayrityksen käyttämien pienten ja paikallisten toimittajien vastuullisuusriskien arviointiprosessin tueksi. Tällaisilla toimittajilla ei ole resursseja täyttää EcoVadiksen SAQ:ta, joten työkalua kehitettäessä oli tärkeää muistaa, että työkalun tulee olla tarpeeksi ”kevyt” ja suhteellisen helppo täyttää, mutta kuitenkin sellainen, jolla saadaan riittävä ymmärrys toimittajan vastuullisuudesta. Ensimmäisessä työpajassa mietittiin yhdessä toimeksiantajayrityksen corporate responsibility -funktion kanssa kysymyksiä ja teemoja, joiden avulla saataisiin selville toimeksiantajayrityksen kannalta olennaisimmat asiat ja toimeksiantajayrityksen toimittajalta vaativat vähimmäisvaatimukset, joiden perusteella toimittaja voidaan hyväksyä. Muutama kirjallisuudessa useimmiten esiintyvä vastuullisuusriskien arviointiin liittyvä alateema oli tämän työkalun kannalta epäolennainen, tai kyseisiin alateemoihin liittyvät kysymykset saatiin sisällytettyä jonkin toisen alateeman alle, jonka vuoksi kyseiset alateemat jätettiin Miro-boardissa tyhjäksi.

Kuten liitteestä 2 nähdään pääteemojen lisäksi Miro-boardin keskelle koottiin kysymyksiä, jotka eivät kuulu minkään valmiiksi mainitun pääteeman alle. Nämä kysymykset ajateltiin kysyttävän toimittajilta ensimmäisenä ja niiden ajateltiin olevan perustiedot -pääteeman alla. Tämän lisäksi päätettiin, että pääteemoista kysytään perustietojen jälkeen ensimmäisenä regulatiivinen pääteema. Muiden pääteemojen kysymisjärjestyksellä ei ole väliä. Liitteessä 3 on nähtävillä työkalun hahmotelma ensimmäisen työpajasession jälkeen.

Kuten liitteestä 3 huomataan, perustiedot-pääteeman ajateltiin koostuvan toimittajan toimialan selvittämisestä, toimittajalta toteutettavan hankinnan laadun selvittämisestä, yrityksen alihankkijoiden määrän selvittämisestä sekä toimittajan vastuullisuusvaatimusten kommunikoinnin selvittämisestä. Näillä tiedoilla ajateltiin saatavan hyvät perustiedot toimittajasta, joiden pohjalta olisi hyvä aloittaa muihin pääteemoihin liittyvät selvitykset.

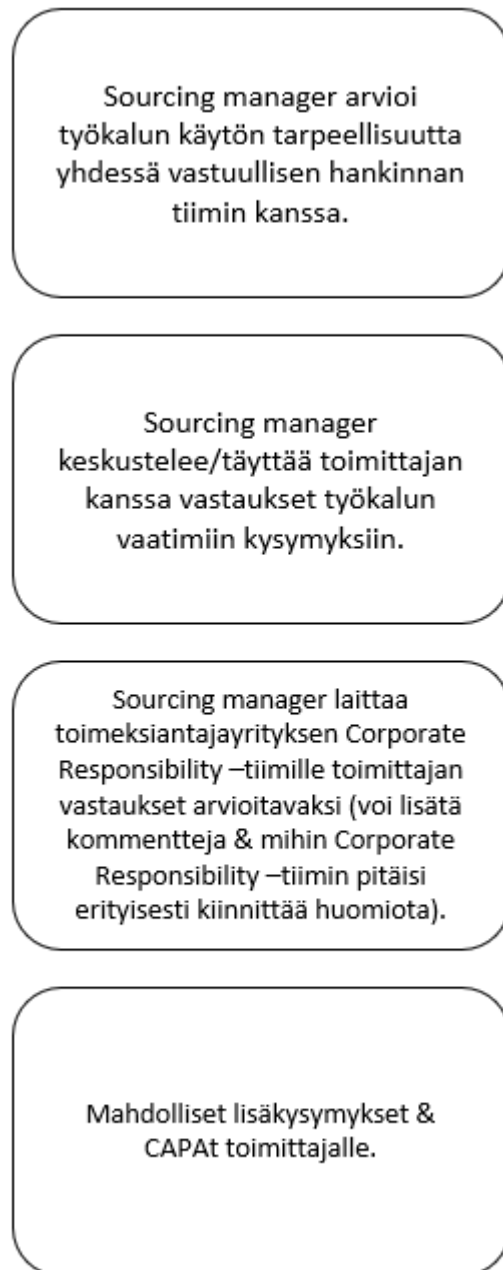
Liitteestä 3 nähdään, että regulatiivisen pääteeman ajateltiin sisältävän selvityksen siitä, onko toimittaja tietoinen häntä koskevista laeista ja määräyksistä sekä noudattaako hän niitä. Tämän lisäksi tämän pääteeman alla ajateltiin selvittävän toimittajan suhde korrupioon sekä lahjontaan. Tämän pääteeman kohdalla pohdittiin myös pääteeman nimeä, sillä regulatiivinen-sanana ajateltiin olevan jollain tavalla epäsovelias tähän. Pääteemalle ehdotettiin nimiä ”compliance” sekä ”määräysten mukaisuus”. Pääteeman nimi jätettiin tässä vaiheessa kuitenkin vielä tarkemmin määrittelemättä.

Taloudellisen pääteeman ajateltiin koostuvan ainakin toimittajan maksukyvyyn sekä omistajuuspohjan selvittämisestä. Näiden tietojen lisäksi ajateltiin, että on olennaista myös tietää, mihin maahan toimittaja maksaa verot. Kirjallisuudessa usein esiintyneen alateeman ”kulutus- ja tuotantotottumukset” ajateltiin olevan epäsovelias tähän työkaluun. Kyseisen alateeman nähtiin menevän yli vähimmäisvaatimusten, joita toimeksiantajayrityksen täytyy tietää toimittajasta, joten alateema jätettiin pois työkalusta.

Ympäristöllisen pääteeman ajateltiin sisältävän kysymyksiä muun muassa siitä, että onko yrityksellä ympäristöpolitiikkaa ja tarvittavia ympäristölupia. Työpajassa erityisen tärkeäksi koettiin juuri ympäristöpolitiikasta kysyminen ja sen kirjallisen olemassaolon varmistaminen, sillä sen nähtiin kertovan jo paljon toimittajan suhtautumisesta ympäristöasioihin. Näiden lisäksi ajateltiin, että on tärkeää selvittää toimittajan jätteiden käsittelystä ja siitä, millaisia jätteitä toimittajan toiminnoista ylipäätään syntyy. Näiden lisäksi ajateltiin, että on tärkeää selvittää ympäristöön liittyvien määräysten noudattamista sekä liiketoiminnan eettisten kysymysten ja työnlainsäädännön huomioimista. Kirjallisuudessa usein esiintyvien alateemojen ”biodiversiteetti” sekä ”resurssien käyttö” koettiin menevän minimivaatimuksen yli, joten kyseisten aihealueiden kysymykset päätettiin jättää työkalusta pois.

Sosiaaliseen pääteemaan liittyvien kysymysten katsottiin täytyvän sisältää ainakin kysymyksiä, joiden avulla varmistetaan ihmisoikeuksien ja tasa-arvon toteutuminen. Tämän takia pääteeman ensimmäisen kysymyksen ajateltiin käsittelevän diskriminaatiota ja sitä, varmistaako toimittaja, ettei heidän toiminnoissaan tapahdu sitä. Diskriminaatiokysymyksen lisäksi koettiin tärkeäksi varmistaa toimittajan työntekijöiden työolojen turvallisuus sekä henkilöstörakenne eli se, paljonko toimittajalla on työntekijöitä, ja millaisilla sopimuksilla he työskentelevät. Varsinkin henkilöstörakenteen selvitys koettiin olennaisena, sillä tilapäistyöntekijöihin koettiin kohdistuvan vastuullisuuteen liittyviä riskejä. Edellä mainittujen asioiden lisäksi koettiin, että on tärkeää selvittää toimittajan palkanmaksu-, ylityö- ja perehdytyskäytännöt sekä mahdollinen vaadittu minimikoulutus.

Ensimmäisen työpajan aikana pohdittiin työkalun sisällön lisäksi myös työkalun käyttämiseen liittyvää prosessia. Kaikki työpajan osallistujat pitivät selvänä sitä, että EcoVadis säilyy tässä tutkimuksessa kehitetyn työkalun käyttöönoton jälkeenkin ensimmäisenä vaihtoehtona SAQ:n toteuttamiselle toimeksiantajayrityksessä. Tässä tutkimuksessa kehitettävää työkalua käytettäisiin toimeksiantajayrityksessä siis vain erityistapauksissa. Koska työkalua käytettäisiin vain erityistapauksissa, prosessin ensimmäisen askeleen ajateltiin olevan työkalun käytön tarpeen arviointi, joka tehtäisiin supplier managerin sekä vastuullisen hankinnan tiimin yhteistyönä. Kun työkalun käyttämisen tarpeesta olisi sovittu, supplier manager lähestyisi toimittajaa ja kävisi joko keskustellen työkalun kysymykset läpi tai pyytäisi kysymyksiin vastaukset kirjallisena toimittajalta. Siitä, keskustellaanko työkalun kysymykset läpi toimittajan kanssa vai pyydetäänkö vastaukset kirjallisessa muodossa toimittajalta, ei tehty tässä vaiheessa vielä tarkempaa päätöstä. Työkalun käyttämisen jälkeen toimittajan vastausten sovittiin menevät tarkastettavaksi corporate responsibility funktiolle. Prosessin ajateltiin menevän näin sen takia, koska myös EcoVadiksen tuottaman SAQ:n tulokset menevät corporate responsibility funktiolle tarkastettavaksi. Tulosten perusteella corporate responsibility joko hyväksyisi toimittajan tai esittäisi mahdollisia lisäkysymyksiä tai pyytäisi mahdolliset CAPA:t toimittajalle (lyh. corrective and preventive actions; suom. korjaavat ja ennaltaehkäisevät toimenpiteet). Prosessi kuvattuna kuviossa 15.



Kuvio 15 Työkalun käyttämiseen liittyvä prosessi ensimmäisen työpajan jälkeen

5.2.2 Toinen työpaja

Toinen työpaja alkoi myös laajalla alustuksella, jossa kerrottiin taustaa työkalun kehittämisestä, jotta osallistujilla pysyisi ryhmätöitä tehdessä mielessä työkalun tavoite sekä työkalun tulevat käyttäjät eli pk-toimittajat. Ryhmätöihin ryhmät kirjasivat esiin nousseet kehitysideoit PowerPoint-pohjiin, jotta kaikki olennaiset asiat ja kehitysideoit ryhmien keskusteluista saatiin dokumentoitua.

Ryhmän 1 mielestä työkalu vaikutti pääpiirteittäin hyvältä, ja he näkivät pääteemat ja kysymykset hyvinä ja tarpeellisina. Ryhmä 1 kuitenkin nosti esille sen, että työkalussa puhutaan paljon vastuullisuudesta ja käytetään vastuullisuus-sanaa paljon, jonka vuoksi heidän mielestään olisi tärkeää avata toimittajalle sanan merkitys väärinymmärrysten välttämiseksi. Ryhmä 1 myös huomasi, että osa kysymyksistä on tällä hetkellä aseteltu siten, että niihin on mahdollista vastata joko kyllä tai ei. Tämän vuoksi heidän mielestään kysymyksiä täytyy muuttaa siten, että niistä saataisiin enemmän tietoa toimittajasta ja heidän prosesseistaan, eikä niihin pystyisi vastaamaan liian yksinkertaisesti kyllä tai ei. Tätä huomiota pidettiin erittäin tärkeänä, ja myös ryhmä 2 kannatti tätä huomiota. Työpajan osallistujien mukaan toimittajat yrittävät todennäköisesti vastata työkalun kysymyksiin mahdollisimman yksinkertaisesti, joten on tärkeää, että heille ei anneta mahdollisuutta päästä arvioinnista liian helpolla vastaamalla kysymyksiin vain kyllä tai ei. Työpajan osallistujat myös painottivat sitä, että arvioinnilla täytyy saada tarpeeksi tietoa toimittajan vastuullisuudesta, jotta toimittaja voidaan hyväksyä. Tämän takia on tärkeää, että kysymykset eivät ole kyllä tai ei -kysymyksiä.

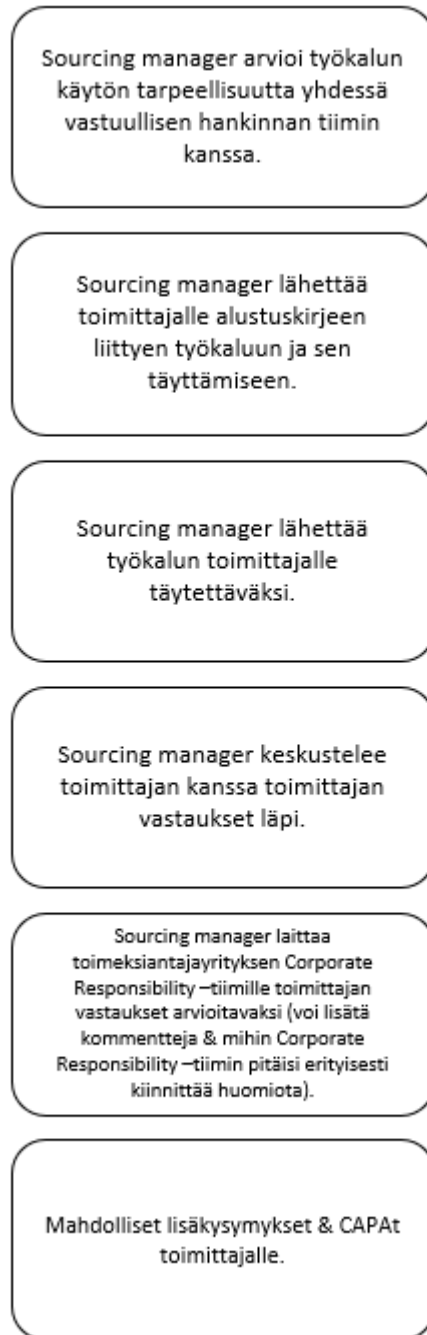
Ryhmä 1 teki yksityiskohtaisempia huomiota myös kysymyksistä koskien eri pääteemoja. Regulaatiivisesta pääteemasta ryhmä 1 muuttaisi kysymyksen ”Seuraatteko ja noudatatteko lainsäädäntöjä/määräyksiä, jotka kohdentuvat teihin?” ja kysyisi sen tilalta ”Ovatko yritys tai sen avainhenkilöt saaneet tuomion tai onko yrityksellä tai sen avainhenkilöillä oikeudenkäyntiprosesseja kesken liittyen esimerkiksi ympäristö- tai työlakien rikkomiseen?”. Ryhmä 1 uskoo, että on tärkeää saada selville myös toimittajan avainhenkilöiden mahdolliset rikokset, sillä ryhmä 1 uskoo, että avainhenkilöiden lakien ja määräysten noudattaminen kertoo olennaisesti myös siitä, noudattaako toimittaja toiminnassaan todennäköisesti lakeja ja määräyksiä. Ympäristöllisestä pääteemasta ryhmä 1 pilkkoi osiin kysymyksen ”Arvioitteko jatkuvasti terveys-, turvallisuus- ja ympäristömääräysten noudattamista, liiketoiminnan eettisiä kysymyksiä sekä työlainsäädäntöä? Heidän mielestään tuollaisenaan kysymys on liian laaja. Ryhmä 1 nosti myös esiin ehdotuksen, että urakkatoimittajien kohdalla työkalussa voisi perustiedot-osioon nostaa työvoima-asiaa, sillä urakkatoimittajien kohdalla näissä asioissa saattaa olla ongelmia ja parantamisen varaa. Ryhmä 1 lisäisi ainakin urakkatoimittajien kohdalla seuraavia aiheita koskevat lisäkysymykset joko perustieto-osioon tai sosiaalisen pääteeman alle; ensimmäisellä lisäkysymyksellä ryhmä 1 pyrki varmistamaan, että ulkomaalainen työvoima saa samanlaisen kohtelun kuin suomalainen työvoima; toisella

lisäkysymyksellä ryhmä 1 selvittäisi sen, kuka rekrytoi työntekijät toimittajalle; ja kolmannella lisäkysymyksellä ryhmä 1 varmistaisi sen, että toimittaja pitää huolen siitä, että työvoima ymmärtää heitä koskevat käytännöt ja heidän oikeutensa. Ryhmä 1 korosti lisäkysymysten merkitystä erityisesti urakkatoimittajien kohdalla, mutta piti kysymyksiä hyödyllisinä kysyttävän myös mahdollisesti kaikilta toimittajilta.

Ryhmän 2 mielestä työkalu vaikutti kattavalta ja sopivan kompaktilta, eikä siinä vaikuttanut olevan heidän mielestään mitään turhaa. Ryhmä 2 pohti ideaa, että työkalun käyttöä mietittäessä pohdittaisiin vastuullisen hankinnan tiimin kanssa, mitkä kysymykset olisivat relevantteja kysyä juuri kyseiseltä toimittajalta, ja että voisiko joitain kohtia mahdollisesti jättää pois, jos jokin kohta ei tiettyä toimittajaa juuri kosketa. Tämä idea vastaa hieman ryhmän 1 urakkatoimittajille ehdottamia lisäkysymyksiä, eli sitä, voisiko työkalun sisältöä muokata toimittajalle sopivammaksi esimerkiksi hankinnan luonteen perusteella. Ryhmä 2 ehdotti, että työkalun tueksi luotaisiin myös yhteinen ja valmis alustuskirje, joka lähetettäisiin työkalun lähettämisen yhteydessä toimittajille. Tässä alustuskirjeessä voisi olla olennaista tietoa työkalusta ja sen täyttämisestä, jotta toimittajat saisivat kattavan kuvan siitä, miksi toimeksiantajayritys pyytää täyttämään tällaisen kyselyn. Ryhmä 1 ehdotti, että mahdolliseen alustuskirjeeseen voisi myös määritellä vastuullisuus-sanana, joka oli yksi ryhmän 1 kehitysehdotuksista. Ryhmä 2 huomautti myös siitä, että on tärkeää varmistaa supplier managerin kompetenssi käydä keskustelua toimittajan kanssa työkalussa esiin tulevista asioista. Heidän mielestään on tärkeää, että supplier managerilla on mahdollisuus pyytää keskusteluun tueksi henkilö vastuullisen hankinnan tiimistä tai corporate responsibility tiimistä sen varalle, jos toimittaja alkaa kyseenalaistamaan ja haastamaan työkalussa läpikäytäviä asioita. Tässä kohtaa esiin nousi myös työkalun käyttämiseen liittyvä prosessi ja sen mahdollinen muuttaminen.

Työkalun sisällön lisäksi myös työkalun käyttämiseen liittyvää prosessia hiottiin ja prosessin sisällöstä päästiin yhteisymmärrykseen. Prosessi pidettiin suhteellisen samanlaisena kuin mitä sen ajateltiin olevan ensimmäisen työpajan päätteeksi, mutta ensimmäisessä työpajassa avoimeksi jätetyistä asioista saatiin päätettyä. Työpajan osallistujat olivat sitä mieltä, että pääpiirteittäin työkalun käyttämiseen liittyvä prosessi (joka nähtävillä kuviossa 15) on hyvä, mutta heidän mielestään prosessiin pitäisi lisätä yksi vaihe. Työpajan osallistujat olivat sitä mieltä, että koska osa työkalun kysymyksistä on luonteeltaan sellaisia, joihin toimittajat eivät välttämättä tiedä/löydä vastausta heti,

pitäisi työkalu ja sen kysymyspatteristo lähettää toimittajalle etukäteen täytettäväksi. Tällä tavalla säästetään sekä toimeksiantajayrityksen että toimittajan resursseja, sillä antamalla toimittajalle aikaa selvittää vastaukset kysymyksiin, vältettäisiin mahdolliset uudet tapaamiset, jos toimittaja ei keskusteltaessa osaisikaan vastata suoraan kaikkiin kysymyksiin. Vaikka työkalu lähetettäisiin toimittajalle, työpajan osallistujien mukaan olisi kuitenkin hyvä säilyttää myös keskustelu toimittajan vastauksista yhtenä askeleena prosessia. Osallistujat näkivät keskustelun toimittajan kanssa erittäin hyvänä asiana, jolla pystytään mahdollisesti selvittämään mahdollisia hankalia kysymyksiä ja saamaan parempi kuva toimittajan vastauksista, joten keskustelu pidettiin osana prosessia. Kuviossa 16 on nähtävillä työkalun käyttämiseen liittyvä prosessi toisen työpajan kehitysideoiden jälkeen.



Kuvio 16 Työkalun käyttämiseen liittyvä prosessi toisen työpajan jälkeen

Kuten kuvio 16 nähdään, toisen työpajan avulla prosessia saatiin kehitettyä eteenpäin ja prosessista saatiin sourcing managereille mieluisampi ja heidän mielestään toimivampi. Toisessa työpajassa nousseiden huomioiden avulla työkalua saatiin kehitettyä eteenpäin ja työkalusta pystyttiin luomaan käytettävämpi versio sekä sourcing managereille, että toimittajille. Liitteessä 4 on nähtävillä työkalun hahmotelma toisen työpajasesion jälkeen.

5.3 Markkinatesti toimittajalla

Kuten liitteestä 5 nähdään, markkinatestikyselyn ensimmäinen kysymys koski työkalun aihealueita. Toimittajalta tiedusteltiin ovatko työkalun aihealueet toimittajan mielestä olennaisia, ja puuttuuko työkalusta mahdollisesti jokin heidän mielestään olennainen osa-alue vastuullisuuteen liittyen. Toimittajan edustajien mielestä työkalussa oli pääosin otettu kaikki tarpeelliset ja olennaiset osa-alueet hyvin huomioon. Toimittajan edustajilla oli kuitenkin muutama lisäsehdotus liittyen sosiaaliseen pääteemaan ja yksi lisäsehdotus liittyen taloudelliseen pääteemaan. Toimittajan edustajien mielestä sosiaalisen teeman alta puuttui alateema, joka käsittelee syrjintää jokapäiväisessä työskentelyssä. Toimittajan edustajien mukaan työkalun avulla pitäisi varmistaa se, että työpaikan päivittäisessä toiminnassa ei näkyisi syrjintää rodun, ihonvärin, iän, sukupuolen, seksuaalisen suuntautumisen, etnisen alkuperän, vammaisuuden, uskonnon, poliittisen mielipiteen, ammatillisen järjestäytymisen, siviilisäädyn tai muun syrjintään vaikuttavan tekijän perusteella. Tämän avulla heidän mukaansa varmistettaisiin se, että työhyvinvointia seurataan ja ongelmiin tartutaan. Toinen alateema, jonka toimittaja lisäisi sosiaalisen pääteeman alle, käsittelee vuokratyövoimaa. Toimittajan edustajat kysyisivät, ketä vuokratyövoima on ja ovatko vuokratyöläiset tietoisia toimittajan toimialasta. Toimittajan edustajat lisäisivät sosiaalisen pääteeman alle myös kysymyksen siitä, miten toimittaja pitää huolen siitä, että vajavaisin taidoin (esimerkiksi kielitaidon puolesta) töihin tuleva ihminen saa apua tarvitessaan ja mitä väyliä työntekijällä on pyytää apua sitä tarvitessaan. Toimittajan edustajat myös lisäisivät talous pääteeman alle kysymyksen: ”Onko yrityksenne johdossa tämän yhteistyön kannalta päättävässä asemassa henkilöitä, joilla on sukulaisia päättävissä asemassa toimeksiantajayrityksessä?”. Tällä tavalla vältettäisiin mahdolliset eturistiriidat ja ongelmat siihen liittyen.

Markkinatestikyselyn toinen kysymys ja sen alakysymykset koskivat työkalun kysymysten ymmärrettävyyttä ja kysymysten muotoilua. Toimittajan edustajien mielestä työkalun kysymykset ovat ymmärrettäviä, ja työkalun kysymyksiin oli heidän mielestään suhteellisen helppo muotoilla vastauksia. Toimittajan edustajat olivat jopa ilahtuneita siitä, kuinka selkeä työkalu heidän mielestään oli. Toimittajan edustajat ymmärsivät kaikki työkalun kysymykset ja niiden tarkoituksen. Toimittajan edustajilla oli kuitenkin muutamia kehitysehdotuksia työkalun kysymysten muotoiluun liittyen. Toimittajan edustajat muotoilisivat kysymyksen ”Ovatko työntekijöidenne työolot turvalliset? Onko esimerkiksi paloturvallisuus ja ensiapuasiat hallinnassa?” uudelleen ja tarkentaisivat

kysymyksen muotoilua. He lisäisivät kyselyyn rasti ruutuun -tyylisesti täytettäväksi kysymyksen liittyen työoloihin ja työsuojeluun. Heidän mukaansa toimittajat voisivat rastittaa kohdat, joista heiltä löytyy jotakin sertifikaatteja, dokumentteja, linjavetoja tai muita vastaavia. Toimittajan edustajien mukaan työolo ja työsuojelu -kysymyksen aiheina voisivat olla paloturvallisuus, ensiapu, työergonomia, työsuojelu sekä koneiden käyttö. Toinen kysymys, jonka toimittajan edustajat muotoilisivat uudelleen, on korruptioon ja lahjontaan liittyvä kysymys ”Millaisia linjavetoja yrityksenne on tehnyt liittyen korruptioon ja lahjontaan? Keskusteletteko korruptio- ja lahjonta-aiheista yrityksessänne?”. Heidän mukaansa korruptio- ja lahjonta-asiat voisi myös kysyä rasti ruutuun -tyylisesti. Heidän mukaansa määräysten mukaisuus / compliance pääteeman alla voitaisiin kysyä rasti ruutuun -tyylillä lahjonnasta, korruptiosta, henkilötietosuojasasioista (GDPR:stä) sekä työntekijöiden perehdyttämisestä toimeksiantajayrityksen salassapitoasioihin.

Markkinatestikyselyn kolmas kysymys liittyi kysymysten ymmärrettävyyteen. Toimittajan edustajien mielestä työkalun kysymykset ovat ymmärrettäviä ja niihin on helppo muotoilla vastaus. Toimittaja toi koko tapaamisen ajan esille sitä, kuinka tyytyväinen oli työkalun kysymysten ymmärrettävyyteen ja helppolukuisuuteen.

Markkinakyselyn neljäs kysymys käsitteli vastuullisuuskyselylomaketta ja sen toimivuutta yleisesti. Tässä markkinakyselyn kysymyksessä toimittajalta kysyttiin mielipidettä siitä, toimiiko tällainen itsearviointikysely heidän mielestään heidän toimintansa vastuullisuuden arvioimiseen. Toimittajan edustajien mielestä tällainen itsearviointikysely toimii vastuullisuuden mittaamiseen ehdottomasti hyvin. Kysely ei ole heidän mukaansa liian pitkä vaan realistinen pk-toimittajillekin täyttää. Heidän mukaansa kyselyssä käydään kuitenkin kattavasti kaikki tarpeelliset osa-alueet läpi.

Lopuksi markkinakyselyssä toimittajalta pyydettiin avointa palautetta ja mahdollisia muita asioita, joita työkaluun liittyen tulee mieleen. Tässäkin vaiheessa toimittajan edustajat kehuivat työkalua ymmärrettäväksi ja selkeäksi. Heidän mukaansa työkalu on laajuudeltaan sopiva, ja on hyvä, ettei kysymyksiä ole sivukaupalla, jotta työkalu on realistista pk-toimittajienkin täyttää. Toimittajan edustajilla oli vielä yksi ehdotus työkaluun liittyen. Toimittajan edustajat lisäisivät kyselyn loppuun allekirjoituksen eli he pyytäisivät toimittajia allekirjoittamaan kyselyn. Heidän mukaansa tämä lisäisi kynnystä liioitella tai valehdella vastauksissa ja sitoisi toimittajia enemmän vastuullisuuteen.

Liitteessä 6 on nähtävillä työkalun hahmotelma markkinatestin jälkeen. Tässä vaiheessa työkalu myös siirrettiin erilaiseen pohjaan ja työkalusta poistettiin kohdat, jotka supplier manager täyttävät tai varmistavat ilman toimittajaa (esimerkiksi maksukyky). Työkaluun on merkattu vihreällä ne kohdat, jotka muuttuivat tai jotka lisättiin markkinatestin myötä.

6 Keskustelu ja johtopäätökset

Tässä luvussa käydään läpi keskeisimmät johtopäätökset, jotka on muodostettu empirian pohjalta. Luvussa vastataan päätutkimuskysymykseen ja kahteen apututkimuskysymykseen sekä esitetään tutkimuksen teoreettinen sekä käytännön kontribuutio. Lopuksi käydään läpi tutkimuksen rajoitukset ja mahdollisia aiheita jatkotutkimukselle.

6.1 Keskeiset johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli luoda vastuullisen hankinnan riskienarvointityökalu epäsuoran hankinnan pienten ja keskisuurten toimittajien vastuullisuuden varmentamiseksi. Työkalun avulla toimeksiantajayritys pystyisi varmentamaan pk-toimittajiensa toiminnan riittävän vastuullisuuden kuitenkin kuormittamatta toimittajia liikaa. Tutkimuksen tavoitteen pohjalta muotoiltiin tutkimuksen päätutkimuskysymys:

”Millainen on vaihtoehtoinen menettelytapa pienten toimittajien vastuullisuuden arviointiin, varmistaen kuitenkin myös näiden toimittajien sitoutumisen toimeksiantajayrityksen vastuullisuusstandardeihin?”

Päätutkimuskysymyksen avulla haluttiin siis selvittää millainen menettelytapa, eli työkalu ja siihen liittyvä prosessi, pitäisi luoda, jotta voidaan sopivalla tavalla varmistaa pienten toimittajien sitoutuminen toimeksiantajayrityksen vastuullisuusstandardeihin. Tämän lisäksi haluttiin selvittää sitä, missä tilanteissa tätä uutta työkalua voitaisiin käyttää. Sen takia päädyttiin seuraaviin apututkimuskysymyksiin:

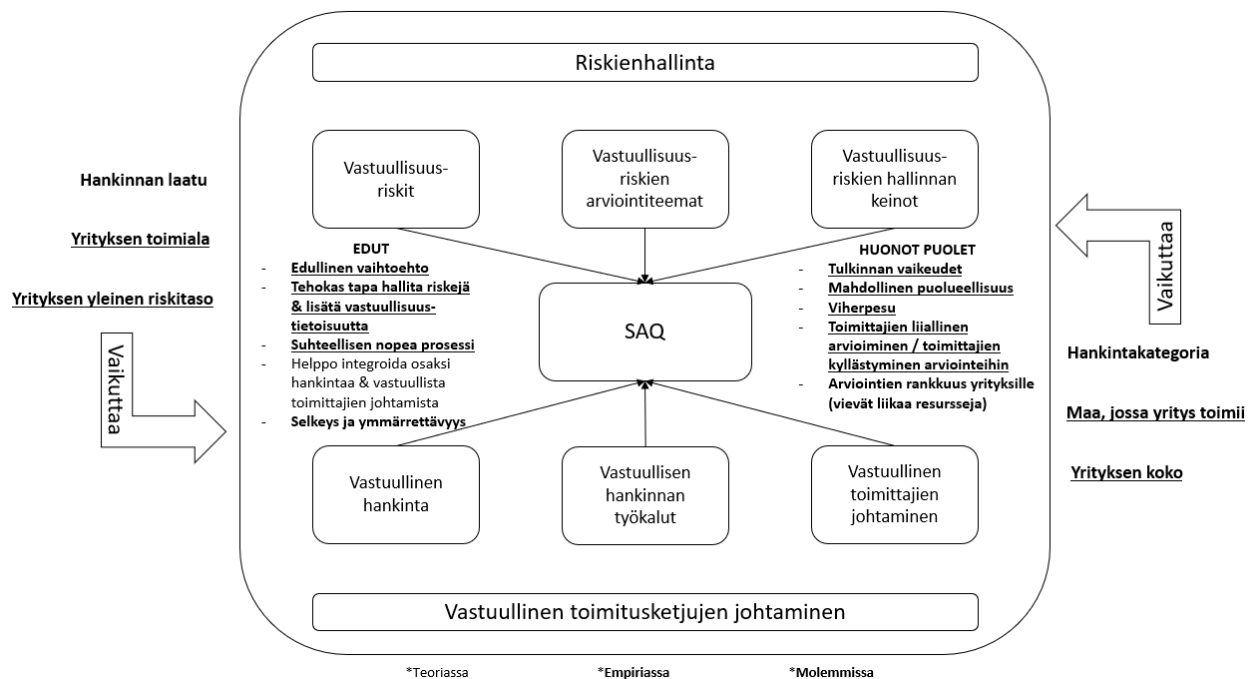
”Millaisille toimittajille tätä työkalua voidaan soveltaa?”

”Millaisissa tilanteissa tätä työkalua kannattaa soveltaa?”

Jotta päätutkimuskysymykseen, millainen on vaihtoehtoinen menettelytapa pk-toimittajien vastuullisuuden arviointiin, voitiin vastata, teorialuvuissa rakennettiin teoreettinen viitekehys, jota hyödynnettiin empiirisen tutkimuksen toteuttamisessa sekä tulosten analysoinnissa. Toimeksiantajayrityksen vastuullisuuden arviointiprosessissa oli huomattu, että pienillä yrityksillä on useasti heikommat edellytykset täyttää raskaita itsearviointikyselyjä, joissa usein vastauksien tueksi tarvitsee vielä toimittaa paljon dokumentaatiota, joten oli tärkeää selvittää yleisesti SAQ:iden etuja ja huonoja puolia

vastuullisuusarvioinnin työkaluna ennen työkalun rakentamista. SAQ:ita vastuullisuusriskien arvioimisessa oli tutkittu kirjallisuudessa aikaisemmin vain vähän, joten oli tärkeää luoda viitekehys, johon koottiin kirjallisuudessa esiintyvä olennainen tieto SAQ:ihin vastuullisuusriskien arvioimisessa liittyen. Tämän lisäksi kirjallisuudesta kerättiin yleisimmin esiintyvät vastuullisuusriskien arviointikriteerit, joiden avulla oli helpompaa lähestyä vastuullisuusriskien arviointityökalun rakentamista.

Empiirisen tutkimuksen tulokset vastasivat ja tukivat teoreettisen viitekehysten sisältöä ja monet teoreettisen viitekehysten teemoista nousivat esiin benchmark-haastatteluissa, työpajoissa sekä markkinatestauksessa. Kuviossa 17 on nähtävillä täydennetty teoreettinen viitekehys, johon on lisätty huomiot empiriasta.



Kuvio 17 Itsearviointimallin rakenne, edut ja huonot puolet

Kuten kuvioista 17 voidaan nähdä, suurin osa teoriassa esiin tulleista asioista, tuli esiin myös empiriassa. Kuvioista 17 voidaan nähdä vain teoriassa esiin nousseet asiat kirjoitettuna normaalilla tekstillä, vain empiriassa esiin nousseet asiat kirjoitettuna lihavoidulla tekstillä, ja empiriassa sekä teoriassa esiin nousseet asiat kirjoitettuna lihavoidulla ja alleviivatulla tekstillä. Tarkastelemalla SAQ:iden etuja ja haittoja kuvioista 17, voidaan huomata suurimman osan eduista ja haitoista tulleen esiin tutkimuksen empiriassa.

Fraser ym. (2020) mainitsevat SAQ:iden eduksi vastuullisuusarvioinnissa niiden helppouden sekä nopeuden. Heidän mukaansa SAQ:t ja niiden täyttäminen ovat esimerkiksi auditointeihin verrattuna huomattavasti edullisempia ja nopeampia vastuullisuuden arviointiprosesseja. Tämän tutkimuksen empiriaosuudesta saadut tulokset tukevat tätä havaintoa, sillä SAQ:iden täytön ja käytön helppous ja nopeus nousivat esiin esimerkiksi markkinatestissä, jossa toimittaja kehui työkalun helppolukuisuutta ja sitä, että työkalu olisi suhteellisen nopea täyttää. Myös työpajoissa painotettiin sitä, että kehitettävän työkalun täytyy olla tarpeeksi helppo ja nopea täyttää, jotta se ei vie liikaa resursseja toimittajilta. Fraser ym. (2020) toivat myös esiin sen, että SAQ:t olisi helppo integroida osaksi hankintaa. Tätä väitettä tutkimus ei kuitenkaan tue, sillä empiriassa ei missään käynyt ilmi, että SAQ:ita olisi helppoa integroida osaksi hankintaa, vaikka SAQ:iden integroinnin mahdollisuus tunnistettiin. Tarve integroimisen helppoudelle kuitenkin tunnistettiin myös käytännössä. Macharenhas ym. (2014) mukaan SAQ:t ovat tehokas tapa hallita riskejä, ja ne lisäävät osallisuutta ja tietoisuutta vastuullisuusasioista yrityksissä. Tutkimuksen tulokset tukevat tätä havaintoa, sillä toimittajien kasvanut vastuullisuustietämys ja osallistuminen kävivät ilmi esimerkiksi benchmark-haastatteluissa Yritys A:n kokemuksista sekä markkinatestissä. Empiria toi myös mukanaan uuden näkökulman SAQ:n etuihin, sillä SAQ:iden selkeys ja ymmärrettävyys, nousivat esiin erityisesti markkinatestissä, jossa toimittaja kehui monesti kehitetyn työkalun ymmärrettävyyttä ja selkeyttä. Tälle väitteelle ei aiemmista tutkimuksista löytynyt tukea.

Mascarenhas ym. (2014) mukaan SAQ:iden haittoihin kuuluu niiden tulkintaan liittyvät vaikeudet sekä mahdollinen puolueellisuus. Tämä väite sai tutkimuksessa tukea benchmark-haastatteluissa, työpajoissa sekä markkinatestissä. Esimerkiksi työpajoissa työkalua kehitettäessä keskityttiin kysymysten sisällön ymmärrettävyyteen tulkintaongelmien välttämiseksi ja markkinatestissä nimenomaan pyrittiin varmistamaan työkalun ymmärrettävyys tulkintaongelmien välttämiseksi. Markkinatestissä kävi myös ilmi se, että toimittajat saattavat työkalua täyttäessään olla puolueellisia ja sen myötä kaunistella toimintaansa. Fraser ym. (2020) mukaan SAQ:iden huonoihin puoliin kuuluu niihin liittyvä mahdollinen toimittajien harjoittama viherpesu. Tämä väite sai tukea myös tutkimuksessa ja esimerkiksi markkinatestissä toimittaja ehdotti työkalun allekirjoittamista viherpesun ja (oman toiminnan) puolueellisuuden välttämiseksi ja vähentämiseksi. Viherpesun mahdollistamisen välttäminen oli myös mielessä työpajoissa

työkalua ja sen tarkkaa sisältöä suunnitellessa. Fraser ym. (2020) toivat SAQ:iden huonoista puolista esiin myös kyselyihin kyllästymisen, joka saattaa tapahtua toimittajille, jos ne joutuvat täyttämään monia kyselyitä usein. Kyseinen haitta sai tukea myös tässä tutkimuksessa, sillä benchmark-haastatteluissa Yritys C kertoi toimittajiensa valittaneen monien kyselyiden täyttämistä aiheutuvasta vaivasta. Empiria toi mukanaan uuden näkökulman myös SAQ:ista aiheutuvista haitoista, sillä benchmark-haastatteluissa, työpajoissa sekä markkinatestissä kävi ilmi, että SAQ:t saattavat olla hyvin rankkoja varsinkin pk-yrityksille. Tämä väite ei saanut tukea jo olemassa olevasta teoriasta, vaikka tulikin esiin hyvin vahvasti tämän tutkimuksen empiriassa sekä toimeksiantajayrityksen toiminnassa yleisesti.

Kuvion 17 ulkolaidoilla nähdään myös kokonaisuudessaan vastuullisuusriskien todennäköisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Nämä tekijät vaikuttavat myös luonnollisesti vastuullisuusarviointiin ja siihen liittyvään prosessiin. Suurin osa vastuullisuusriskien todennäköisyyteen ja sitä kautta vastuullisuusarviointiin vaikuttavista tekijöistä tuli esiin sekä teoriassa että empiriassa mutta muutama tekijä tuli uutena esiin tutkimuksen empiriassa eikä saanut tukea jo olemassa olevasta teoriasta.

Torres-Ruizin ja Ravindranin (2018) mukaan toimittajan yleinen riskitaso vaikuttaa alttiuteen vastuullisuusriskeille. Täten toimittajan yleinen riskitaso vaikuttaa myös vastuullisuusriskien arviointiin ja siihen liittyvään prosessiin. Tämä väite sai tutkimuksessa tukea benchmark-haastatteluissa, sillä Yritys A:n vastuullisuusriskien arviointiprosessiin vaikutti olennaisesti toimittajan yleinen riskitaso. Xu ym. (2019) mukaan vastuullisuusriskien todennäköisyyteen vaikuttaa olennaisesti yrityksen toimiala sekä yrityksen koko. Tämä väite sai tutkimuksessa tukea benchmark-haastatteluista, joissa huomattiin, että melkein kaikissa haastatteluissa benchmark-yrityksissä toimittajan toimiala vaikutti vastuullisuusriskien arviointiprosessiin. Toimittajan koko vaikutti Yritys A:n vastuullisuusriskien arviointiprosessiin. Torres-Ruizin ja Ravindranin (2018) mukaan myös toimittajan sijainti, eli maa, jossa yritys toimii, vaikuttaa yrityksen vastuullisuusriskeihin ja niiden todennäköisyyteen. Tämä väite sai tutkimuksessa vahvan tuen benchmark-haastatteluista, sillä kaikissa haastatteluissa yrityksissä toimittajan sijainti eli maa vaikutti olennaisesti vastuullisuusriskien arviointiprosessiin. Empiria toi mukanaan kaksi uutta vastuullisuusriskien todennäköisyyteen ja sitä kautta vastuullisuusarviointiin vaikuttavaa tekijää, jotka eivät saaneet tukea aiemmasta teoriasta. Nämä uudet tekijät ovat hankinnan laatu sekä hankintakategoria ja ne tulivat esiin

benchmark-haastatteluissa eri yritysten vastauksissa. Hankinnan laatu vaikutti Yritys B:n vastuullisuusriskien arviointiprosessiin ja hankintakategoria Yritys C:n prosessiin.

Koska yleisesti hyväksytyjä vastuullisuuden arviointiteemoja tai -kriteerejä ei ole (ks. esim. Labuschagne ym. (2005), Muñoz-Torres ym. (2018)), päätutkimuskysymystä lähdettiin lähestymään kirjallisuudessa eniten esiintyvien vastuullisuusriskien arviointiteemojen avulla, jotka ovat nähtävillä kuviossa 10. Kuviossa 10 näkyvät teemat on johdettu kirjallisuudessa usein esiintyvistä vastuullisuusarviointiteemojen viitekehysistä. Näitä viitekehysistä ovat Global Reporting Initiative (lyh. GRI), YK:n kestävän kehityksen toimikunnan kehittämä kestävän kehityksen ja vastuullisuuden indikaattoriviitekehys, The Institute of Chemical Engineers'in (lyh. IChemE) vastuullisuusmittarit sekä YK:n Global Compactin kymmenen periaatetta. Kuten kuvioista 10 nähdään, yleisimmät pääteemat ovat taloudellinen, ympäristöllinen, sosiaalinen sekä regulatiivinen pääteema. Kuviossa 10 näkyvät alateemat johdettiin viitekehysten alateemoista valitsemalla yleisimmin esiintyvät ja olennaisimmat alateemat kunkin pääteeman alta.

Kirjallisuudessa eniten esiintyvien vastuullisuusriskien arviointiteemojen pohjalta aloitettiin työkalun rakentaminen ensimmäisessä työpajassa, sillä arviointiteemat toimivat hyvänä pohjana työkalun kehittämisen aloittamiselle. Kuviossa 10 näkyvät pääteemat, eli ympäristöllinen, sosiaalinen, taloudellinen ja regulatiivinen pääteema, todettiin myös empiriassa käytetyimmiksi pääteemoiksi, ja ne säilyivätkin koko tutkimusprosessin ajan pääosin samankaltaisena regulatiivisen pääteeman nimenmuutosta lukuun ottamatta. Kuviossa 10 pääteemojen alla näkyvät alateemat kuitenkin vaihtuivat ja tarkentuivat suurimmilta osin jo ensimmäisen työpajan jälkeen. Taulukkoon 3 on kerätty lopullisen työkalun pääteemat sekä kysymysten taustalla olevat alateemat.

Taulukko 3 Työkalun lopulliset pää- ja alateemat

Yleiset kysymykset	
	Toimittajan toimiala
	Yrityksen eettiset käytännöt
	Vastuullisuusvaatimukset alihankkijoille
Määräysten mukaisuus (Compliance)	
	Lainsäädännön ja määräysten noudattaminen
	Yrityksen ja sen avainhenkilöiden tuomiot ja/tai oikeudenkäyntiprosessit
	Korruptio & lahjonta
	Tietosuoja & henkilötietojen käsittely
	Salassapito
Taloudellinen	
	Valtio, jonne yritys maksaa verot
	Eturistiriidat
	Omistajuuspohja
Ympäristöllinen	
	Ympäristökäytännöt
	Ympäristömääräykset
	Ympäristöluvat ja -valtuutukset
	Jätteet ja päästöt
Sosiaalinen	
	Työntekijät
	Rekrytoinnit
	Perehdytys
	Tilapäistyövoiman perehdytys
	Avunsaanti vajavaisin taidoin töihin tuleville
	Työlainsäädäntö
	Terveys- ja turvallisuusmääräykset
	Syrjintä
	Työturvallisuus
	Palkanmaksu ja ylityöt
	Minimivaatimukset työntekijöille
	Ulkomaisen työvoiman tasa-arvo

Taulukossa 3 on nähtävillä yksinkertaistettu versio lopullisesta työkalusta, joka on nähtävillä liitteenä 7. Taulukossa 3 nähtävillä olevat alateemat muuttuivat kysymyksiksi, ja kysymysten aiheet tarkentuivat tasaisesti koko empiriaosuuden ajan. Alateemoihin otettiin vaikutteita teoriasta, benchmark-haastatteluista, työpajoista sekä markkinatestistä. Työpajoissa sekä markkinatestissä alateemoja muokattiin toimeksiantajayrityksen tarpeisiin sopiviksi ja kysymysten muotoilua tarkennettiin ja hiottiin.

Työkalun kehittäminen alkoi heti ensimmäisessä työpajassa ja jatkui benchmark-haastatteluissa sekä toisessa työpajassa. Tutkimuksessa toteutettiin lopuksi markkinatesti, josta saatiin vielä ideoita työkalun hiomiseen. Kun työkalua oli muokattu markkinatestin jälkeen, lähetettiin työkalu vielä viimeiselle kommenttikierrokselle toimeksiantajayrityksen vastuullisuustiimille, epäsuoran hankinnan tiimille sekä vastuullisen hankinnan tiimille, minkä jälkeen työkalu muokattiin lopulliseen muotoonsa. Valmis työkalu käsittää toimeksiantajayrityksen kannalta tärkeimmät vastuullisuuden arvioinnin pää- sekä alateemat ja työkalun avulla pystytään varmentamaan riittävällä tavalla pk-toimittajien toimintojen vastuullisuus kuitenkin rasittamatta toimittajia liikaa. Työkalua kehittäessä tasapainoiltiin toimeksiantajayrityksen riittävän vastuullisuuden varmentamisen sekä pk-toimittajien resurssien riittämisen välillä. Tämän tasapainoilun lopputulos on nähtävillä valmiissa työkalussa liitteessä 7.

Apututkimuskysymyksiä oli helpompi lähestyä, kun teoriaosuudessa oli koottu taustaa aiheelle ja luotu teoreettinen viitekehys aiheeseen liittyen. Apututkimuskysymyksiin vastaamista lähestyttiin keräämällä olennaista dataa toimeksiantajayrityksen sisäisissä työpajoissa, benchmark-haastatteluissa sekä markkinatestauksessa. Jotta voitiin määritellä vastaukset apututkimuskysymyksiin, piti ensin selvittää toimeksiantajayrityksen vastuullisuustiimin sekä vastuullisen hankinnan tiimin tahtotila työkalun soveltamisesta toimeksiantajayrityksen vastuullisuusriskien arviointiprosessissa.

Ensimmäisessä työpajassa käytiin jo läpi mahdollista prosessia työkalun käytön ympäriltä. Jo ensimmäisen työpajan aikana kävi selväksi, että vaikka työkalu kehitetään, EcoVadiksen SAQ tulee olemaan ensimmäinen vaihtoehto toimittajien vastuullisuusriskien arvioimiseen. EcoVadiksen SAQ on laajempi kuin tässä tutkimuksessa kehitetty työkalu, minkä lisäksi EcoVadis on vastuussa ja niin sanotusti takaa tekemiensä vastuullisuusarviointien luotettavuuden. Tämän pohjalta ensimmäisessä työpajassa päädyttiin siihen, että vastuullisen hankinnan tiimi päättäisi yhdessä kyseisen toimittajan supplier managerin kanssa työkalun käytöstä tapauskohtaisesti. Työkalun käyttöön liittyvä lopullinen prosessi on nähtävillä kuviossa 16.

Vaikka päädyttiin siihen, että työkalun käytöstä sovitaan tapauskohtaisesti, asetettiin raamit sille, millaisille toimittajille ja millaisissa tilanteissa työkalun käyttöä kannattaa harkita. Tutkimuksen teoriaosuudessa kävi ilmi tekijöitä, joiden vuoksi SAQ:n

täyttäminen saattaa olla toimittajille hankalaa ja viedä liikaa resursseja toimittajilta. Mascaranhas ym. (2014) mukaan SAQ:iden huonoksi puoleksi voidaan todeta niiden epäselvyyden, joka tuli esiin myös tutkimuksen empiriaosuudessa. Työpajoista, benchmark-haastatteluista sekä markkinatelististä kaikista kävi ilmi, että kaikki toimittajat eivät pystyneet täyttämään EcoVadiksen SAQ:ta esimerkiksi kysymysten tulkintaongelmien tai SAQ:n yleisen rankkuuden vuoksi. Tutkimusongelman ja myöhemmin empirian (varsinkin työpajojen) vahvistamana huomattiin, että tällaiset toimittajat ovat usein pieniä tai keskisuuria toimittajia, jotka toimivat paikallisesti. EcoVadiksen SAQ:n huomattiin myös soveltuvan huonosti esimerkiksi urakkatoimittajille, joiden urakka toimeksiantajayrityksessä saattaa olla niin lyhyt, että urakka loppuu ennen kuin EcoVadiksen SAQ on saatu arvioitua. Tämän vuoksi myös urakkatoimittajien kohdalla työkalun käyttöä voidaan harkita. Benchmark-haastattelujen tulokset tukivat näitä tutkimusongelmissa sekä työpajoissa tehtyjä huomioita EcoVadiksen soveltumattomuudesta paikallisille (mahdollisesti urakka) pk-toimittajille.

Osana tutkimuskysymyksiin vastaamista, kehitettiin prosessi työkalun käytön ympärille. Vaihtoehtoiseen työkaluun liittyvän prosessin haluttiin olevan mahdollisimman samankaltainen kuin muu vastuullisuusprosessi toimeksiantajayrityksessä on. Tämän lisäksi empirian avulla määriteltiin tarkemmin toimittajat ja toimittajien piirteet, joiden kohdalla työkalun käyttöä EcoVadiksen SAQ:n tilalla kannattaa vakavasti harkita. Prosessikuvausta (kuvio 17) seuraamalla, eli toimimalla yhteistyössä vastuullisen hankinnan tiimin kanssa, jos toimittajalla esiintyy ongelmia EcoVadiksen SAQ:n täyttämässä, pääsee työkalun käytön kanssa eteenpäin. Toimittajat ja tilanteet, joissa työkalua käytetään, määritellään aina tapauskohtaisesti.

6.2 Teoreettinen kontribuutio

Tämän tutkimuksen teoriassa huomattiin, että vaikka SAQ on yksi yleisimmistä työkaluista, jota käytetään apuna vastuullisessa toimitusketjujen johtamisessa monilla eri toimialoilla, on niitä tutkittu kirjallisuudessa hyvin vähän (Fraser ym. 2020). Tämän tutkimuksen johdannossa tuotiin myös esille se, että vaikka yritysten vastuullisuutta on ylipäätään aiheena käsitelty kirjallisuudessa paljon, jättää aiempi kirjallisuus melkein päkokonaan huomiotta pienten ja keskisuurten yritysten toiminnan vastuullisuuden. Koska pk-yritysten toiminnan vastuullisuutta on käsitelty kirjallisuudessa vähän, tekee se niiden toiminnan vastuullisuuden arvioinnista vaikeaa. (Shibin ym. 2020.)

Tämä tutkimus luo teoriaa aiheista, joita ei ole tutkittu kovin paljoa ennestään. Ylipäättään SAQ:t osana vastuullisuuden arviointia sekä SAQ:t pk-yritysten vastuullisuuden arvioinnissa ovat hyvin vähäiselle käsittelylle jääneitä aiheita. Tämä tutkimus loi siis teoriaa uuden aiheen ympäriltä, sillä se käsitteli SAQ:ita näkökulmasta, josta niitä ei ole käsitelty ennen.

Vaikka kirjallisuudessa on muutamia tutkimuksia SAQ:ista vastuullisuuden arvioinnissa, ei SAQ:iden toimivuutta, etuja sekä huonoja puolia vastuullisuuden arvioinnin kannalta ole ennen tutkittu tällä tavalla. Tutkimus toi aiempaan kirjallisuuteen nähden uuden aspektin tarkastelemalla vastuullisuusriskien todennäköisyyksiin vaikuttavia tekijöitä, jotka vaikuttavat siten myös SAQ:ihin ja sitä kautta vastuullisuuden arviointiin. SAQ:ihin liittyvän kirjallisuuden pohjalta muodostettu viitekehys sai tutkimuksessa hyvin tukea empiriasta ja viitekehys sai jopa täydennystä empirian pohjalta.

Aiemmin kirjallisuudessa nimetyt SAQ:iden edut ovat edullisuus (Fraser ym. 2020), tehokkuus riskienhallinnassa ja vastuullisuustietoisuuden lisäämisessä (Mascarenhas ym. 2014), nopeus (Fraser ym. 2020) sekä se, että ne on helppo integroida osaksi hankintaa (Fraser ym. 2020). Tämän tutkimuksen tulokset tukivat kaikkia muita edellisiä etuja paitsi integroinnin helppoutta, jolle ei löytynyt empiriasta tukea. Tämä tutkimus toi myös mukanaan kokonaan uuden aspektin nimeämällä eduksi myös SAQ:iden selkeyden ja ymmärrettävyyden, mikä kävi ilmi tutkimuksen markkinatutkimuksessa.

SAQ:iden huonoiksi puoliksi aiemmassa kirjallisuudessa on nimetty tulkinnan vaikeus (Mascarenhas ym. 2014), viherpesu (Fraser ym. 2020), puolueellisuus (Mascarenhas ym. 2014) sekä toimittajan liiallinen arviointi / kyllästyminen arviointeihin (Fraser ym. 2014). Tämän tutkimuksen tulokset tukivat kaikkia edellä mainittuja huonoja puolia, eli kaikille kirjallisuudessa mainituille huonoille puolille löytyi tämän tutkimuksen empiriasta tukea. Tämä tutkimus toi myös mukanaan kokonaan uuden aspektin nimeämällä huonoksi puoleksi myös arviointien rankkuuden yrityksille eli sen, että SAQ:n täyttäminen vie liikaa resursseja yrityksiltä. Tämä huono puoli kävi ilmi benchmark-haastatteluissa, työpajoissa sekä markkinatutkimuksessa.

Aiemmassa kirjallisuudessa tunnistettuja tekijöitä, jotka vaikuttavat vastuullisuusriskien todennäköisyyteen ja sitä kautta SAQ:ihin ja sitä kautta vastuullisuuden arviointiin ovat yrityksen toimiala (Xu ym. 2019), yleinen riskitaso (Torres-Ruiz & Ravindran 2018), koko (Xu ym. 2019) sekä maa, jossa yritys toimii (Torres-Ruiz & Ravindran 2018).

Tämän tutkimuksen tulokset tukivat kaikkia edellä mainittuja tekijöitä, eli kaikille tekijöille löytyi tämän tutkimuksen empiriasta tukea. Näiden lisäksi tutkimus toi kaksi uutta vastuullisuusriskien todennäköisyyteen ja sitä kautta SAQ:ihin ja sitä kautta vastuullisuuden arviointiin vaikuttavaa tekijää, jotka ovat hankinnan laatu sekä hankintakategoria. Nämä uudet tekijät nousivat esiin tutkimuksen benchmark-haastatteluissa. Yritys B:n vastuullisuusriskien arviointiprosessiin vaikuttaa hankinnan laatu, sillä ainakaan tällä hetkellä Yritys B ei arvioi epäsuoran hankinnan toimittajia yhtä tarkasti kuin suoran hankinnan toimittajia. Yritys C:n vastuullisuusriskien arviointiprosessin painotukseen vaikuttaa taas se, mihin hankintakategoriaan toimittajalta hankittavat tuotteet tai palvelut kuuluvat.

Tämä tutkimus käsitteli SAQ:iden lisäksi myös pienten ja keskisuurten yritysten suhteutumista SAQ:ihin ja vastuullisuusarviointeihin ylipäättänsä. Tämä on uusi näkökulma, josta SAQ-aihetta ei ole ennen tutkittu. Tähän liittyen tunnistettiin muutamia keskeisiä huomioita: myös muut yritykset ovat tehneet saman huomion ja painivat saman ongelman kanssa kuin toimeksiantajayritys. Tämä ongelma on siis; miten varmentaa pk-yritysten vastuullisuus, kun kolmansien osapuolten tuottamat vastuullisuusohjelmat kuten esimerkiksi EcoVadis eivät sovellu siihen. Haastatellut yritykset ovat rakentaneet omia itsearviointikyselyitään, jotka ovat kevyempiä, jotta pk-yritystenkin vastuullisuus saataisiin varmennettua. Ongelma pk-yritysten ja SAQ:iden kanssa on tasapainoilla riittävän vastuullisuuden varmentamisen sekä pk-toimittajien resurssien riittämisen välillä. Tällä työkalulla luotiin edellytykset tämän ongelman ratkaisemiseksi toimeksiantajayrityksessä.

Tutkimuksen johdannossa sekä teoriassa tunnistettiin, että yleisesti SAQ:ita on tutkittu hyvin vähän. SAQ:iden soveltumista pk-yritysten vastuullisuuden arviointiin on tutkittu aiemmassa kirjallisuudessa hyvin vähän. Tämä kirjallisuudessa esiintyvä aukko pyrittiin täyttämään tällä tutkimuksella, sillä tässä tutkimuksessa keskityttiin yleisesti SAQ:ihin vastuullisuuden arvioinnissa sekä erityisesti SAQ:ihin pk-yritysten vastuullisuuden arvioinnissa. SAQ:iden toimivuutta, etuja sekä huonoja puolia lähestyttiin Fraserin ym. (2020), Mascarenhasin ym. (2014), Torres-Ruizin ja Ravindranin (2018) sekä Xun ym. (2019) tutkimusten perusteella. Tutkimuksessa havaittiin muutamia uusia näkökulmia aiheeseen sekä vahvistettiin aikaisempien tutkimusten huomioita.

6.3 Käytännön kontribuutio

Tässä tutkimuksessa kehitettiin vastuullisen hankinnan riskienarviointityökalu, joka tulee käyttöön toimeksiantajayrityksen epäsuoran hankinnan pk-toimittajien vastuullisuuden varmennusprosessissa. Tutkimuksen teoriassa tutkittiin myös ylipäättään SAQ:ihin liittyviä etuja, huonoja puolia sekä niiden toimivuutta vastuullisuuden arvioinnissa. Tästä toimeksiantajayritys sai käyttöönsä ja tietoonsa aiheeseen liittyvää aiempaa tutkimusta, ja tällä tavalla varmuutta SAQ:iden toimimisesta vastuullisuuden varmentamisessa. Ensimmäisessä työpajassa todettiinkin SAQ:n olevan toimeksiantajayritykselle sopiva tapa varmentaa toimittajien toiminnan vastuullisuus. Tutkimuksen teoriassa koottiin myös yhteen yleisimmät vastuullisuusriskien arviointiteemat, joiden perusteella oli hyvä alkaa kehittämään työkalua.

Osana tutkimusta toteutettujen benchmark-haastattelujen vastauksista saatiin ideoita työkalun kehittämiseen sekä työkalun käyttöön liittyvään prosessiin. Toimeksiantajayritys hyötyy muiden yritysten vastuullisuusprosessikäytäntöihin perehtymisestä sekä vastuullisuuskäytäntöjen vertailusta ja vaihtamisesta, sillä toimeksiantajayrityksen käytäntöjä voidaan tällä tavalla mahdollisesti muuttaa paremmiksi löytämällä parhaat käytännöt. Benchmark-haastattelujen avulla voidaan myös tunnistaa huonoja käytäntöjä, joita välttää tai muuttaa.

Tutkimuksen osana järjestetyt työpajat ovat myös hyödyllisiä toimeksiantajayritykselle. Työpajat ovat hyvä väylä keskustelulle vastuullisuustiimin, vastuullisen hankinnan tiimin sekä epäsuoran hankinnan tiimin välillä. Työpajoissa saatiin keskusteluun sekä työkalun ja prosessin suunnitteluun kaikkien mielipiteet mukaan, mikä osaltaan vähentää muutosvastarintaa prosessin implementointivaiheessa. Työpajoissa oli hyvä mahdollisuus myös keskustella yleisesti vastuullisuuteen liittyvistä aiheista ja lisätä vastuullisuustietoisuutta toimeksiantajayrityksessä.

Tutkimuksen tuloksena valmistuva vastuullisen hankinnan riskienarviointityökalu on konkreettisin hyöty, jonka toimeksiantajayritys saa tutkimuksesta. Työkalu ratkaisee toimeksiantajayrityksessä esiintyvän pk-toimittajien riskienarviointiin liittyvän haasteen, ja täydentää vastuullisen hankinnan prosessia. Työkalua testattiin markkinatessissä, jotta sen toiminnasta ja sopivuudesta voidaan olla varmoja. Markkinatestauksesta saadut tulokset olivat erittäin positiivisia ja indikoivat työkalun toimimista prosessin kannalta

oikealla tavalla. Markkinatestauksessa pk-toimittaja kehui työkalun ymmärrettävyyttä ja selkeyttä sekä sitä, että työkalu on sopivan pituinen.

Tutkimuksen avulla työkalun käyttöön liittyvä prosessi saatiin myös määriteltyä selkeäksi. Pelkästään työkalun luominen ei olisi vastannut tutkimuskysymyksiin tai täysin ratkaissut toimeksiantajayrityksessä esiintyvää haastetta. Kun työkalun käyttöön liittyvä prosessi on valmiiksi määritelty, ja prosessiin liittyvät vaiheet ja henkilöt nimetty, on työkalu valmis käyttöön ja tällä tavalla luo edellytykset tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Prosessin valmiiksi suunnittelu helpottaa myös työkalun implementoimista ja siihen liittyvää koulutusta, sillä on helpompaa opettaa työkalun käyttöä muille, kun siihen liittyvä prosessi on selkeä.

6.4 Rajoitukset ja jatkotutkimus

Tätä tutkimusta rajoittivat ensinnäkin tapaustutkimukseen liittyvä tulosten yleistettävyyden puuttuminen. Koska tutkimus tehtiin keskittyen lääketeollisuuteen, ei sitä voida suoraan yleistää muihin toimialoihin. Tutkimusta rajoittivat myös aiemman kirjallisuuden vähäisyys eli se, että aiheeseen liittyvää teoriaa ei ole olemassa paljoa. SAQ:ita ei ole tätä ennen tutkittu kovinkaan paljoa, jonka vuoksi myös teoriaosuudessa niiden käsittely jäi rajoittuneeksi. Vaikka kirjallisuutta SAQ:iden ympäriltä ei löydy kovinkaan paljoa, tämän tutkimuksen tulokset vahvistivat pääosin aiempia huomioita SAQ:iden ominaisuuksista, eduista ja huonoista puolista.

Toinen tähän tutkimukseen liittyvä rajoitus on se, että työkalua testattiin vain yhdellä toimittajalla vain yhdeltä toimialalta. Tämän vuoksi työkalun toiminnasta muilla toimittajilla ja muilla toimialoilla ei voida olla täysin varmoja. Työkalua pitäisi testata erilaisilla toimittajilla ja toimialoilla, jotta sen toimivuudesta voidaan olla varmoja. Myös se, että tutkimuksen benchmark-haastatteluissa haastateltiin vain kolmea toimittajaa aikaresurssien rajallisuudesta johtuen, vähentää tutkimuksen yleistettävyyttä ja muiden yritysten vastuullisuusprosesseista tehtyjä huomioita. Jotkin aiheeseen liittyvät näkökulmat jäivät mahdollisesti kokonaan huomaamatta haastateltavien määrän ollessa suhteellisen pieni. Koska yritysten vastuullisuuden arviointiprosesseista haluttiin kuitenkin saada mahdollisimman monipuolinen kuva, haastateltavat valittiin keskenään eri toimialoilta. Haastattelujen lisäksi empiriaa kerättiin myös järjestämällä työpajoja sekä toteuttamalla markkinatesti, jotta tutkimuksen tulokset olisivat yleistettävämpiä sekä pitävämpiä.

Tämä tutkimus pyrki luomaan kaikille epäsuoran hankinnan toimittajille, niiden ominaisuuksista huolimatta, saman vastuullisuuden arviointityökalun. Kuitenkin benchmark-haastatteluista kävi ilmi, että joissain yrityksissä toimittajien toimiala vaikuttaa vastuullisuuden arviointikyselyn sisältöön. Jatkotutkimuksena tähän liittyen voisi olla työkalun spesifiointi ja erilaistaminen erilaisille toimialoille. Tämä tarkoittaisi siis sitä, että työkalun sisältö muuttuisi hieman riippuen toimittajien toimialojen ominaisuuksista. Jos jatkotutkimus toteutettaisiin toimeksiantona toimeksiantajayritykselle, voitaisiin tutkia yleisimpiä toimeksiantajayrityksen epäsuoran hankinnan toimittajien toimialoja, ja sitä mukaa erilaistaa työkalua niille sopiviksi. Toinen mahdollinen aihe jatkotutkimukselle voisi olla työkalun erilaistaminen riippuen hankittavasta tuotteesta tai palvelusta. Tämä tarkoittaisi siis sitä, että vastuullisuusriskejä arvioitaisiinkin liittyen hankittavaan tuotteeseen tai palveluun eikä liittyen toimittajaan, jolta tuote tai palvelu hankitaan. Benchmark-haastatteluissa kävi ilmi, että jotkin yritykset ottavat jo hankittavan tuotteen tai palvelun huomioon vastuullisuusriskien arviointiprosessissaan, ja erilaistavat vastuullisuusarviointejaan riippuen siitä, mitä hankitaan.

Lähteet

- Agus Harjoto, M., & Salas, J. (2017) Strategic and institutional sustainability: corporate social responsibility, brand value, and Interbrand listing. *The Journal of Product & Brand Management*, Vol. 26 (6), 545–558.
- Aktin, T., & Gergin, Z. (2016) Mathematical modelling of sustainable procurement strategies: three case studies. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 113, 767–780.
- Andersen, M. & Skjoett-Larsen, T. (2009) Corporate social responsibility in global supply chains. *Supply Chain Management*, Vol. 14 (2), 75–86.
- Beske, P. & Seuring, S. (2014) Putting sustainability into supply chain management. *Supply Chain Management*, Vol. 19 (3), 322–331.
- Brundtland Commission (1987) *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*.
- Busse, S., Schleper, M. C., Weilenmann, J., & Wagner, S. M. (2017) Extending the supply chain visibility boundary: Utilizing stakeholders for identifying supply chain sustainability risks. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 47 (1), 18–40.
- Byggeth, S., & Hochschorner, E. (2006) Handling trade-offs in Ecodesign tools for sustainable product development and procurement. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 14 (15), 1420–1430.
- Cerchione, R., Centobelli, P., & Shabani, A. (2018) Sustainability orientation, supply chain integration, and SMEs performance: a causal analysis. *Benchmarking : an International Journal*, Vol. 25 (9), 3679–3701.
- Chen, Y., & Chen, I. J. (2019) Mediated power and sustainable supplier management (SSM): Linking power use, justice, and supplier performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 49 (8), 861–878.
- Chopra, S. & Meindl, P. (2010) *Supply chain management : strategy, planning and operation*. 4. p. Pearson, Upper Saddle River (NJ).
- Coleman Sr, L. B. (2018) The connection between supplier audits and organizational risk. *The Journal for Quality and Participation*, Vol. 41 (2), 33–38.
- Crespin-Mazet, F., & Dontenwill, E. (2012) Sustainable procurement: Building legitimacy in the supply network. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 18 (4), 207–217.

- Elkington, J. (1998) Partnerships from cannibals with forks: the triple bottom line of 21st Century Business. *Environmental Quality Management*, Vol. 8 (1), 37–51.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008) Qualitative Methods in Business Research. In *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE Publications.
- Escrig-Olmedo, E., Muñoz-Torres, M. J., Fernández-Izquierdo, M. Á., & Rivera-Lirio, J. M. (2017) Measuring Corporate Environmental Performance: A Methodology for Sustainable Development. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 26 (2), 142–162.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- European Commission, Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. <https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility_en> luettu 16.10.2021
- Foerstl, K., Reuter, C., Hartmann, E., & Blome, C. (2010) Managing supplier sustainability risks in a dynamically changing environment—Sustainable supplier management in the chemical industry. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 16 (2), 118–130.
- Fraser, I. J. – Muller, M. – Schwarzkopf, J. (2020) Dear supplier, how sustainable are you? A multiple-case study analysis of a widespread tool for sustainable supply chain management. *Uwf UmweltWirtschaftsForum*, Vol. 28 (3-4), 127–.
- Gadenne, D. L., Kennedy, J., & McKeiver, C. (2009) An Empirical Study of Environmental Awareness and Practices in SMEs. *Journal of Business Ethics*, Vol. 84 (1), 45–63.
- Geunes, J. – Pardalos, P. (2005) *Supply chain optimization*. Springer, New York.
- Ghuri, P. – Grønhaug, K. (2005) *Research methods in business studies: a practical guide*. 3. p. Financial Times Prentice Hall, Hoboken (NJ).
- Giannakis, M. & Papadopoulos, T. (2016) Supply chain sustainability: A risk management approach. *International Journal of Production Economics*, Vol. 171, 455–470.
- 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
- Gimenez, C., & Sierra, V. (2013) Sustainable Supply Chains: Governance Mechanisms to Greening Suppliers. *Journal of Business Ethics*, Vol. 116 (1), 189–203.

- Hajmohammad, S. & Shevchenko, A. (2020) Mitigating sustainability risk in supplier populations: an agent-based simulation study. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 40 (7/8), 897–920.
- Hajmohammad, S. & Vachon, S. (2016) Mitigation, Avoidance, or Acceptance? Managing Supplier Sustainability Risk. *The Journal of Supply Chain Management*, Vol. 52 (2), 48–65.
- Hines, T. (2004) *Supply chain strategies : customer-driven and customer-focused*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2008) *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2007) *Tutki ja kirjoita*. 13. osin uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Hofmann, H., Busse, C., Bode, C., & Henke, M. (2014) Sustainability-Related Supply Chain Risks: Conceptualization and Management: Sustainability-Related Supply Chain Risks. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 23 (3), 160–172.
- Jean, R.-J. “Bryan”, Wang, Z., Zhao, X., & Sinkovics, R. R. (2016) Drivers and customer satisfaction outcomes of CSR in supply chains in different institutional contexts: A comparison between China and Taiwan. *International Marketing Review*, Vol. 33 (4), 514–529.
- Jedynak, M. (2018) Systematic Review of The Literature on Supplier Code of Conduct. *International Journal of Contemporary Management*, Vol. 17 (3), 153–171.
- Johnsen, T. E., Howard, M., & Miemczyk, J. (2014) *Purchasing and Supply Chain Management: A Sustainability Perspective*. Taylor and Francis, New York.
- Kasanen, E. – Lukka, K. – Siitonen, A. (1993) The constructive approach in management accounting research, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 5, 243–264.
- Kim, S., Colicchia, C., & Menachof, D. (2018) Ethical Sourcing: An Analysis of the Literature and Implications for Future Research. *Journal of Business Ethics*, Vol. 152 (4), 1033–1052.
- Kraljic, P. (1983) Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, Vol. 61 (5), 109–.
- Krause, D. R., Vachon, S., & Klassen, R. D. (2009) Special topic forum on sustainable supply chain management: Introduction and reflections on the role of purchasing management. *The Journal of Supply Chain Management*, Vol. 45 (4), 18–25.

- Labuschagne, C., Brent, A. C., & van Erck, R. P. (2005) Assessing the sustainability performances of industries. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 13 (4), 373–385.
- Lozano, R. (2015) A Holistic Perspective on Corporate Sustainability Drivers. *Corporate Social-Responsibility and Environmental Management*, Vol. 22 (1), 32–44.
- Mascarenhas, A., Nunes, L. M., & Ramos, T. B. (2014) Exploring the self-assessment of sustainability indicators by different stakeholders. *Ecological Indicators*, Vol. 39, 75–83.
- Meinlschmidt, J., Schleper, M. C., & Foerstl, K. (2018) Tackling the sustainability iceberg: A transaction cost economics approach to lower tier sustainability management. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 38 (10), 1888–1914.
- Miemczyk, J., Johnsen, T. E., & Macquet, M. (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.
- Miles, M. – Huberman, M. (1994) *Qualitative data analysis*. 2nd ed. Sage Publications: Thousand Oaks, California.
- Morana, J. (2013). *Sustainable supply chain management*. ISTE.
- Muñoz-Torres, M. J., Fernández-Izquierdo, M. Á, Rivera-Lirio, J. M., Ferrero-Ferrero, I., Escrig-Olmedo, E., Gisbert-Navarro, J. V., & Marullo, M. C. (2018) An assessment tool to integrate sustainability principles into the global supply chain. *Sustainability* (Basel, Switzerland), Vol. 10 (2), 535–.
- Neilimo, K. & Näsi, J. (1980) *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede : tutkimus positivismin soveltamisesta*. Tampereen yliopisto.
- Ørngreen, R. & Levinsen, K. (2017) Workshops as a research methodology. *The Electronic Journal of e-Learning*, Vol. 15 (7), 70–81.
- Pagell, M., Wu, Z., & Wasserman, M. E. (2010) Thinking differently about purchasing portfolios: An assessment of sustainable sourcing. *The Journal of Supply Chain Management*, Vol. 46 (1), 57–73.
- Pedersen, E. & Andersen, M. (2006) Safeguarding corporate social responsibility (CSR) in global supply chains: how codes of conduct are managed in buyer-supplier relationships. *Journal of Public Affairs*, Vol. 6 (3-4), 228–240.

- Pohl, M., & Tolhurst, N. (2010) *Responsible business how to manage a CSR strategy successfully*. Wiley, New Jersey.
- Saunders, M. – Lewis, P. – Thornhill, A. (2019) *Research Methods for Business Students*. 8. p. Pearson, United Kingdom.
- Seuring, S., & Müller, M. (2008) From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 16 (15), 1699–1710.
- Shibin, K., Dubey, R., Gunasekaran, A., Hazen, B., Roubaud, D., Gupta, S., & Foropon, C. (2020) Examining sustainable supply chain management of SMEs using resource based view and institutional theory. *Annals of Operations Research*, Vol. 290 (1-2), 301–326.
- Singh, R. K., Murty, H., Gupta, S., & Dikshit, A. (2012) An overview of sustainability assessment methodologies. *Ecological Indicators*, Vol. 15 (1), 281–299.
- Skjøtt-Larsen, T., Schary, P. B., Mikkola, J. H., & Kotzab, H. (2007) *Managing the Global Supply Chain*. Copenhagen Business School Press.
- Sroufe, R. P., & Melnyk, S. A. (2017) *Developing sustainable supply chains to drive value. Management issues, insights, concepts, and tools / Volume II, Implementation*. 1. p. Business Expert Press, New York.
- Talbot, J. & Venkataraman, R. (2011) Integration Of Sustainability Principles Into Project Baselines Using A Comprehensive Indicator Set. *The International Business & Economics Research Journal*, Vol. 10 (9), 29–.
- Tilastokeskus 2021, Yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilasto.
<https://www.stat.fi/til/yrti/2020/yrti_2020_2021-12-16_tie_001_fi.html> luettu 25.5.2022
- Torres-Ruiz, A. & Ravindran, A. R. (2018) Multiple criteria framework for the sustainability risk assessment of a supplier portfolio. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 172, 4478–4493.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi, Helsinki.
- United Nations 2021a, Social Development for Sustainable Development
<<https://www.un.org/development/desa/dspd/2030agenda-sdgs.html>> luettu 12.11.2021

- United Nations 2021b, Take Action for the Sustainable Development Goals.
 <<https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>>
 luettu 16.10.2021
- United Nations Global Compact 2021, The Ten Principles of the UN Global Compact.
 <<https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>> luettu
 17.11.2021
- Vyas, N., Beije, A. & Krishnamachari, B. (2019) *Blockchain and the supply chain : concepts, strategies and practical applications*. Kogan Page Limited, London, United Kingdom.
- Walker, H., Di Sisto, L., & McBain, D. (2008) Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: Lessons from the public and private sectors. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 14 (1), 69–85.
- Wilhelm, M. & Villena, V. H. (2021) Cascading Sustainability in Multi-tier Supply Chains: When Do Chinese Suppliers Adopt Sustainable Procurement? *Production and Operations Management*, Vol. 30 (11), 4198–4218.
- Wilhelm, M., Blome, C., Bhakoo, V. & Paulraj, A. (2016) Sustainability in multi-tier supply chains: Understanding the double agency role of the first-tier supplier. *Journal of Operations Management*, Vol. 41 (1), 42–60.
- Wu, Z. & Pagell, M. (2011) Balancing priorities: Decision-making in sustainable supply chain management. *Journal of Operations Management*, Vol. 29 (6), 577–590.
- Xu, M., Cui, Y., Hu, M., Xu, X., Zhang, Z., Liang, S., & Qu, S. (2019) Supply chain sustainability risk and assessment. *Journal of Cleaner Production*, 225, 857–867.
- Yin, R. (2003) *Applications of case study research*. 2nd ed. Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- Yin, R. K. (2009) *Case Study Research: Design and Methods*. 4th ed. Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- 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.
- Zimon, D., Tyan, J., & Sroufe, R. (2020) Drivers of sustainable supply chain management: Practices to alignment with un sustainable development goals. *International Journal for Quality Research*, Vol. 14 (1), 219–236.

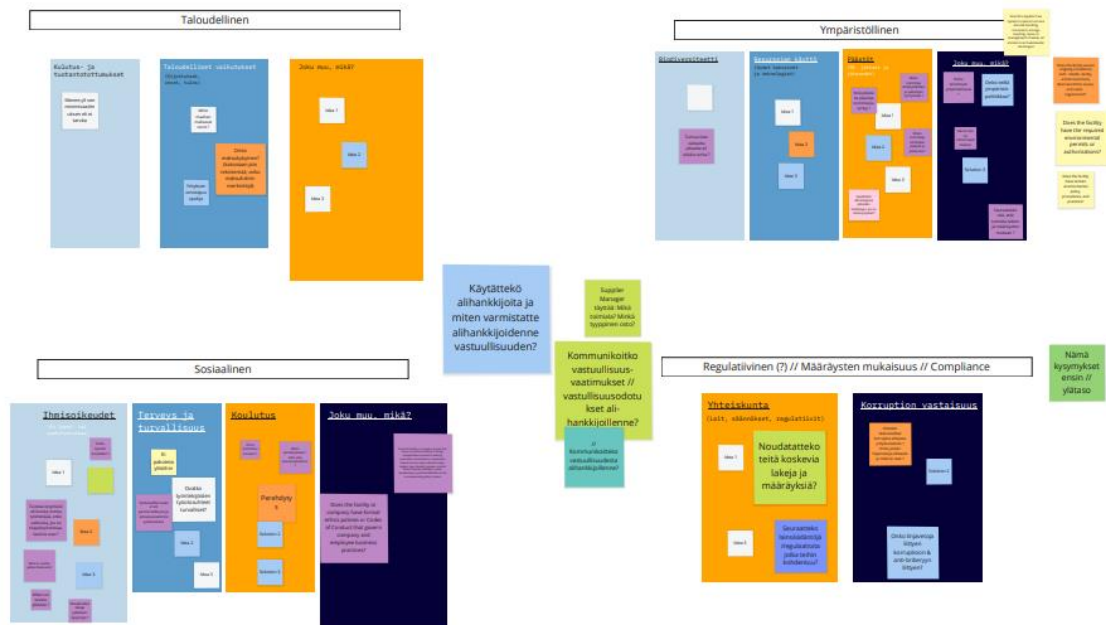
Liitteet

Liite 1 Benchmark-haastattelukysymykset

Benchmark-haastattelu kysymykset

1. Miten arvioitte toimittajienne vastuullisuutta? Kuvaile prosessianne lyhyesti.
2. Eroaako toimittajien arviointiprosessinne toimittajien välillä riippuen toimittajasta / toimittajan ominaisuuksista? (Eli vaikuttaako toimittajanne arviointiprosessiin esimerkiksi toimittajan sijainti, toimiala tai hankinnan laatu (epäsuora tai suora))
3. Mitä pääteemoja arviointiprosessiinne kuuluu? (esim. ympäristöllinen, sosiaalinen, taloudellinen, regulatiivinen pääteema)
 - a. Mitkä pääteemat koette erityisen tärkeiksi vastuullisuusarviointinne kannalta?
4. Entä millaisista alateemoista pääteemanne koostuvat? (esim. ympäristöllisen pääteeman alla kysymyksiä liittyen päästöihin tai resurssien käyttöön tai yrityksen ympäristöpolitiikkaan)
5. Kuka organisaatiostanne osallistuu toimittajan vastuullisuuden arviointiprosessiin? (Onko vastuu esimerkiksi hankinnalla, vastuullisuudella tai vastuullisella hankinnalla)
6. Miten toimittajanne suhtautuvat vastuullisuuden arviointiprosessiinne?
7. Miten seuraatte vastuullisuusarvioinnista seuraavien mahdollisten toimenpiteiden etenemistä toimittajienne prosesseissa? Miten sitoutatte toimittajan toimenpiteiden implementoimiseen? (Eli jos vastuullisuusarvioinnissa huomataan tarve jollekin muutokselle, miten seuraatte tämän muutoksen etenemistä ja miten sitoutatte toimittajat toimenpiteiden implementoimiseen)

Liite 2 Ensimmäisen työpajan Miro-board



Taloudellinen

Kulutus- ja tuotantotottumukset

Menee yli sen minimivaatimuksen eli ei tarvita

Taloudelliset vaikutukset
(Sijoitukset, verot, tulos)

Mihin maahan maksavat verot?

Yrityksen omistajuus pohja

Onko maksukykyinen? (katsotaan jstn rekisteristä, onko maksuhäiriömerkintöjä)

Joku muu, mikä?

Idea 1

Idea 2

Idea 3

Ympäristöllinen

Biodiversiteetti

Tuntuu liian vaikealta aiheelta eli olisiko turha?

Resurssien käyttö
(Uudet keksinnöt ja teknologiat)

Idea 1

Idea 2

Idea 3

Päästöt
(Ml. jätteet ja jätevedet)

Miten toimittaja estää jäteiden ja päästöjen syntyä?

Miten toimittaja käsittelee päästöt ja jätteensä?

Mitä jätteitä tai päästöjä toiminnassa syntyy?

Idea 1

Idea 2

Idea 3

Käytetäänkö alhankäyttö jätteiden käsittelyyn- jos on mikä yrityksesi?

Joku muu, mikä?

Onko tarvittavat ympäristöluvut?

Onko teillä ympäristöpolitiikkaa?

Nämä olisi ne minimivaatimukset:

Solution 3

Seuraatteko sitä, että toimitte lakien ja määräysten mukaan?

Does the supplier have systems in place to ensure the safe handling, movement, storage, recycling, reuse, or management of waste, air emissions and wastewater discharges?

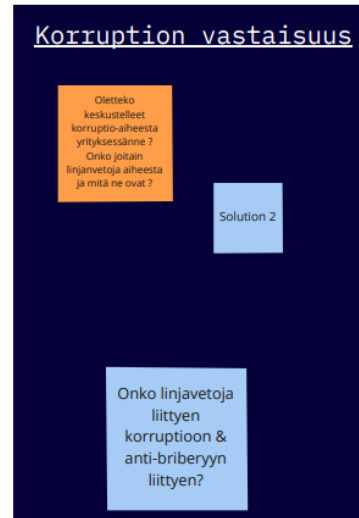
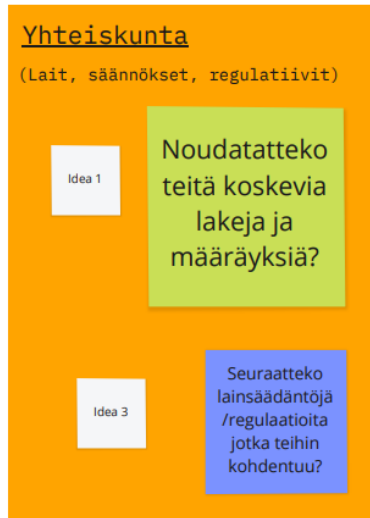
Does the facility assess ongoing compliance with Health, Safety, and Environment, Business Ethics issues, and Labor regulations?!

Does the facility have the required environmental permits or authorizations?

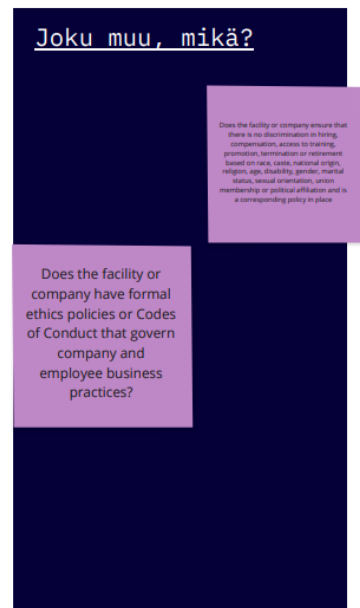
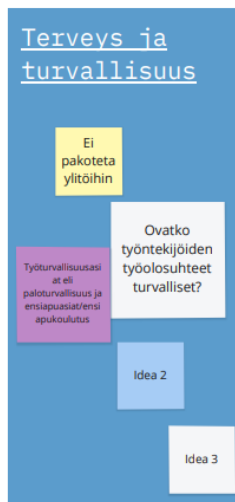
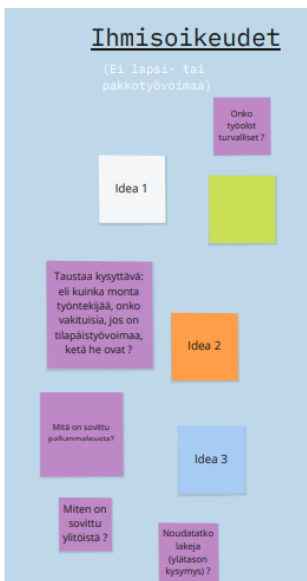
Does the facility have written environmental policy, procedures, and practices?

Nämä kysymykset ensin // ylätaso

Regulatiivinen (?) // Määräysten mukaisuus // Compliance



Sosiaalinen



Käytättekö
alihankkijoita ja
miten varmistatte
alihankkijoidenne
vastuullisuuden?

Supplier
Manager
täyttää: Mikä
toimiala? Minkä
tyyppinen osto?

Kommunikoitko
vastuullisuus-
vaatimukset //
vastuullisuusodotus-
kset ali-
hankkijoillenne?

//
Kommunikoitteko
vastuullisuudesta
alihankkijoillenne?

Liite 3 Työkalun hahmotelma ensimmäisen työpajan jälkeen

Työkalu

1. Yleiset kysymykset:
 - Millä toimialalla yritys toimii? (Supplier Manager täyttää)
 - Millaista hankintaa kyseiseltä toimittajalta harjoitetaan? (Onko urakka vai jatkuvaa hankintaa?) (Supplier Manager täyttää)
 - Käytättekö alihankkijoita, ja miten varmistatte alihankkijoidenne vastuullisuuden?
 - o Kommunikoittekö vastuullisuusvaatimukset/vastuullisuusodotukset alihankkijoillenne? (Code of Conduct)
 - Onko yrityksellä virallisia eettisiä käytäntöjä (ethics policies) tai Code of Conducteja, jotka ohjaavat yrityksen ja sen työntekijöiden liiketoimintakäytäntöjä?
2. Compliance / Määräysten mukaisuus / Huolellisuusvelvoitteet
 - Seuraatteko ja noudatatteko lainsäädäntöjä/määräyksiä, jotka kohdentuvat teihin?
 - Onko yrityksessänne linjavojoja liittyen korruptioon ja anti-briberyyyn? Keskusteletteko korruptio-aiheesta yrityksessänne?
3. Taloudellinen
 - Onko yritys maksukykyinen? (Supplier Manager tarkastaa rekisteristä onko yrityksellä maksuhäiriömerkintöjä)
 - Mihin maahan yrityksenne maksaa verot?
 - Millainen omistajuuspohja yrityksellänne on?
4. Ympäristöllinen
 - Onko yrityksellänne kirjallinen ympäristöpolitiikka, ympäristömenettely tai ympäristökäytännöt?
 - Arvioittekö jatkuvasti terveys-, turvallisuus- ja ympäristömääräysten noudattamista, liiketoiminnan eettisiä kysymyksiä sekä työläinsäädäntöä?
 - Onko yrityksellä vaaditut ympäristöluvut ja/tai -valtuutukset?
 - Mitä jätteitä ja päästöjä toiminnassanne syntyy? Miten käsittelette ne?
5. Sosiaalinen
 - Varmistaako yrityksenne, että työhönotossa, korvauksissa, koulutukseen pääsyssä, ylennyksessä, irtisanomisessa tai eläkkeelle siirtymisessä ei esiinny rodun, kastin, kansallisen alkuperän, uskonnon, iän, vamman, sukupuolen, siviilisäädyn, seksuaalisen suuntautumisen, ammattiliiton jäsenyyden tai poliittisen suuntautumisen perusteella diskriminaatiota?
 - Kuinka monta työntekijää yrityksessänne työskentelee? Kuinka moni näistä työntekijöistä on vakituisia? Jos teillä on tilapäistyövoimaa, kuinka paljon ja ketä he ovat? (Varmistetaan ettei pakkotyövoimaa tai lapsityövoimaa tai esim. jotain urheiluseurojen vapaaehtoisia)
 - Ovatko työntekijöiden työolot turvalliset? Onko esimerkiksi paloturvallisuus ja ensiapuasiat hallinnassa?
 - Millaiset käytännöt yrityksellänne on palkanmaksun ja ylitöiden suhteen?
 - Miten perehdytys hoidetaan yrityksessänne?
 - Vaadittekö työntekijöiltänne jotakin minimikoulutusta yrityksessänne työskentelemistä varten?

Liite 4 Työkalu toisen työpajan jälkeen

Työkalu

1. Yleiset kysymykset:

- Millä toimialalla yritys toimii? (Supplier Manager täyttää / kysytään toimittajalta)
- Millaista hankintaa kyseiseltä toimittajalta harjoitetaan? (Onko urakka vai jatkuvaa hankintaa?) (Supplier Manager täyttää)
- Käytättekö alihankkijoita, ja miten varmistatte alihankkijoidenne vastuullisuuden?
 - Kommunikoitko vastuullisuusvaatimukset/vastuullisuusodotukset alihankkijoillenne? (Code of Conduct)
- Onko yrityksellä virallisia eettisiä käytäntöjä (ethics policies) tai Code of Conducteja, jotka ohjaavat yrityksen ja sen työntekijöiden liiketoimintakäytäntöjä, ja millaiset nämä käytännöt ovat? (Voit liittää tähän dokumentteja)

2. Compliance / Määräysten mukaisuus (compliance) / Huolellisuusvelvoitteet

- Millä tavalla seuraatte lainsäädäntöjä/määräyksiä, jotka kohdentuvat teihin? (Tämä pois?)
- Ovatko yritys tai sen avainhenkilöt saaneet tuomion tai onko yrityksellä tai sen avainhenkilöillä oikeudenkäyntiprosesseja kesken liittyen esimerkiksi ympäristö- tai työlakien rikkomiseen?
- Millaisia linjavojoja yrityksenne on tehnyt liittyen korruptioon ja lahjontaan? Keskustelletteko korruptio- ja lahjonta-aiheista yrityksessänne?

3. Taloudellinen

- Onko yritys maksukykyinen? (Supplier Manager tarkastaa rekisteristä onko yrityksellä maksuhäiriömerkintöjä)
- Mihin maahan yrityksenne maksaa verot?
- Millainen omistajuuspohja yrityksellänne on?

4. Ympäristöllinen

- Onko yrityksellänne kirjallinen ympäristöpolitiikka, ympäristömenettely tai ympäristökäytännöt? (Liitä dokumentti)
- Miten arvioitte yrityksessä terveys-, turvallisuus- ja ympäristömääräysten noudattamista?
- Onko yrityksellä vaaditut ympäristöluvut ja/tai -valtuutukset? (Ja mitä ne ovat?)
- Mitä jätteitä ja päästöjä toiminnassanne syntyy? Miten käsittelette ne?

5. Sosiaalinen

- Kuinka monta työntekijää yrityksessänne työskentelee? Kuinka moni näistä työntekijöistä on vakituisia? Jos teillä on tilapäistyövoimaa, kuinka paljon ja ketä he ovat? (Varmistetaan ettei pakkotyövoimaa tai lapsityövoimaa tai esim. jotain urheiluseurojen vapaaehtoisia)
- Miten yrityksessänne hoidetaan rekrytointit (kuka vastaa rekrytoinneista)? (Ainakin urakka)
- Miten perehdytys hoidetaan yrityksessänne?
- Miten arvioitte yrityksessä työlainsäädäntöä ja sen noudattamista?
- Miten yrityksenne varmistaa, että työhönotossa, korvauksissa, koulutukseen pääsyssä, ylennyksessä, irtisanomisessa tai eläkkeelle siirtymisessä ei esiinny rodun, kastin, kansallisen alkuperän, uskonnon, iän, vamman, sukupuolen, siviilisäädyn, seksuaalisen suuntautumisen, ammattiliiton jäsenyyden tai poliittisen suuntautumisen perusteella syrjintää?
- Ovatko työntekijöiden työolot turvalliset? Onko esimerkiksi paloturvallisuus ja ensiapuasiat hallinnassa?
- Millaiset käytännöt yrityksellänne on palkanmaksun ja ylitöiden suhteen?
- Vaaditteko työntekijöiltänne jotakin minimikoulutusta yrityksessänne työskentelemistä varten?
- Miten varmistatte sen, että ulkomaalaista työvoimaa kohdellaan samalla tavalla kuin suomalaista työvoimaa? (Ainakin urakka)
 - Miten pidätte huolen siitä, että työvoimanne ymmärtää heitä koskevat käytännöt ja heidän oikeutensa? (Ainakin urakka)

Liite 5 Markkinakysely

Markkinatesti - kysely

1. Onko kyselyssä otettu huomioon teidän mielestänne kaikki olennaiset vastuullisuuteen liittyvät aihealueet vai puuttuuko kyselystä jotakin/jokin aihealue? Ja mikä mahdollisesti puuttuu?
2. Ovatko kysymykset ymmärrettäviä?
 - a. Jos eivät ole, mitkä kysymykset erityisesti ovat hankalia ymmärtää?
 - b. Mihin kysymyksiin on hankala löytää vastausta/muotoilla vastausta?
 - c. Miten kysyisitte hankalat kysymykset eri tavalla / muotoilisitte eri tavalla?
3. Mitkä kysymykset ovat ymmärrettäviä? Mihin kysymyksiin on helppo muotoilla vastaus?
4. Toimiiko tällainen vastuullisuuskyselylomake teidän mielestänne yrityksenne vastuullisuuden arvioimiseen? Jos toimii, miksi? Jos ei toimi, miksi ei?
5. Avoin palaute

Liite 6 Työkalu markkinatestin jälkeen

Yleiset kysymykset	
Millä toimialalla yrityksenne toimii?	
Käytättekö alihankkijoita, ja miten varmistatte alihankkijoidenne vastuullisuuden? - Kommunikoitko vastuullisuusvaatimukset/vastuullisuusodotukset alihankkijoillenne?	
Onko yrityksellänne virallisia eettisiä käytäntöjä (ethics policies) tai Code of Conducteja, jotka ohjaavat yrityksenne ja sen työntekijöiden liiketoimintakäytäntöjä, ja millaiset nämä käytännöt ovat? (Voit liittää tähän dokumentteja)	Kyllä <input type="checkbox"/> Ei <input type="checkbox"/>
Määräysten mukaisuus (Compliance)	
Millä tavalla seuraatte lainsäädäntöjä/määräyksiä, jotka kohdentuvat teihin?	
Ovatko yrityksenne tai sen avainhenkilöt saaneet tuomion tai onko yrityksellänne tai sen avainhenkilöillä	Kyllä <input type="checkbox"/>

oikeudenkäyntiprosesseja kesken liittyen esimerkiksi ympäristö- tai työlakien rikkomiseen?	Ei <input type="checkbox"/>
Millaisia linjavetoja yrityksenne on tehnyt liittyen korrupioon ja lahjontaan? Keskusteletteko seuraavista aiheista yrityksessänne?	Lahjonta <input type="checkbox"/> Korruptio <input type="checkbox"/> Tietosuoja <input type="checkbox"/> Henkilötietojen käsittely <input type="checkbox"/> Salassapito <input type="checkbox"/>
Taloudellinen osio	
Mihin maahan yrityksenne maksaa verot?	
Onko yrityksenne johdossa henkilöitä, joilla on sukulaisia päättävissä asemissa toimeksiantajayrityksessä?	Kyllä <input type="checkbox"/> Ei <input type="checkbox"/>
Millainen omistajuspohja yrityksellänne on?	
Ympäristöllinen osio	
Onko yrityksellänne kirjallinen ympäristöpolitiikka, ympäristömenettely tai ympäristökäytännöt? (Voit liittää tähän dokumentteja)	Kyllä <input type="checkbox"/> Ei <input type="checkbox"/>
Miten valvotte yrityksessänne terveys-, turvallisuus- ja ympäristömääräysten noudattamista?	
Onko yrityksellänne vaaditut ympäristöluvat ja/tai -valtuutukset?	Kyllä <input type="checkbox"/> Ei <input type="checkbox"/>

Mitä jätteitä ja päästöjä toiminnassanne syntyy? Miten käsittelette ne?	
---	--

Sosiaalinen osio	
Kuinka monta työntekijää yrityksessänne työskentelee? Kuinka moni näistä työntekijöistä on vakituisia? Jos teillä on tilapäistyövoimaa ja/tai vuokratyövoimaa, kuinka paljon ja ketä he ovat?	
Miten yrityksessänne hoidetaan rekrytoinnit (kuka vastaa rekrytoinneista)?	
Miten perehdytys hoidetaan yrityksessänne?	
Jos käytätte tilapäis- ja/tai vuokratyövoimaa, miten varmistatte heidän perehdytyksensä liittyen toimialaan ja sen käytäntöihin?	
Miten yrityksenne pitää huolen siitä, että vajavaisin taidoin (esim. kielitaito, kuntoutus tms.) töihin tuleva ihminen saa apua tarvitessaan, ja mitä väyliä työntekijällä on pyytää apua sitä tarvitessaan?	
Miten valvotte yrityksessänne työlainsäädäntöä ja sen noudattamista?	
Miten yrityksenne varmistaa, että työhönotossa, korvauksissa, koulutukseen pääsyssä, ylennyksessä, irtisanomisessa tai eläkkeelle siirtymisessä ei esiinny rodun, kastin, kansallisen alkuperän, uskonnon, iän, vamman, sukupuolen, siviilisäädyn, seksuaalisen suuntautumisen, ammattiliiton jäsenyyden tai poliittisen suuntautumisen perusteella syrjimistä? Miten yrityksenne varmistaa, että päivittäisessä toiminnassa ei esiinny syrjimistä?	

<p>Ovatko työntekijöidenne työolot turvalliset? Kuvaile, miten yrityksenne pitää huolta työntekijöiden työturvallisuudesta.</p> <p>Rastita kohdat, joihin perehdytätte työntekijänne ja/tai joihin liittyen yritykseltänne löytyy dokumentointia, kirjallisia linjauksia tai ohjeistuksia, sertifikaatteja tms. Voit liittää tähän mahdollista dokumentaatiota.</p>	<p>Paloturvallisuus <input type="checkbox"/></p> <p>Ensiapu <input type="checkbox"/></p> <p>Työergonomia <input type="checkbox"/></p> <p>Työsuojelu <input type="checkbox"/></p> <p>Koneiden/laitteiden käyttö <input type="checkbox"/></p> <p>Muu, mikä? <input type="checkbox"/></p>
<p>Millaiset käytännöt yrityksellänne on palkanmaksun ja ylitöiden suhteen?</p>	
<p>Vaaditteko työntekijöiltänne jotakin minimikoulutusta yrityksessänne työskentelemistä varten?</p>	
<p>Miten varmistatte sen, että ulkomaalaista työvoimaa kohdellaan samalla tavalla kuin suomalaista työvoimaa?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Miten pidätte huolen siitä, että työvoimanne ymmärtää heitä koskevat käytännöt ja heidän oikeutensa? 	

Toimittajan allekirjoitus ja päiväys

Liite 7 Valmis työkalu

Yleiset kysymykset	
Millä toimialalla yrityksenne toimii?	
Onko yrityksellänne virallisia eettisiä käytäntöjä (ethics policies) tai Code of Conducteja, jotka ohjaavat yrityksenne ja sen työntekijöiden liiketoimintakäytäntöjä, ja millaiset nämä käytännöt ovat? (Voit liittää tähän dokumentteja)	Kyllä <input type="checkbox"/> Ei <input type="checkbox"/>
Käytättekö alihankkijoita, ja onko teillä vastuullisuusvaatimuksia/odotuksia alihankkijoille? - Miten näistä viestitään alihankkijoille?	
Määräysten mukaisuus (Compliance)	
Millä tavalla seuraatte lainsäädäntöjä/määräyksiä, jotka kohdentuvat teihin?	
Ovatko yrityksenne tai sen avainhenkilöt saaneet tuomion tai onko yrityksellänne tai sen avainhenkilöillä oikeudenkäyntiprosesseja kesken liittyen esimerkiksi ympäristö- tai työlakien rikkomiseen? Jos vastaatte kyllä, avaatteko tilannetta tähän.	Kyllä <input type="checkbox"/> Ei <input type="checkbox"/>

<p>Millaisia linjavetoja yrityksenne on tehnyt liittyen korrupioon ja lahjontaan?</p> <p>Keskusteletteko seuraavista aiheista yrityksessänne?</p>	<p>Lahjonta <input type="checkbox"/></p> <p>Korruptio <input type="checkbox"/></p> <p>Tietosuoja <input type="checkbox"/></p> <p>Henkilötietojen käsittely <input type="checkbox"/></p> <p>Salassapito <input type="checkbox"/></p>
Taloudellinen osio	
<p>Mihin maahan yrityksenne maksaa verot?</p>	
<p>Onko yrityksenne johdossa tämän yhteistyön kannalta päättävissä asemassa henkilöitä, joilla on sukulaisia päättävissä asemissa toimeksiantajayrityksessä?</p>	<p>Kyllä <input type="checkbox"/></p> <p>Ei <input type="checkbox"/></p>
<p>Millainen omistajuuspohja yrityksellänne on?</p>	
Ympäristöllinen osio	
<p>Onko yrityksellänne kirjallinen ympäristöpolitiikka, ympäristömenettely tai ympäristökäytännöt? (Voit liittää tähän dokumentteja)</p>	<p>Kyllä <input type="checkbox"/></p> <p>Ei <input type="checkbox"/></p>

<p>Miten valvotte yrityksessänne ympäristömääräysten noudattamista?</p> <p>Onko yrityksellänne vaaditut ympäristöluvut ja/tai - valtuutukset?</p>	<p>Kyllä <input type="checkbox"/></p> <p>Ei <input type="checkbox"/></p>
<p>Mitä jätteitä ja päästöjä toiminnassanne syntyy? Miten käsittelette ne?</p>	
<p>Sosiaalinen osio</p>	
<p>Kuinka monta työntekijää yrityksessänne työskentelee?</p> <p>Kuinka moni näistä työntekijöistä on vakituisia? Jos teillä on tilapäistyövoimaa ja/tai vuokratyövoimaa, kuinka paljon? Voitteko avata, onko kyse esimerkiksi kausityöntekijöistä, työntekijöistä vajavaisin taidoin, harjoittelijoista, vapaaehtoisista urheiluseuroista tms.?</p>	
<p>Miten yrityksessänne hoidetaan rekrytoinnit (kuka vastaa rekrytoinneista)?</p>	
<p>Miten tähän yhteistyöhön liittyvän palvelun/työn perehdytys hoidetaan yrityksessänne (jos työ muuttuu tai työhön tulee uusi työntekijä)?</p>	
<p>Jos käytätte tilapäis- ja/tai vuokratyövoimaa, miten varmistatte heidän perehdytyksensä liittyen toimialaan ja sen käytäntöihin?</p>	
<p>Miten yrityksenne pitää huolen siitä, että vajavaisin taidoin (esim. kielitaito, kuntoutus tms.) töihin tuleva ihminen saa apua tarvitessaan, ja mitä väyliä työntekijällä on pyytää apua sitä tarvitessaan?</p>	
<p>Miten valvotte yrityksessänne työlainsäädäntöä ja sen noudattamista?</p>	

<p>Miten valvotte yrityksessänne terveys- ja turvallisuusmääräysten noudattamista?</p>	
<p>Miten yrityksenne varmistaa, että rodun, ihonvärin, iän, sukupuolen, seksuaalisen suuntautumisen, etnisen alkuperän, vammaisuuden, uskonnon, poliittisen mielipiteen, ammatillisen järjestäytymisen, siviilisäädyn tai muun syrjintään vaikuttavan tekijän perusteella syrjimistä?</p> <p>Miten yrityksenne varmistaa, että päivittäisessä toiminnassa ei esiinny syrjimistä?</p>	
<p>Mitä riskejä työtehtäviinne liittyy? Kuvaile, miten yrityksenne pitää huolta työntekijöiden työturvallisuudesta.</p> <p>Rastita kohdat, joihin perehdytätte työntekijänne ja/tai joihin liittyen yritykseltänne löytyy dokumentointia, kirjallisia linjauksia tai ohjeistuksia, sertifikaatteja tms. Voit liittää tähän mahdollista dokumentaatiota.</p>	<p>Paloturvallisuus <input type="checkbox"/></p> <p>Ensiapu <input type="checkbox"/></p> <p>Työergonomia <input type="checkbox"/></p> <p>Työsuojelu <input type="checkbox"/></p> <p>Koneiden/laitteiden käyttö <input type="checkbox"/></p> <p>Muu, mikä? <input type="checkbox"/></p>
<p>Millaiset käytännöt yrityksellänne on palkanmaksun ja ylitöiden suhteen?</p>	
<p>Vaaditteko työntekijöiltänne jotakin minimikoulutusta yrityksessänne työskentelemistä varten?</p>	
<p>Miten varmistatte sen, että ulkomaalaista työvoimaa kohdellaan samalla tavalla kuin suomalaista työvoimaa?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Miten pidätte huolen siitä, että työvoimanne ymmärtää heitä koskevat käytännöt ja heidän oikeutensa? 	

[YRITYS]

Allekirjoitus: _____

Nimi (nimenselvennys): _____

Nimike: _____

Päiväys: _____