



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Ostajan tuki toimittajan yhteiskuntavastuun kehittä- miseksi

Markkinoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Nenna-Emilia Lainio

Ohjaaja:
Apulaisprofessori Kati Suomi

3.2.2026

Pori

Opiskelijan lausunto tekoölyn käytöstä tähän tutkielmaan liittyen:

En ole käyttänyt tekoölyä hyödyntäviä työkaluja tätä tutkielmaa kirjoittaessani.

Olen käyttänyt tekoölyä hyödyntäviä työkaluja tätä tutkielmaa kirjoittaessani. Tämä käyttö on dokumentoitu tutkielman liitteessä. Vakuutan, että tekoölyä käytettiin yliopiston ohjeistuksen mukaisella tavalla.

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

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Markkinointi

Tekijä: Nenna-Emilia Lainio

Otsikko: Ostajan tuki toimittajan yhteiskuntavastuun kehittämiseksi

Ohjaaja(t): Apulaisprofessori Kati Suomi

Sivumäärä: 100 sivua (+ liitteet 8 sivua)

Päivämäärä: 3.2.2026

Yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittäminen on ostajayritysten työkalu toimittajayrityksen ja ostaja-toimittajasuhteen hallintaan. Yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisen merkitys korostuu nykypäivän monimutkaisessa ja globaalissa liiketoimintaympäristössä, jossa myös eri sidosryhmien odotukset yhteiskuntavastuuta kohtaan lisääntyvät koko ajan. Toisaalta samanaikaisesti pitkien liikesuhteiden merkitys painottuu liiketoiminnassa, sillä yhteistyöllä yritykset pystyvät tekemään asioita, joihin ne eivät yksinään pystyisi. Yritysten onkin löydettävä keinoja hallita paitsi omaa myös muiden toimitusketjun jäsenten yhteiskuntavastuuta, samalla kuitenkin varmistaen, etteivät toimenpiteet vaikuta negatiivisesti olemassa oleviin liikesuhteisiin.

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on tarkastella, miten toimittajayritys suhtautuu yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämiseen. Tutkielma tarjoaa markkinointitieteelle sekä yrityksille tärkeää tietoa aiheesta vastatessaan kirjallisuudessa esitettyyn tutkimusaukkoon toimittajayrityksen näkökulman huomioimisesta. Toimittajayrityksen suhtautumista tarkastellaan kolmen osaongelman kautta, jotka luovat ymmärrystä eri seikoista suhtautumisen muodostumisen taustalla. Tutkielman teoreettinen viitekehys pohjautuu vastuullisen toimittajan kehittämisen sekä suhdemarkkinoinnin kirjallisuuteen ja olemassa oleviin vertaisarvioituihin tutkimuksiin. Tutkimus itsessään toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja sen empiirinen aineisto kerättiin kuuden asiantuntijahaastattelun kautta. Tarkemmin aineistonkeruumenetelmänä hyödynnettiin teemahaastatteluja, joiden kuusi teema muodostettiin tutkielman teoreettisen viitekehysten pohjalta. Haastatteluin kerätty aineisto analysoitiin hyödyntämällä abduktiivista temaattista analyysia.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittäminen on nykypäivän liiketoiminnassa yhä merkittävämmässä roolissa ja se näkyy toimittajayrityksen arjessa päivittäisellä tasolla. Yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittäminen tuo toimittajayritykselle etuja, mutta kuitenkin havaittiin, että etujen rinnalla on myös haittoja. Ostajayritysten harjoittamat toimenpiteet vaativat resursseja ja ovat työläitä toteutettavia. Tutkimuksessa havaittiin, että yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisen vaikutukset ostaja-toimittajasuhteeseen olivat melko pienet. Tutkimuksen keskeinen kontribuutio oli, että pääasiassa toimittajayrityksen suhtautuminen yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämiseen on neutraalia, sillä taustalla ymmärretään toimitusketjujen ja liiketoimintaympäristön mekanismit. Toimittajayrityksen suhtautumista arvioitaessa onkin huomioitava, että eroja esiintyy sen mukaan, tarkastellaanko asiaa yksilön, yrityksen vai koko yhteiskunnan näkökulmasta. Lisäksi tutkimus tuottaa niin teoreettista kuin liikkeenjohdollista kontribuutiota tarkastellessaan tähän asti tutkimuksessa varjoon jäänyttä toimittajayrityksen näkökulmaa ja luodessaan ymmärrystä toimittajayrityksen suhtautumisesta yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämiseen.

Avainsanat: Yhteiskuntavastuu, toimittajayritys, ostajayritys, ostaja-toimittajasuhde, vastuullisen toimittajan kehittäminen

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
1.1	Taustaa	7
1.2	Tutkielman tarkoitus ja osaongelmat	10
1.3	Tutkielman rajaukset ja keskeiset käsitteet	11
1.4	Tutkielman rakenne	12
2	Yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittäminen	14
2.1	Yhteiskuntavastuun käsite	14
2.2	Vastuullisen toimittajan kehittäminen	19
2.3	Tekijät yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisen taustalla	22
2.4	Keinot yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämiseen	29
2.5	Toimittajan näkökulmia yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämiseen	33
3	Yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittäminen ostaja-toimittajasuhteessa	37
3.1	Ostaja-toimittajasuhteen käsite	37
3.2	Pitkän ostaja-toimittajasuhteen kehittäminen	40
3.3	Pitkän ostaja-toimittajasuhteen merkitys yhteiskuntavastuun saavuttamiseksi	43
3.4	Yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittäminen ostaja-toimittajasuhteen kannalta	47
4	Teoreettinen viitekehys	51
5	Tutkimuksen metodologia	54
5.1	Tieteenfilosofinen suuntaus	54
5.2	Tutkimusmenetelmä	55
5.3	Aineiston kerääminen	58
5.3.1	Haastateltavien valinta ja kuvaus	58
5.3.2	Aineiston hankinta	59
5.3.3	Aineiston temaattinen analysointi	60
5.4	Tutkimuksen eettisyys	62
6	Empiirisen tutkimuksen tulokset	64
6.1	Yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisen seuraukset	64

6.2	Yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittäminen toimittajayrityksen arjessa	68
6.3	Syyt yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisen taustalla	73
6.4	Yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittäminen liikesuhteen kannalta	77
6.5	Toimittajan suhtautuminen yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämiseen	81
7	Lopuksi	85
7.1	Johtopäätökset	85
7.2	Liikkeenjohdolliset suositukset	89
7.3	Tutkielman luotettavuuden arviointi	90
7.4	Jatkotutkimusmahdollisuudet	91
7.5	Yhteenveto	92
	Lähteet	94
	Liitteet	101
	Liite 1 Haastattelukysymykset	101
	Liite 2 Haastattelun esitietolomake	102
	Liite 3 Tietosuojailmoitus	103
	Liite 4 Suostumuslomake	105
	Liite 5 Ilmoitus tekoälyn käytöstä	107

KUVIOT

Kuvio 1 Yhteiskuntavastuun pyramidi (mukaillen Carroll 1991, 42)	14
Kuvio 2 Laajennettu yhteiskuntavastuun pyramidi (mukaillen Carroll 2016)	15
Kuvio 3 Kraljicin matriisi (mukaillen Weele 2018, 176)	27
Kuvio 4 Syitä yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisen taustalla	28
Kuvio 5 ARA-malli	42
Kuvio 6 Tutkielman teoreettinen viitekehys	52
Kuvio 7 Empirian pohjalta laajennettu tutkielman viitekehys	88

TAULUKOT

Taulukko 1 Yhteiskuntavastuun määritelmiä kirjallisuudessa	18
Taulukko 2 Keinot yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämiseen vaikuttamisen vaiheen mukaan (mukaillen Habek ym. 2022, 271)	29
Taulukko 3 Tutkielman operationalisointitaulukko	56
Taulukko 4 Haastattelujen tiedot	59

1 Johdanto

1.1 Taustaa

Tämä tutkielma tarkastelee toimittajayrityksen näkökulmaa yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisen ilmiössä. Yhteiskuntavastuun (engl. *corporate social responsibility, CSR*) merkitys ja siihen liittyvä keskustelu on viime vuosina yhteiskunnallisesti lisääntynyt huomattavissa määrin (Han & Lee 2021; Lee & Lee 2019) ja viime vuosina keskustelu yhteiskuntavastuusta markkinointikirjallisuudessa ja -tieteessä onkin lisääntynyt (Cui ym. 2024, 1). Toisaalta covid-19-pandemian myötä vaatimukset yhteiskuntavastuusta lisääntyivät edelleen, ja niiden on odotettavissa lisääntyvän entisestään tulevina vuosina (Yang & Jiang 2023). Yhteiskuntavastuu voidaan ymmärtää laajemman vastuullisuuden (engl. *sustainability*) käsitteen osana, joka tarkoittaa yritysten taloudellista, lainmukaista, eettistä ja filantrooppista vastuullisuutta niiden toimiessa osana yhteiskuntaa (Carroll 1991, 39–40, 42). Lee ja Lee (2019), Foreman (2011, 33) sekä Huang ym. (2022, 219) osoittavat, että yhteiskuntavastuun merkityksen lisääntymisestä huolimatta tutkimus siihen liittyen keskittyy edelleen pitkälti b2b-markkinoiden sijaan b2c-markkinoihin. Odotettavissa on, että yhteiskuntavastuun merkitys tulee kasvamaan entisestäänkin, sillä yritykset tunnistavat yhä voimakkaammin yhteiskuntavastuun merkityksen osana vastuullista liiketoimintaa ja haluavat löytää keinoja toteuttaa sitä laajasti osana toimiaan (Cao ym. 2024, 539). On siis havaittavissa selkeä tarve yhteiskuntavastuun lisäämistä käsittelevälle markkinoinnin tutkimukselle nimenomaan b2b-kontekstissa. Lisäksi Cui ym. (2024, 1) osoittavat, että erityisesti tarvitaan lisää tutkimusta yhteiskuntavastuusta toimitusketjuihin liittyen.

Kun ymmärrys yhteiskuntavastuusta on laajalti lisääntynyt, ja tulee edelleen lisääntymään, aiheuttaa se yhä enemmän paineita yrityksille kiinnittää huomiota sen toteutumiseen kokonaisvaltaisesti omassa toiminnassaan (Tuni ym. 2025). Yritysten pitääkin huomioida yhteiskuntavastuu toiminnassaan aina ostopäätöksistä lähtien, sillä toimittajayrityksen mahdollinen vastuuttomuus leviää läpi toimitusketjun ja vaikuttaa myös sen muihin osapuoliin. Yksikään yritys ei siis ole toimittajaansa tai toimitusketjuaan vastuullisempi. (Cao ym. 2024, 539; Cui ym. 2024, 1–3; Stekelorum ym. 2018, 5019; Villena 2019, 1151; Schneider & Wallenburg 2012, 243.) Yrityksen ostajilla on siis merkittävä asema määrittämässä paitsi yrityksen prosessien etenemistä, myös niiden laatua ja vastuullisuutta. Onkin tärkeää, että yritykset ymmärtävät ostamisen merkityksen vastuullisuuden muodostumisessa. (Schuh 2022.) Leen ja Leen (2019) sekä Waheedien ym. (2019, 1307) mukaan vastuullista kilpailuetua saavuttaakseen b2b-yritysten on yhä tärkeämpää tiedostaa toimitusketjun muiden yritysten vaikutus niiden oman yhteiskuntavastuun muodostumiseen. Yritystä kuitenkin

lähtökohtaisesti pidetään vastuullisena niin tämän itsensä kuin muidenkin toimitusketjun osapuolten toimista (Jia ym. 2023, 727; Sancha ym. 2019; Reuter ym. 2010, 46). Lisäksi Han ja Lee (2021, 115) korostavat yhteiskuntavastuun merkityksen ymmärtämisen tärkeyttä, sillä se on avainasemassa hyvien liikesuhteiden säilyttämisessä. Toisaalta taas ostaja-toimittajasuhteet, ja yleisestikin liikesuhteet, ovat keskeisessä roolissa vastuullisuuden takaamiseksi (Tuni ym. 2025). Ostaja-toimittajasuhteiden arviointi yhteiskuntavastuun tavoittelemiseen liittyvässä tutkimuksessa on siis kriittistä.

Kun yhteiskuntavastuun painoarvo liiketoiminnassa on kasvanut, ovat ostajayritykset yhä tietoisempia toimittajayritysten vastuullisuuden vaikutuksista niiden omaan vastuullisuuteen. Yritykset ymmärtävätkin, että toimittajan mahdollinen vastuuttomuus heijastuu suoraan ostajaan. (Kashyap & Lakhanpal 2019, 46; Sancha ym. 2019.) Villena (2019, 1149) korostaa, että yritysten on nykyään jopa välttämätöntä kyetä hallitsemaan omia toimittajiaan ja niiden vastuullisuutta, jotta ne voivat taata oman vastuullisuutensa. Huangin ym. (2019, 228) mukaan tutkimuksessa on viime vuosina tunnistettu, että vastuullisuus edellyttää nimenomaan yhteistyötä toimitusketjun kesken. Bai ja Satir (2022) korostavat tätä edelleen ja nostavat esiin, ettei vastuullisuus onnistu ilman toimittajien tukea ostajalle ja toisaalta ilman ostajan tukea toimittajalle. Lisäksi koronapandemian myötä huoli toimitajariskistä lisääntyi ja se konkretisoikin yrityksille, mitä toimitajariski todellisuudessa tarkoittaa ja kuinka laajat vaikutukset sillä voi olla ostajan toimintaan. Pandemiasta toipumisen jälkeen yritykset ovatkin yhä halukkaampia löytämään uusia keinoja toimitajariskin pienentämiseksi. (Mwesiumo ym. 2021, 347–348.) Kuitenkin tutkimus yhteiskuntavastuun saavuttamiseen liittyen käsittelee edelleen pitkälti yhden yrityksen mahdollisuuksia, vaikka nimenomaan tarve ostajan ja toimittajan välisen yhteistyön käsittelemiselle yhteiskuntavastuun saavuttamiseen liittyen on esitetty (Yang & Jiang 2023).

Vastuullisuutta, tai tarkemmin yhteiskuntavastuuta, ei siis ole mahdollista taata tai saavuttaa enää yksin, sillä yksikään yritys ei toimi eristyksissä muista. Kuitenkin edelleen monet ostajayritykset kohtaavat haasteita toimittajayritystensä yhteiskuntavastuun hallinnassa ja edistämisessä (Cao ym. 2024, 539). Tutkimuksessaan Villena (2019, 1163) osoittaa, että harvat ostajayritykset kykenevät täysin hyödyntämään mahdollisuuksiaan edesauttaa toimittajan vastuullisuutta ja siten hyötyä siitä itsekin. Markkinointitiede tarvitseekin siis lisää ymmärrystä siitä, miten toimittajayritys kokee nämä kehittämistoimet tai hyötyy niistä, jotta ostajayritykset voivat hyödyntää mahdollisuuksiaan tehokkaammin ja siten hyötyä toimittajan yhteiskuntavastuullisuudesta itsekin. Tutkielman merkitystä korostaa edelleen nykypäivän alati muuttuva ja monimutkaistuva liiketoimintaympäristö, jossa yhteistyö ostajien ja toimittajien välillä on välttämätöntä (Bai ym. 2024, 2). Tarvitaan siis ymmärrystä

myös yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämistoimenpiteiden vaikutuksista ja yhteydestä valitsevaan liikesuhteeseen.

Vastuullisuuteen ja yhteiskuntavastuuseen pyrkiminen yhä laajemmin on muovannut aiempia toimintatapoja b2b-ympäristössä. Vastuullisuus voidaankin Sanchan ym. (2019) mukaan nähdä voimana, joka haastaa totuttuja toimintamalleja ja pakottaa ostajayritykset pohtimaan uudelleen liikesuhteitaan toimittajayritysten kanssa. Aiemmin tutkimuksessa on paljolti puhuttu toimittajan kehittämisestä (engl. *supplier development, SD*), jolla tarkoitetaan ostajayrityksen panostusta toimittajayrityksen kykyjen, laadun ja esimerkiksi kustannusten kehittämiseksi (Nagati & Rebolledo 2013, 180). Tätä mallia on jatkojalostettu ja sen myötä tutkimuksessa on viime vuosina yleistynyt käsite vastuullisen toimittajan kehittämisestä (engl. *sustainable supplier development, SSD*). Nimensä mukaisesti sillä tarkoitetaan, että ostaja tukee toimittajansa mahdollisuuksia olla vastuullinen, jotta ostaja itse voi hyötyä tästä vastuullisuudesta ja toisaalta poissulkea mahdollisuuden, että toimittajan vastuuttomuus heikentäisi ostajan omaa vastuullisuutta. Aiemmin vastuullisen toimittajan kehittäminen liittyi ainoastaan vastuullisuuden kehittämiseen ympäristön näkökulmasta, mutta viime vuosina vastuullisuus on alettu ymmärtää laajemmin ja siihen liitetäänkin ympäristön ohella sosiaalinen sekä eettinen vastuullisuus. Lisää tutkimusta kaivataan nimenomaan vastuullisen toimittajan kehittämisestä, sillä nimenomaisesti siihen liittyvää tutkimusta on markkinointitieteessä vielä hyvin vähän. (Bai & Satir 2022.)

Tutkimuksessaan Nagati ja Rebolledo (2013) käsittelevät toimittajan kehittämistä eivätkä vastuullisen toimittajan kehittämistä. He haluavat tuoda esiin toimittajan näkökulmaa, joka on tutkimuksessa jäänyt ostajan näkökulman varjoon. Heidän mukaansa ostajan on ymmärrettävä toimittajan motivaatioita ja toisaalta huolia kehittämistoimenpiteisiin liittyen, jotta ostajan on paremmin mahdollista kehittää toimittajaansa. Sama pätee yritysten ymmärrykseen vastuullisen toimittajan kehittämisestä. Toisaalta Johnsen ym. (2019, 104) painottavat, että b2b-markkinoilla on käynnissä trendi, jossa pitkien liikesuhteiden merkitys ymmärretään yhä voimakkaammin ja niitä halutaan tavoitella. Siksi onkin tärkeää luoda ymmärrystä myös siitä, miten yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittäminen vaikuttaa ostaja-toimittajasuhteisiin. Myös Han ja Lee (2021, 121) osoittavat, että yhteiskuntavastuun merkitys liikesuhteissa on tärkeää tiedostaa. Ostaja-toimittajasuhteet ovat muiden liikesuhteiden ohella merkittäviä yrityksen kasvun kannalta, minkä vuoksi tarvitaan lisää ymmärrystä kyseisen liikesuhteen erityisestä dynamiikasta yhteiskuntavastuun saavuttamisen kontekstissa (Wu ym. 2023, 82). Voidaan sanoa, että tutkielman aiheessa kaksi nykypäivän liiketoimintaympäristön ajankohdasta ja kriittistä teemaa kohtaavat: yhteiskuntavastuun sekä pitkien ostaja-toimittajasuhteiden saavuttaminen.

Tarve toimittajien osallistamiselle ostajan vastuullisuuden saavuttamiseksi tunnustetaan siis laajalti (Cao ym. 2024; Cui ym. 2024; Bai & Satir 2022; Huang ym. 2022; Sancha ym. 2019; Villena 2019). Mwesiumon ym. (2021, 347) sekä Zimmerin ym. (2016, 1412) mukaan tiedetään, etteivät yritykset enää kilpaile niinkään yksin, vaan toimitusketjujen välillä. Tästä huolimatta ostajan ja toimittajan välisestä yhteistyöstä toimittajariskin pienentämiseksi on vielä hyvin rajoitetusti tutkimusta. Lisäksi tutkimus vastuullisen toimittajan kehittämisestä toimittajan itsensä näkökulmasta on varsin vähäistä, ja Bai ja Satir (2022), Kashyap ja Lakhanpal (2019), Sancha ym. (2019), Villena (2019) sekä Nagati ja Rebolledo (2013) osoittavatkin tutkimuksissaan tarpeen tämänkaltaiselle tutkimukselle. Tällä tutkimuksella pyritäänkin tuomaan esiin toimittajan näkökulmaa vastuullisen toimittajan kehittämiseen liittyen, sillä se on edellä kuvatun tavoin jäänyt tutkimuksessa ostajayrityksen näkökulman varjoon. Bai ja Satir (2022), Kashyap ja Lakhanpal (2019, 49) sekä Reuter ym. (2010, 47) osoittavat myös, että vasta vastikään vastuullisen toimittajan kehittäminen on alkanut ottaa huomioon ympäristön vastuullisuuden ohella muitakin vastuullisuuden osa-alueita. Niinpä tämä tutkimus tarkastelee vastuullisen toimittajan kehittämistä yhteiskuntavastuun näkökulmasta, sillä sen merkitys yritysten liiketoiminnassa on ollut ja tulee olemaan kasvussa.

Tutkielman aihe on markkinointitieteelle merkittävä, sillä se vastaa olemassa olevassa tutkimuksessa esitettyihin tutkimusaukkoihin ja -tarpeisiin, tuoden tieteellistä kontribuutiota yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisen sekä ostaja-toimittajasuhteiden kirjallisuuteen. Edelleen tutkielman tarpeellisuutta markkinointitieteelle korostaa sen yhteiskunnallinen sekä liikkeenjohdollinen merkitys. Aihe on merkittävä, sillä keskustelu yhteiskuntavastuusta on lisääntynyt ja tulee lisääntymään (Cui ym. 2024, 1; Lee & Lee 2019). Ulkoistaminen on yleistynyt entisestään viime vuosina, mikä edelleen lisää tarvetta tarkemmalle toimitusketjujen hallinnalle ja erityisesti toimittajariskin ehkäisemisellä, kun ulkoistamisen myötä ostaja tulee yhä riippuvaisemmaksi toimittajasta sekä haavoittuvaisemmaksi mahdollista toimittajariskiä kohtaan. (Pellegrino ym. 2020, 959–960; Johnsen ym. 2019, 6; Weele 2018, 350.) Yritysten onkin tärkeää löytää lisää keinoja toteuttaa yhteiskuntavastuuta ja ymmärtää toimitusketjujen ja liikesuhteiden merkitys yhteiskuntavastuun toteuttamisessa sekä mahdollisuutena että uhkana. Tutkielman aihe lisää ostajayritysten ymmärrystä toimittajan vastuullisuuden kehittämisestä tuottaessaan tietoa toimittajan motivaatioista ja käsityksistä kehitystoimenpiteisiin liittyen.

1.2 Tutkielman tarkoitus ja osaongelmat

Tämän tutkielman tarkoituksena on tarkastella vastuullisen toimittajan kehittämistä ja erityisesti yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämistä toimittajayrityksen näkökulmasta, sillä tähän asti

tutkimuksessa toimittajan kehittämistä on tarkasteltu pitkälti vain ostajan näkökulmasta (Kashyap ja Lakhanpal 2019; Nagati ja Rebolledo 2013). Tämä tutkimus pyrkiikin tarkastelemaan varjoon jäänyttä toimittajan näkökulmaa yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämiseen liittyen ja nimenomaan tuottamaan kontribuutiota tätä aukkoa kohtaan. Lisäksi olemassa oleva tutkimustulos on hyvin ristiriitaista sen suhteen, ovatko kehittämistoimien merkitykset toimittajalle positiivisia vai negatiivisia (Sancha ym. 2019). Toimittajan näkökulma on tärkeä, jotta ostaja voi ymmärtää, millaisia keinoja toimittajan kehittämisessä on hyödyllistä käyttää ja miten nämä keinot vaikuttavat ostaja-toimittajasuhteen laatuun ja jatkumiseen. Vastuullisen toimittajan kehittäminen vaikuttaa kuitenkin merkittävästi toimittajaan ja eri tavoin ostajan ja toimittajan väliseen liikesuhteeseen, joten on johdonmukaista tuoda sitä näkökulmaa markkinoinnin tutkimuksessa enemmän esiin. Lisäksi vastuullisen toimittajan kehittäminen itsessään on myös yhteiskunnallisesti merkittävä aihe ja tutkimusta keskeisesti siihen liittyen kaivataan lisää (Bai & Satir 2022). Tämä tutkimus vastaa siis myös siltä osin osoitettuun tarpeeseen ja tuottaa yrityksille ymmärrystä vastuullisen toimittajan kehittämisen keinoista sekä merkityksestä.

Näihin tarkoituksiin vastataan tutkimuskysymyksen: *Miten toimittajayritys suhtautuu yhteiskuntavastuunsa kehittämiseen ostajan tuella?* kautta. Tutkimuskysymys on jaettu edelleen kolmeen osa-ongelmaan:

- Mitä etuja tai haittoja yhteiskuntavastuun kehittäminen ostajan tuella tuo toimittajalle?
- Millaisia merkityksiä toimittaja voi liittää ostajan halukkuuteen tukea toimittajan yhteiskuntavastuuta?
- Miten yhteiskuntavastuun kehittäminen ostajan tuella näkyy ostaja-toimittajasuhteen dynamiikassa?

1.3 Tutkielman rajaukset ja keskeiset käsitteet

Tämä tutkielma tarkastelee toimittajan yhteiskuntavastuun kehittämistä vastuullisen toimittajan kehittämisen keinoin. Asioita tarkastellaan toimittajan näkökulmasta: Kuinka tämä suhtautuu toimiiin ja kokee ne? Tähän asti tutkimuksessa toimittajan näkökulma on jäänyt toissijaiseksi ja aihetta on tarkasteltu lähinnä ostajan näkökulmasta (Bai & Satir 2022; Nagati & Rebolledo 2013). Toimittajan näkökulmaan keskittyminen rajaa tutkielman näkökulmaa. Tutkielman teoreettisena viitekehystenä on suhdemarkkinointi. Tutkielma kiinnittää huomiota ostaja-toimittajasuhteen tyypillisiin piirteisiin sekä niiden mahdollisiin muutoksiin toimittajan yhteiskuntavastuun kehittämiseen tähtäävien

toimenpiteiden myötä. Lisäksi tutkielman keskeisenä rajauksena on keskittyminen vastuullisuuden käsitteen alla vain yhteiskuntavastuuseen.

Tutkielman keskeiset käsitteet ovat yhteiskuntavastuu, vastuullisen toimittajan kehittäminen sekä ostaja-toimittajasuhde, ja ne määritellään tutkielmassa seuraavasti:

Yhteiskuntavastuu: Yhteiskuntavastuu viittaa yrityksen sosiaaliseen vastuuseen eli miten se toimii osana yhteiskuntaa. Yhteiskuntavastuu koostuu neljästä tasosta, jotka rakentuvat toinen toistensa varaan: taloudellinen, lainmukainen, eettinen ja filantrooppinen vastuullisuus. (Carroll 1991, 39, 42.) Oikeastaan kyse on siis siitä, että yritykset huomioivat eri sidosryhmänsä ja niiden tarpeet tai toiveet toimiessaan yhteiskunnan osana (Groening ym. 2022, 1691).

Vastuullisen toimittajan kehittäminen: Vastuullisen toimittajan kehittämisessä ostaja pyrkii varmistamaan, että toimittaja on sosiaalisesti ja ympäristöllisesti vastuullinen. Se voidaankin määritellä ostajayrityksen toimina ja panostuksina toimittajayritystä kohtaan tämän vastuullisuuden edistämiseksi, jotta eri sidosryhmien tarpeisiin toimitusketjussa on mahdollista vastata. Lisäksi ostaja pyrkii lisäämään toimittajan ymmärrystä vastuullisuudesta ja siten lisää sen kykyjä toimia vastuullisuuden mukaisesti. (Bai & Satir 2022; Coskun ym. 2022; Sancha ym. 2019; Yang & Zhang 2017, 115.)

Ostaja-toimittajasuhde: Ostaja-toimittajasuhde on keskeinen liikesuhde markkinointitieteessä. Ne perustuvat yleensä taloudelliseen sopimukseen tai järjestelyyn tietynlaisessa tilanteessa. Olennaista ostaja-toimittajasuhteessa on, että kumpikin osapuoli on jossakin määrin vastuussa sen kulusta sekä suhteen tarkoituksen, kuten tavaran siirtymisen, saavuttamisesta. (Shamsollahi ym. 2021, 418.)

1.4 Tutkielman rakenne

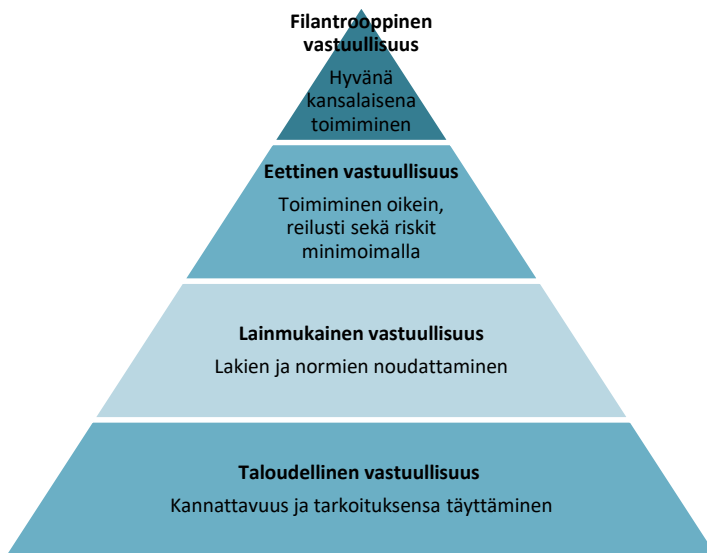
Tutkielma muodostuu seitsemästä pääluvusta. Ensimmäinen luku on johdanto, joka taustoittaa tutkielmaa sekä sen taustalla vaikuttavaa tutkimusaukkoa. Toinen pääluku käsittelee ensimmäistä tutkielman viitekehyksistä eli vastuullisen toimittajan kehittämistä ja tarkemmin yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämistä. Luku käsittelee ilmiötä yleisellä tasolla sekä tarkemmin syitä ja tapoja toteuttaa sitä. Kolmas luku puolestaan käsittelee toista tutkielman viitekehyksistä eli ostaja-toimittajasuhdetta. Luku keskittyy luomaan ymmärrystä ostaja-toimittajasuhteen merkityksestä. Lisäksi tarkastellaan ostaja-toimittajasuhdetta suhteessa yhteiskuntavastuun täyttämiseen sekä toisaalta yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämistä suhteessa ostaja-toimittajasuhteeseen. Tutkielman neljäs luku kokoaa teoreettisen viitekehyksen yhteen ja yhdistää aiempien lukujen näkökulmat.

Tutkielman viides pääluke taustoittaa tutkielman metodologisia valintoja, kuten tutkielman tieteenfilosofiset suuntaukset sekä aineistonkeruumenetelmät. Lisäksi luvussa avataan empiirisen aineiston analysointiprosessi ja arvioidaan tutkimuksen eettisyyttä. Aineiston analysointi toteutettiin abduktiivista temaattista analyysia hyödyntämällä. Sen tulokset raportoidaan luvussa kuusi. Tutkielman seitsemäs pääluke kokoaa tutkielman yhteen johtopäätösten ja yhteenvedon muodossa. Lisäksi luvussa annetaan liikkeenjohdollisia suosituksia, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja luetellaan tutkimuksen tulosten ja rajausten pohjalta esiin nousevat jatkotutkimusmahdollisuudet.

2 Yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittäminen

2.1 Yhteiskuntavastuun käsite

Yhteiskuntavastuun määritelmä on varsin laaja ja käsitteelle annetaan kirjallisuudessa laajasti erilaisia merkityksiä. Yksi tunnetuimpia yhteiskuntavastuun määritelmiä on Carrollin (2016; 1991, 40–42) yhteiskuntavastuun pyramidi, jonka muoto erityisesti korostaa, kuinka yhteiskuntavastuun eri tasot, taloudellinen, lainmukainen, eettinen ja filantrooppinen vastuullisuus, rakentuvat toinen toisensa varaan. Kyseinen pyramidi on tunnetuimpia yhteiskuntavastuun esittämisen muotoja ja siihen onkin viitattu useissa tutkimuksissa vuosikymmenten aikana (Lu ym. 2020). Yhteiskuntavastuun kokonaisuus pyramidin muodossa havainnollistetaan kuviossa 1.

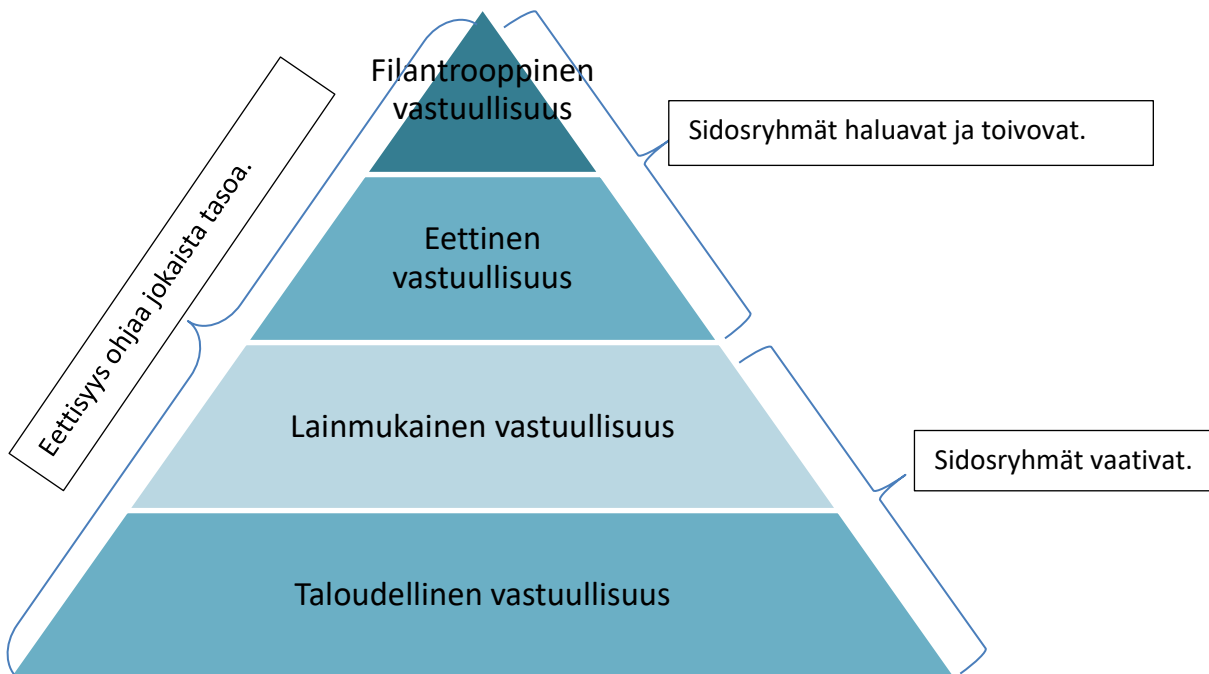


Kuvio 1 Yhteiskuntavastuun pyramidi (mukaillen Carroll 1991, 42)

Taloudellinen vastuullisuus luo siis perustan, jonka varaan yrityksen muut yhteiskuntavastuun osa-alueet on mahdollista rakentaa. Siihen liittyy, että yritys tekee kannattavaa liiketoimintaa ja menestyy mahdollisimman hyvin kilpailussa. Lainmukainen vastuullisuus on taloudellisen vastuun ohessa yksi sidosryhmien tärkeimpänä pitämiä yhteiskuntavastuun osa-alueita, koska nimensä mukaisesti sillä tarkoitetaan lakien ja säännösten noudattamista, mitä voidaan pitää kuuliaisen yhteiskunnan jäsenen perusedellytyksenä. Yhdessä taloudellinen ja lainmukainen vastuullisuus muodostavat perustan pyramidin seuraavien tasojen täyttämiseksi. Eettinen vastuullisuus täydentää lainmukaista vastuuta huomioimalla standardit, normit ja odotukset, joita eri sidosryhmät yrityksille asettavat. Siihen liittyy toimiminen reilusti, oikein sekä minimoimalla riskit. Pyramidin huipulla on filantrooppinen vastuullisuus, joka viittaa siihen, millaisena kansalaisena yritystä voidaan pitää.

Yrityksen hyvä kansalaisuus voidaan määritellä työpaikkojen, tulojen ja muiden resurssien määrässä, joita se yhteiskunnalle tuottaa. Siinä, missä eettisen vastuullisuuden toimia odotetaan, esimerkiksi normien puolesta, filantrooppisen vastuullisuuden toimiin liittyy niiden hienovaraisuus sekä tiedostamattomuus. Pyramidin tarkoituksena on korostaa, ettei mikään yhteiskuntavastuun osa-alue toteudu erillään muista. (Carroll 1991, 40–42; Carroll 2016.)

Vaikka Carrollin yhteiskuntavastuun pyramidi on tänä päivänäkin käyttökelpoinen ja relevantti, 25 vuotta alkuperäisen pyramidin julkaisemisen jälkeen Carroll on kiinnittänyt erityisesti huomiota siihen, voidaanko pyramidin eri tasot edelleen määrittää samalla tavalla nykypäivän liiketoimintakontekstissa (Carroll 2016). Laajentunut ymmärrys yhteiskuntavastuun pyramidista esitetään kuviossa 2.



Kuvio 2 Laajennettu yhteiskuntavastuun pyramidi (mukaillen Carroll 2016)

Edelleen on selvää, että taloudellinen vastuullisuus, eli yrityksen kannattavuus sekä tarkoituksensa täyttäminen, ovat edellytys muille yhteiskuntavastuun tasoille. Lainmukaisen vastuun täyttäminen on entisestäänkin voimistunut perusedellytyksenä. Kuitenkaan pelkästään lakeja noudattamalla ei yritystä useinkaan pidetä yhteiskunnallisesti vastuullisena, vaan yhteiskuntavastuu muodostuu vasta siitä yrityksen toiminnasta, joka tapahtuu niin sanotusti yli lakien. Merkittävin muutos pyramidin tarkastelussa on eettisen vastuullisuuden osalta. Tarkastellessaan yhteiskuntavastuun pyramidia nykypäivän valossa, Carroll painottaa, että eettisyys leikkaa oikeastaan koko pyramidin läpi ja ohjaa kutakin sen tasoa. Huolimatta pyramidin muodosta kyseessä ei ole malli, jota yritysten tulisi taso

tasolta noudattaa, vaan kaikki yhteiskuntavastuun neljä tasoa on toteuduttava samanaikaisesti. Lisäksi voidaan nähdä eroja siinä, miten sidosryhmät suhtautuvat näihin neljään eri tasoon. Taloudellinen ja lainmukainen vastuullisuus ovat siis vastuullisuuden tasoja, joita sidosryhmät vaativat yritykseltä, kun taas eettinen ja filantrooppinen taso ovat haluttuja tai toivottuja. Keskeinen huomio Carrollin mallia kohtaan on ollut, että yrityksen tulisi huomioida yhteiskuntavastuun toteuttamisen laajemman liiketoimintastrategian yhteydessä, jotta kestävä kasvua ja kilpailuetua olisi mahdollista saavuttaa. Toisaalta mallia on kritisoitu myös siitä näkökulmasta, että todellisuudessa yritysten tärkein tehtävä olisi olla kannattava ja muihin yhteiskuntavastuun osa-alueisiin, erityisesti filantrooppiseen vastuullisuuteen, satsaaminen voisi heikentää tätä. (Lu ym. 2020; Carroll 2016.) Kuitenkin nykypäivän kasvaneet yhteiskuntavastuun vaatimukset huomioiden, voisi kannattavuuden heikkeneminen nimenomaan olla odotettavissa, jos yhteiskuntavastuuta ei otettaisi liiketoiminnassa laajemmin huomioon.

Kaikki yhteiskuntavastuun määritelmät eivät kuitenkaan tarkastele yhteiskuntavastuuta juuri näiden tasojen kautta, vaan määritelmiä samalle käsitteelle on vuosien varrella esitetty useita. Luvun lopussa yhteiskuntavastuun käsitteen erilaisia määritelmiä kirjallisuudesta on koottu yhteen taulukossa 1. Baden ym. (2009, 430) määrittävät yhteiskuntavastuun yrityksen vapaaehtoisena toimintana sosiaalisen ja ympäristön vastuullisuuden mukaisesti. Myös Foreman (2011, 34) osoittaa, että ympäristön vastuullisuus kuuluu keskeisesti osaksi yhteiskuntavastuuta, minkä lisäksi siihen liittyy kokonaisvaltaisesti eri toimintojen eettinen toteuttaminen. Habek ym. (2022, 269) puhuvat yhteiskunnallisesta vastuullisuudesta (engl. *socially responsible*), jolla he viittaavat yrityksen toimintaan, jossa huomioidaan ympäristön ja yhteiskunnan intressit. Govindanin ym. (2018, 353) mukaan yhteiskuntavastuu sisältää kolme vastuullisuuden peruspilaria: taloudellinen, sosiaalinen sekä ympäristön vastuullisuus. Ympäristön näkökulma vastuullisuudessa liittyy tavallisesti jätteiden minimointiin ja sosiaalinen näkökulma taas ihmisoikeuksiin ja työolosuhteisiin (Allenbacher & Berg 2023). Weele (2018, 360–361) puolestaan viittaa samoihin yhteiskuntavastuun osa-alueisiin planeetan, ihmisten ja kannattavuuden termein. Vastuullisuus planeetan tai ympäristön näkökulmasta viittaa, muun muassa raaka-aineiden ja luonnonvarojen tehokkaaseen käyttöön. Ihmisten ja sosiaalisen vastuun kannalta painottuu yritysten näkökulmasta erityisesti hyvien työolojen tarjoaminen sekä turvallisuudesta ja terveydestä huolehtiminen. Kannattavuus tai taloudellinen vastuu luo pohjaa yrityksen muulle toiminnalle ja vastuullisuudelle. Siinä korostuu yrityksen eri sidosryhmien intressien huomioiminen. (Weele 2018, 360–361.) Vaikka yhteiskuntavastuuseen luetellaan usein kuuluvaksi myös ympäristön vastuullisuus, on siinä ennen kaikkea kyse sosiaalisesta vastuusta sekä toimimisesta moraalisesti ja eettisesti oikealla tavalla (Johnsen ym. 2019, 7).

Monetkaan yhteiskuntavastuun määritelmät eivät erota vastuullisuuden eri tasoja, vaan keskittyvät sen määrittämiseen abstraktimmasta näkökulmasta. Muun muassa Stekelorum ym. (2018, 5018–5019) määrittävät, että yhteiskuntavastuussa on kyse yrityksen tietoisesta toimimisesta osana yhteiskuntaa. Yritys siis pyrkii välttämään harmien tai riskien aiheuttamista, ja mikäli näin tapahtuisi, se pyrkii korjaamaan ne. Myös Reuter ym. (2010, 46) määrittävät yrityksen yhteiskuntavastuun niin, ettei se tietoisesti aiheuta harmia millekään sen sidosryhmälle ja pyrkii korjaamaan mahdolliset haitat heti ne havaittuaan. Han ja Lee (2021, 116) puolestaan määrittävät yhteiskuntavastuuta sen kautta, mitä siihen ei kuulu: opportunisti tai moraaliton toiminta liikesuhteen toista osapuolta kohtaan. Weelen (2018, 17, 358–360) määritelmässä korostuu yrityksen toimiminen niin, että yhteiskunta ja maailma kehittyisivät paremmiksi, muun muassa työolosuhteiden tai ympäristön näkökulmasta. Tarkoituksena on siis täyttää nykyiset yhteiskunnalliset vaatimukset niin planeetan, ihmisten kuin kannattavuuden näkökulmasta vaarantamatta kuitenkaan tulevien sukupolvien mahdollisuuksia samaan. Zhang ym. (2017, 501) puolestaan määrittävät yhteiskuntavastuun yrityksen vapaaehtoisina toimina yhteiskunnan kehittämiseksi. Se on siis lait ylittäviä toimia, joiden tarkoituksena on tehdä hyvää.

Yhteiskuntavastuun käsitteen taustalla korostuu ymmärrys siitä, ettei yritys ole olemassa vain itseään varten, vaan koko yhteiskuntaa. Sen tarkoituksena on siis tuottaa etuja koko yhteiskunnalle. (Gallear ym. 2012, 84; Foreman 2011, 34.) Toisaalta Groeningin ym. (2022, 1691) mukaan yhteiskuntavastuu on nimensä mukaisesti yhteiskunnan asettamien odotusten täyttämistä. Lisäksi he vahvistavat Badenin ym. (2009, 430) ajatuksia yhteiskuntavastuun vapaaehtoisuudesta, sillä yhteiskuntavastuulliset teot määritellään lait ja säännökset ylittävällä vastuullisuudella. Myös Maignan ja McAlister (2003, 80) määrittävät yhteiskuntavastuun toimina ja päätöksentekona, jotka ovat yhteiskunnan asettamien arvojen ja odotusten kanssa linjassa. Yhteiskuntavastuussa on siis nimenomaan kyse yrityksen toimimisesta yhteiskunnan jäsenenä. Lisäksi on ymmärrettävä, että yrityksen teot heijastuvat yhteiskunnan muihin toimijoihin eli yrityksen sidosryhmiin. (Groening ym. 2022, 1691–1692.) Yhteiskuntavastuullisena toimintana voidaan siis nähdä vastuulliset toimet sidosryhmiä kohtaan. Esimerkiksi ostajayrityksen toimet toimittajayrityksen yhteiskuntavastuun kehittämiseksi ja tukemiseksi edistävät jo itsessään ostajayrityksen yhteiskuntavastuuta, sillä se osoittaa ostajayrityksen halukkuuden olla vastuullinen toimija osana yhteiskuntaa. (Peng ym. 2022, 209.) Yhteiskuntavastuullista toimintaa voidaan arvioida myös yrityksen legitiimiyden eli tekojen hyvänä pidettävyyden kautta. Jos yrityksellä nähdään olevan legitimizeettiä, ymmärretään ja koetaan sen toiminta hyvänä, haluttuna ja oikeanlaisena. (Ahmed & Shafiq 2022, 282.)

Kun yhteiskuntavastuun merkitys lisääntyy ja sidosryhmät asettavat sen toteuttamisesta yrityksille yhä enemmän paineita, kasvaa myös sen strateginen merkitys yrityksissä. Yhteiskuntavastuun merkityksen kasvaminen viestii, ettei ainoastaan kilpailukykyisten hyödykkeiden tarjoaminen enää riitä täyttämään yritysten roolia osana yhteiskuntaa. (Cui ym. 2024, 1; Lee & Lee 2019; Govindan ym. 2018, 353; Hultman & Elg 2018, 339; Baden ym. 2009, 430.) Foreman (2011, 33) nostaa esiin yhteiskuntavastuun merkityksen osana yrityksen koko strategiaa, mutta ennen kaikkea osana sen markkinointistrategiaa. Yhteiskuntavastuun strategista merkitystä tukee Waheedin ym. (2019, 1307) näkemys siitä, ettei yritystä voida määritellä yleisestikään vastuulliseksi, ellei se täytä yhteiskuntavastuun vaatimuksia. Yhteiskuntavastuu on myös väylä yrityksen taloudellisen menestyksen takaamiseksi (Yang & Jiang 2023). Lisäksi yhteiskuntavastuun toteuttaminen heijastuu kaikkiin yrityksen prosesseihin, vahvistaa liikesuhteita sekä edistää yrityksen vastuullista kilpailukykyä. Yhteiskuntavastuun toteuttaminen viestii paitsi yksittäisen yrityksen myös koko toimitusketjun arvoista ja vastuunkantamisesta. Lisäksi sen avulla voidaan viestiä sidosryhmille, että yritys on luotettava kumppani eikä sen ole tarkoitus vahingoittaa sidosryhmiensä intressejä. Yhteiskuntavastuu on siis merkittävä keino yrityksen suhteiden hallinnassa. (Groening ym. 2022, 1692; Govindan ym. 2018, 353–354; Gallar ym. 2012, 83.) Yhteiskuntavastuuseen sitoutuminen on myös yhä useammin kriteerinä sijoittajien valitessa sijoituskohteitaan (Habek ym. 2022, 269).

Taulukossa 1 on havainnollistettu luvussa esitettyjä erilaisia määritelmiä yhteiskuntavastuun käsitteelle.

Taulukko 1 Yhteiskuntavastuun määritelmiä kirjallisuudessa

Tekijä(t) ja julkaisuvuosi	Määritelmä (tiivistetty)	Keskeinen näkökulma
Carroll (1991; 2016)	Taloudellinen vastuullisuus luo pohjaa muille vastuullisuuden osa-alueille.	Taloudellinen, lainmukainen, eettinen ja filantrooppinen vastuullisuus
Baden ym. (2009)	Yrityksen vapaaehtoinen toiminta sosiaalisen ja ympäristön vastuullisuuden mukaisesti. Se siis ylittää lait ja säännökset.	Sosiaalinen ja ympäristön vastuullisuus
Govindan ym. (2018)	Kannattavuuden ja vastuullisuuden yhdistämistä eri vastuullisuuden osa-alueet huomioiden.	Taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristön vastuullisuus
Foreman (2011)	Ympäristön vastuullisuus korostuu, mutta eettisyys on huomioitava kaikissa yrityksen toimissa.	Ympäristön vastuullisuus, eettisyys
Johnsen ym. (2019)	Sosiaalinen ja ympäristön vastuullisuus ovat keskeisiä yleisen eettisyyden ja moraalisesti toimimisen ohella.	Ympäristön vastuullisuus, eettisyys, moraal
Stekelorum ym. (2018)	Yrityksen tietoinen toiminta osana yhteiskuntaa. Tietoinen riskien välttäminen ja mahdollisten riskien korjaaminen.	Riskienhallinta, ennaltaehkäisevä vastuu, tietoinen toiminta

Reuter ym. (2010)	Yritys ei tietoisesti aiheuta harmia millekään sen sidosryhmistä.	Tietoinen toiminta, sidosryhmä-vastuu (haitan välttäminen)
Weele (2018)	Yhteiskunnan ja maailman kehittäminen omien toimien kautta paremmaksi, kuitenkin vaarantamatta tulevien sukupolvien mahdollisuuksia.	Sosiaalinen, ympäristö ja taloudellinen vastuullisuus, sidosryhmä-vastuu
Groening ym. (2022)	Yhteiskunnan asettamien odotusten täyttämistä vapaaehtoisesti, lait ja säännökset ylittämällä.	Lait ylittävä vastuu, vapaaehtoisuus, tietoinen toiminta
Zhang ym. (2017)	Yrityksen vapaaehtoisia toimia, joiden tarkoituksena on tehdä hyvää yhteiskunnan kehittämiseksi.	Lait ylittävä vastuu, vapaaehtoisuus, sosiaalinen vastuullisuus

Taulukon vasemmassa reunassa on kerrottu määritelmän tekijät ja julkaisuvuosi, keskellä puolestaan itse määritelmä tiivistettynä ja oikeassa reunassa on nostettu esiin, millainen painotus vastuullisuuden eri osa-alueiden tai luonteen näkökulmasta kyseisessä määritelmässä on. Taulukko kuvastaa hyvin, kuinka erilaisia saman käsitteen määritelmät voivat keskenään olla. Vaikka yhteiskuntavastuuta on tutkittu pitkään, ei sille olla onnistuttu muodostamaan selkeää määritelmää (Govindan ym. 2018, 353, 359). Nykypäivän liiketoimintaympäristössä sen määrittäminen on myös yhä vaikeampaa, sillä vastuullisuus itsessään kattaa alleen monia osa-alueita aina ihmisoikeuksista hiilijalanjälkeen, ja sille annetaan paljon painoarvoa. Vastuullisuus onkin usein liiketoimintaa vahvasti ohjaava ideologia – ei pelkästään toimimista oikein, vaan kestävämpi tapa tehdä liiketoimintaa. (Schuh 2022.) Yhteiskuntavastuu on oikeastaan välttämätön osa tämän päivän liiketoimintaa, mutta tulkinat ja käytännöt siitä voivat erota yritysten ja toimialojen välillä suurestikin (Hultman & Elg 2018, 341). Tutkielmassa yhteiskuntavastuu ymmärretäänkin yrityksen tietoisena toimintana osana yhteiskuntaa. Yritys siis ymmärtää, että sen toiminnalla on laajasti erilaisia vaikutuksia, ja pyrkii eritoten minimoimaan mahdolliset negatiiviset vaikutukset niin ympäristön, sosiaalisen kuin taloudellisenkin vastuun näkökulmasta. Mahdollisten negatiivisten vaikutusten syntyessä yritys kantaa niistä vastuun ja huolehtii, ettei vastaavia tapauksia synny tulevaisuudessa. Yritys siis tiedostaa, ettei se toimi vain itseään varten ja toimii siten kestäväällä tavalla osana yhteiskuntaa huomioiden sekä nykyiset että tulevat sidosryhmät.

2.2 Vastuullisen toimittajan kehittäminen

Toimittajan kehittämisen juuret ovat Japanissa autoteollisuuden alalla. Termillä *kaizen* on viitattu jatkuvaan kehittämiseen, mistä myös toimittajan kehittäminen on saanut alkunsa. (Johnsen ym. 2019, 384.) Toimittajan kehittäminen määritellään kirjallisuudessa usein ostajan toimiksi tai panostuksiksi, joiden tarkoituksena on kehittää toimittajan kykyjä niin prosessien, laadun, toimitusaikojen kuin kustannusten kehittämiseksi. Toimiensa ja panostuksensa kautta ostaja siis pyrkii

varmistamaan, että toimittaja voi täyttää tämän lyhyen sekä pitkän aikavälin tavoitteet ja tuottaa etuja ostajalle. Toimittajan kehittäminen on osa laajempaa toimittajan hallinnan kokonaisuutta ja ostamista, johon kuuluu lisäksi toimittajan arviointi sekä hallinta. Samaa jakoa voidaan käyttää vastuullisen toimittajan hallinnasta puhuttaessa. Nykypäivän liiketoimintaympäristössä toimittajan hallinnan keskeisyys korostuu, sillä ostajan on kyettävä olemaan tietoinen toimittajiensa toimista. (Hudnurkar ym. 2024; Coskun ym. 2022; Habek ym. 2022, 268; Zimmer ym. 2016, 1413; Nagati & Rebolledo 2013, 180.) Edellä mainittujen määritelmien ohella Zhang ym. (2017, 501) määrittävät toimittajan kehittämisen vielä hieman yksityiskohtaisemmin toimittajan kykyjen tunnistamiseksi, mittaamiseksi sekä kehittämiseksi.

Toimittajan kehittämisessä on siis kyse siitä, että ostaja siirtää osaamistaan ja taitojaan toimittajalle, jotta tämä pystyisi toimimaan paremmin (Zhang ym. 2017, 500). Johnsenin ym. (2019, 386) mukaan alun perin toimittajan kehittäminen on tähdännyt nimenomaan toimittajan kykyjen kehittämiseen, mutta samat periaatteet pätevät tilanteessa, jossa tavoitteena on vastuullisen toimittajan kehittäminen. Jianin ym. (2023, 727) mukaan vastuullisen toimittajan kehittäminen laajentaakin perinteisempää toimittajan kehittämisen käsitettä keskittymällä ainoastaan operationaalisten kykyjen kehittämisen sijaan toimittajan vastuullisuuden kehittämiseen. Vastuullisen toimittajan kehittäminen tarkoittaa ostajan ja toimittajan yhteisiä toimia liikesuhteen ja sen tarkoitusten aiheuttamien negatiivisten vaikutusten kitkemiseksi niin ympäristön kuin yhteiskunnankin kannalta (Habek ym. 2022, 270). Jian ym. (2023, 727) sekä Wamalwa ja Nang'ole (2024) toisaalta määrittävät vastuullisen toimittajan kehittämisen minä tahansa ostajan tekona, jonka tarkoituksena on kehittää toimittajan vastuullisuutta tai tämän kykyä täyttää jotkin vastuullisuuden kolmijaon osa-alueista: sosiaalinen, taloudellinen tai ympäristön vastuullisuus. Myös Sanchan ym. (2019) sekä Sanchan ym. (2015, 95) mukaan vastuullisen toimittajan kehittäminen viittaa erityisesti ostajan toimiin, joilla varmistetaan toimittajan olevan sekä sosiaalisesti että ympäristön kannalta vastuullinen.

Pitkään vastuullisen toimittajan kehittämisen nähtiin keskittyvän ainoastaan ympäristövastuun kehittämiseen, mutta viime vuosina ymmärrys muidenkin vastuullisuuden osa-alueiden kehittämisestä on lisääntynyt. Edellä mainittujen osa-alueiden ohella mukaan on otettu laajemmin myös eettinen näkökulma. Jotkin vastuullisen toimittajan kehittämisen määritelmät ovat toisia väljempää ja toiset taas tiukempia. Voidaan esimerkiksi määrittää, että vastuullisen toimittajan kehittämisestä puhutaan silloin, kun kehittämistoimet tähtäävät vähintään kahden vastuullisuuden kolmijaon osa-alueen täyttämiseen. (Bai & Satir 2022.) Vastuullisen toimittajan kehittämistä voidaan myös määritellä sen kautta, mitä se ostajayritykseltä edellyttää. Esimerkiksi Habek ym. (2022, 268) määrittävät, että vastuullisen toimittajan kehittämisessä ostaja sijoittaa resurssejaan, kuten aikaa ja rahaa,

toimittajaan. Jianin ym. (2023, 728) mukaan vastuullisen toimittajan kehittämisessä onkin kyse si-
joituksesta, jolla toivotaan olevan pitkäkestoisia ja hyödyllisiä vaikutuksia. Lisäksi Nagati ja Re-
bolledo (2013, 180) kuvaavat, että toimittajan kehittämisen toivotaan tuovan jatkuvia hyötyjä ja ke-
hitystä.

Monessa vastuullisen toimittajan kehittämisen määritelmässä korostuu ymmärrys toiminnosta pro-
sessina tai pitkäaikaisena toimenä. Se ei siis tapahdu hetken mielihoiteesta tai ole helposti sormia
napsauttamalla toteutettavissa. Vastuullisen toimittajan kehittäminen on paitsi prosessi, myös jat-
kuva sellainen. Se sisältää eri vaiheita ja asteita, kuten arviointia ja kehittämistä, jotka toistuvat ja
tukevat toinen toisiaan. (Jia ym. 2023, 734; Habek ym. 2022, 268.) Hudnurkar ym. (2024) korosta-
vat, että vastuullisen toimittajan kehittämistä leimaa toiminnan pitkäaikaisuus sekä yhteistyö.

Vaikka kyse on ostajan toimista toimittajaa kohtaan, ei ilman yhteistyötä saada aikaan toivottuja tu-
loksia. Toisaalta Habek ym. (2022, 268) muistuttavat, että myös toimittajan kehittämisen seurauk-
sena saatavat edut vaikuttavat kahteen suuntaan eli sekä ostaja että toimittaja hyötyvät siitä.

Vastuullisen toimittajan kehittäminen on siis jo itsessään prosessi, mutta lisäksi se on osa laajempaa
vastuullisen toimittajan hallinnan prosessia. Kyseinen prosessi alkaa vastuullisen toimittajan valin-
nasta ja jatkuu sen arvioinnilla sekä edelleen kehittämisellä. Vaiheet toistuvat prosessin edetessä.
Olennaista on tiedostaa, että vastuullisen toimittajan valinnassa hyödynnetyt kriteerit ohjaavat myös
vastuullisen toimittajan kehittämistä sekä siihen liittyviä toimenpiteitä ja työkalujen valintaa. Kui-
tenkin ennen kehittämiseen ryhtymistä toimittajan kyvyt arvioidaan valinnassa asetettuihin kritee-
riin nähden. (Zimmer ym. 2016, 1413–1414.) Myös Bai ym. (2024, 2), Yang ja Zhang (2017,
114–115) sekä Reuter ym. (2010, 47) osoittavat, että vastuullisen toimittajan kehittäminen on osa
laajempaa vastuullisen toimittajan hallintaa, ja vastuullisen toimittajan kehittäminen onkin yksi sen
keskeisimpiä elementtejä.

Vastuullisen toimittajan kehittäminen voidaan ymmärtää myös toimittajariskin pienentämisenä. Ke-
hittämistoimilla tähdätään siis riskin todennäköisyyden pienentämiseen sekä sen seurausten negatii-
visten vaikutusten minimoimiseen. Toimittajariski viittaa ostajan kokemukseen todennäköisyydestä,
ettei toimittaja pysty täyttämään velvoitteitaan. (Mwesiumo ym. 2021, 348.) Toinen tapa kuvata
vastuullisen toimittajan kehittämistä on sosiaalisesti vastuullisen ostamisen kautta. Silloin ostami-
sessa minimoidaan negatiiviset vaikutukset ja maksimoidaan puolestaan positiiviset. Toisaalta kyse
on ostamisen seurausten huomioimisesta laajemmin kuin vain yrityksen itsensä näkökulmasta.
(Maignan & McAlister 2003, 79.) Lisäksi vastuullisen toimittajan kehittämistä voidaan kuvata kes-
keisenä koko toimitusketjun hallintakeinona (Zhang ym. 2017, 500). Huang ym. (2022, 228)

puolestaan viittaavat toimittajien yhteiskuntavastuun hallintaan (engl. *supplier CSR governance*), jolla tarkoitetaan niin ikään erilaisia toimia tukemaan toimittajan yhteiskuntavastuuta.

Vastuullisen toimittajan kehittäminen voidaan siis määritellä monella tapaa riippuen, mistä näkökulmasta asiaa tarkastellaan. Tässä tutkielmassa vastuullisen toimittajan kehittäminen ymmärretään ostajan toimenpiteinä toimittajaa kohtaan, joiden tarkoituksena on tukea toimittajan vastuullisuutta ja edistää siten myös ostajan omaa vastuullisuutta. Keskeistä on, ettei kehittämistoimet tapahdu hetken mielijohteesta, vaan ne ovat jatkuvia prosessin omaisia toimia, jotka kuuluvat osaksi laajempaa toimittajan hallinnan kokonaisuutta. Tutkielma käsittelee vastuullisuuden osa-alueista erityisesti yhteiskuntavastuuta. Niinpä myös vastuullisen toimittajan kehittäminen nähdään nimenomaan yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisenä. Kehittämistoimet tähtäävät siis erityisesti toimittajan yhteiskuntavastuun kehittämiseen. Tutkielman luvuissa 2.3 ja 2.4 käsitellään tarkemmin syitä yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisen taustalla sekä keinoja toteuttaa sitä.

2.3 Tekijät yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisen taustalla

Yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisessä on kyse strategisista, pitkän aikavälin tavoitteista sekä toimenpiteistä, joiden tulee olla linjassa ostajayrityksen laajempien vastuullisuustavoitteiden kanssa. Ostajayritykset tunnistavatkin yhä voimakkaammin toimittajan yhteiskuntavastuullisuuden merkityksen omansa täyttämässä ja pyrkivät sen vuoksi tiiviimpään yhteistyöhön toimittajiensa kanssa, jotta kumpikin osapuoli voisi täyttää yhteiskuntavastuun vaatimukset. (Cao ym. 2024, 539.) Sancha ym. (2019) painottavatkin, että vaikka termissä on kyse toimittajan vastuullisuuden kehittämisestä, on sen lähtökohtainen tarkoitus kehittää niin toimittajan kuin ostajan itsensäkin yhteiskuntavastuuta. Yhteistyön merkitystä toimittajan kanssa ei kannatakaan ylenkatsoa, sillä siitä on tullut kriittinen osa yritysten yhteiskuntavastuun täyttämistä (Habek ym. 2022, 269). Tarvitseehan ostajayritys toimittajansa tukea yleisesti asiakkaidensa tarpeiden ja vaatimusten, joista yksi voi olla yhteiskuntavastuu, täyttämiseen (Kashyap & Lakhanpal 2019, 46–47). Ostajan on siis kehitettävä eli tuettava toimittajan yhteiskuntavastuuta, jotta toimittaja voi edelleen tukea ostajaa tämän tarpeissa (Sancha ym. 2019). Hultman ja Elg (2018, 341) korostavat, että lähtökohtaisesti toimittaja on tärkein sidosryhmä, joka ottaa huomioon, kun yritys pyrkii toimimaan yhteiskuntavastuullisesti. Samoin Tunin ym. (2025) korostavat toimittajien merkitystä koko toimitusketjun vastuullisuuden muodostumisessa.

Kun vastuullisuuspaineet lisääntyvät, on ostajayritysten huomioitava yhteiskuntavastuu osana laajempaa toimittajan hallintaa. Yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittäminen onkin osa laajempaa toimittajan hallintaa, jossa yhteiskuntavastuun näkökulmat huomioidaan. (Zimmer ym. 2016, 1412;

Nagati & Rebolledo 2013, 185.) Toisaalta paineiden lisääntyessä yhteistyö ostajan ja toimittajan sekä kaikkien toimitusketjun jäsenten välillä vastuullisuuden takaamiseksi on korostunut strategisena välineenä ja operationaalisen menestyksen takaajana (Wamalwa & Nang'ole 2024; Najafi-Tavani ym. 2022, 113; Gallear ym. 2012, 83). Lisäksi ostajat tiedostavat vahvemmin, että yhteiskuntavastuun täyttämiseksi heidän on otettava se mukaan kaikkeen toimintaansa ja pohdittava kaikkea tekemistään yhteiskuntavastuun kriteerien kautta, niin myös ostamista tai hankintaa. Niinpä yhteiskuntavastuulliset kriteerit ovat tulleet osaksi ostamista ja toimittajien valintaa perinteisten kriteerien, kuten hinnan ja laadun, ohella. Toimittajan valinnassa asetut kriteerit puolestaan luovat pohjaa toimittajan kehittämiseksi. (Cui ym. 2024, 3; Coskun ym. 2022; Han & Lee 2021, 115; Pellegrino ym. 2020, 959; Gallear 2012, 85–86.) Toimittajan merkitys ostajayritykselle on myös yhteiskuntavastuun saavuttamisen näkökulmasta kriittinen, onhan ostajan menestys riippuvainen toimittajan vastaavasta (Najafi-Tavani ym. 2022, 112; Zimmer ym. 2016, 1412; Nagati & Rebolledo 2013, 180).

Bain ja Satirin (2022) mukaan on oikeastaan mahdotonta, että olisi olemassa vastuullinen toimitusketju ilman toimittajan vastuullisuutta eli ostajan tukea toimittajalle. Peng ym. (2022, 207) nimittävätkin toimittajia ostajan yhteiskuntavastuun portinvartijoiksi. Huang ym. (2022, 228) puolestaan pitävät kaikkien toimitusketjun osapuolten välistä yhteistyötä ehtona yhteiskuntavastuun saavuttamiselle. Schneiderin ja Wallenburgin (2012, 243) sekä Stekelorumin ym. (2018, 5019–5020) mukaan ostajayritys ei olekaan toimitusketjuun vastuullisempi. Ostajayritys ei siis voi sulkea silmiään muiden toimitusketjunsä jäsenten toimilta ja keskittyä vain yksin rakentamaan omaa vastuullisuuttaan. Onkin niin, että oli kyse millaisista kehittymistavoitteista tahansa, edellyttävät ne usein muidenkin toimitusketjun jäsenten valjastamista (Cannon & Perreault 1999, 439).

Wamalwa ja Nang'ole (2024) sekä Yang ja Jiang (2023) korostavatkin, ettei riitä, että ostajayritys itse on läpinäkyvä ja pyrkii yhteiskuntavastuuseen, vaan sen on varmistettava myös sen toimittajien olevan sitä. Jos ostajayritys siis hankkii hyödykkeitä muilta toimijoilta ja on siten osana toimitusketjua, ei se pysty saavuttamaan vastuullisuuttaan yksin. Toimitusketjujen kohdalla raadollista on, että toimitusketjun näkyvää yritystä pidetään usein vastuullisena koko ketjun toimista, vaikka taustalla, kuluttajilta tai ostajilta piilossa, voi olla useita eri yrityksiä, joiden varaan yrityksen vastuuttomuus todellisuudessa rakentuu. Ostajan rooli toimittajien ja siten koko toimitusketjun yhteiskuntavastuun takaamiseksi on muita toimijoita suurempi. (Tuni ym. 2025; Jia ym. 2023, 727; Johnsen ym. 2019, 356; Sancha ym. 2019; Hultman & Elg 2018, 339; Reuter ym. 2010, 48.) Olipa kyse, mistä tahansa toiminnasta, siirtyy kaikki toimitusketjussa aina dominoefektin lailla eteenpäin (Kedzia 2024, 234). Coskun ym. (2022) tiivistävätkin, että toimitusketju on juuri niin vahva kuin sen heikoin lenkki.

Yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämistä siis edeltää aina erilaiset asiat tai syyt, miksi kehittämistoimenpiteisiin ryhdytään. Nämä edeltäjät voidaan jakaa kahteen ryhmään: ajurit ja mahdollistajat. Ajurit ovat tekijöitä, jotka johtavat kehittämistoimenpiteisiin ryhtymiseen eli saavat aikaan aloitteen. Ajureita ovat esimerkiksi eri sidosryhmien asettamat paineet. Erityisesti globaalissa liike-toimintaympäristössä on kiintoisaa tiedostaa eri alueiden ja kulttuurien erot siinä, millaisia paineita asetetaan eli millaisia ajureita yritykset eri alueilta kohtaavat. Mahdollistaja puolestaan mahdollistaa tai avustaa yritystä kehittämistoimenpiteiden tekemisessä. Mahdollistajia ovat esimerkiksi yrityksen kyvyt kommunikoida. Kuitenkin tutkimus osoittaa, ettei alueelliset paineet välttämättä vaikuta suuresti kehittämistoimenpiteisiin ryhtymisen taustalla. Erityisesti silloin, jos valtion vastuullisuusvaatimusten kanssa kamppailu vaatii paljon resursseja, ei yritys todennäköisesti halua lisäksi käyttää resursseja tukeakseen toimittajiensa yhteiskuntavastuuta. Lisäksi tutkimus osoittaa, että ostajayritykset voivat lähestyä kehittämistoimenpiteitä varovasti, jotta ne eivät tulisi niin riippuvaisiksi tietystä toimittajasta. Toisaalta kehittämistoimenpiteisiin ryhtymisen taustalla vaikuttaa voimakkaasti niiden vapaaehtoisuus puolin ja toisin eli niihin ryhtymisestä ei ole selkeästi osoitettavissa saatavaa hyötyä, mikä saa yritykset harkitsemaan niihin ryhtymistä. (Sancha ym. 2015, 95–96, 100.)

Yritysten on pitänyt alkaa kannustamaan ja kehittämään yhteiskuntavastuullisia toimittajia, jotta ne voisivat itse täyttää paremmin yhteiskuntavastuun vaatimuksia (Jia ym. 2023, 727; Sancha ym. 2015, 95). Toimittajaa kohtaan asetettujen yhteiskuntavastuullisten vaatimusten taustalla vaikuttaa kuitenkin nimenomaan toimittajan vastuuttomuuden heijastuminen suoraan ostajaan ja sen leviäminen läpi toimitusketjun (Cao ym. 2024, 538; Coskun ym. 2022; Han & Lee 2021, 116). Allenbacherin ja Bergin (2023) sekä Badenin ym. (2009, 430) mukaan toimitusketjun paine on yksi tehokkaimmista ajureista toimittajan yhteiskuntavastuun kannalta. Huangin ym. (2022, 227) mukaan erityisesti erilaiset julkiset vastuullisuuskandaalit ovat ajaneet yrityksiä hinnan, laadun ja toimitusaikojen ohella arvioimaan kriittisemmin myös yhteiskuntavastuun toteutumista toimittajiaan valitessaan. Esimerkiksi Nike kärsi aikanaan suuresta mainehaitasta, kun paljastui, että sen toimittaja oli syyllistynyt lapsityövoiman käyttöön. Sen seurauksena Niken tuotteita alettiin boikotoida. (Lee & Lee 2019.) Monien suurten, kansainvälisesti tunnettujen brändien, kuten Applen, kohdalla sidosryhmät seuraavatkin hyvinkin aktiivisesti niiden toimittajien vastuullisuutta. Toimittajien vastuullisuusrikkomukset ovatkin aiheuttaneet Applelle aina silloin tällöin mainehaittaa ja taloudellistakin tappiota. (Jia ym. 2023, 727.) Tällaiset vastuullisuuskandaalit ovat osoituksia ostajan haavoittuvuudesta toimittajan vastuullisuusrikkomuksiin liittyen. Niinpä toimittajan eettisten toimien, tai niiden puutteen, strateginen merkitys ostajayritykselle on lisääntynyt. (Allenbacher & Berg 2023.)

Weelen (2018, 34) mukaan ostamiseen liittyy aina riski, ja ostajalla tulisikin sen vuoksi olla keinoja hallita niitä. Yritys ei ole toimitusketjuaan vastuullisempi, joten sen on kyettävä hallitsemaan toimittajiensa vastuullisuutta, vaikka se onkin yksi vaikeimpia tehtäviä (Sancha ym. 2015, 95). Yrityksen toimittajakanta voi siis olla lähde joko uhille tai mahdollisuuksille. Luottamukseen, kommunikointiin sekä yhteistyöhön pohjautuvat ostaja-toimittajasuhteet usein lisäävät yrityksen menestystä ja mahdollistavat liiketoiminnan. (Kedzia 2024, 234.) Riskeinä voidaan pitää odottamattomia tapahtumia, joilla on negatiivisia vaikutuksia ostajan ja toimittajan välisen yhteistyön odotettuun lopputulokseen nähden, esimerkiksi tuotteiden toimittamatta jättäminen. Erityisesti ostajien haavoittuvaisuus ja riippuvaisuus toimittajistaan korostaa toimittajariskin hallinnan merkitystä. Usein ostajan on toimittajariskin myötä mahdotonta täyttää omien asiakkaidensa kysyntää tai pahimmillaan konkretisoitunut riski aiheuttaa jopa vaaraa asiakkaiden turvallisuudelle. (Pellegrino ym. 2021, 961–962.) Toimittajariskin vakavuus voi siis vaihdella huomattavasti, mutta aina ostaja kärsii siitä jollain tapaa (Najafi-Tavani ym. 2022, 112). Yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittäminen tutkitusti lieventää toimittajariskiä. Toisaalta se on myös keino kehittää ostajan ja toimittajan välistä liikesuhdetta ja edesauttaa siten toimittajariskin hallintaa. (Han & Lee 2021, 121.)

Toimittajariskin hallinnan merkitys korostui koronapandemian myötä, sillä se osoitti, että toimitusketjujen on kokonaisuudessaan oltava vahvempia ja resilienttejä, jotta ne voivat palautua nopeammin vastoinkäymisistä ja mukautua muutoksiin. Erityisesti nykypäivän alati muuttuvassa ja monimutkaisessa liiketoimintaympäristössä muuntautumiskyky ja resilienssi toimitusketjun ja liikesuhteen kesken korostuvat, sillä niiden avulla toimittajariskiä voidaan hallita ja jopa välttää kokonaan. Yrityksen resilienssillä viitataan sen kykyyn selvitä haastavien vaiheiden yli jopa niin, että niiden myötä se on vahvempi ja sillä on käytössään laajemmat resurssit (Brueller ym. 2019, 723–724). Kuitenkin nykypäivänä toimitusketjut myös itsessään ovat niin monimutkaisia, ettei pelkät sopimustekniset seikat riitä riskien välttämiseen, vaan laadullisemmat toimet, kuten joustavuus, luottamus, tiedon jakaminen sekä solidaarisuus ostajan ja toimittajan välillä korostuvat resilienssin saavuttamiseksi. (Kedzia 2024, 234; Mwesiumo ym. 2021, 347, 349; Yeo & Lai 2020, 60.) Lisäksi ulkoistamisen lisääntyminen korostaa ostajan haavoittuvuutta ja siten toimittajariskin hallinnan merkitystä (Sancha ym. 2019). Ulkoistamisen ja globaalin hankinnan myötä toimitusketjut ovat monimutkaistuneet, mitä lisää entisestään sidosryhmien kasvaneet odotukset koko toimitusketjun vastuullisuudesta (Ahmed & Shafiq 2022, 280). Liiketoimintaympäristön sekä toimitusketjujen monimutkaistuminen ovatkin syitä, miksi ostajayritykset ryhtyvät yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämiseen.

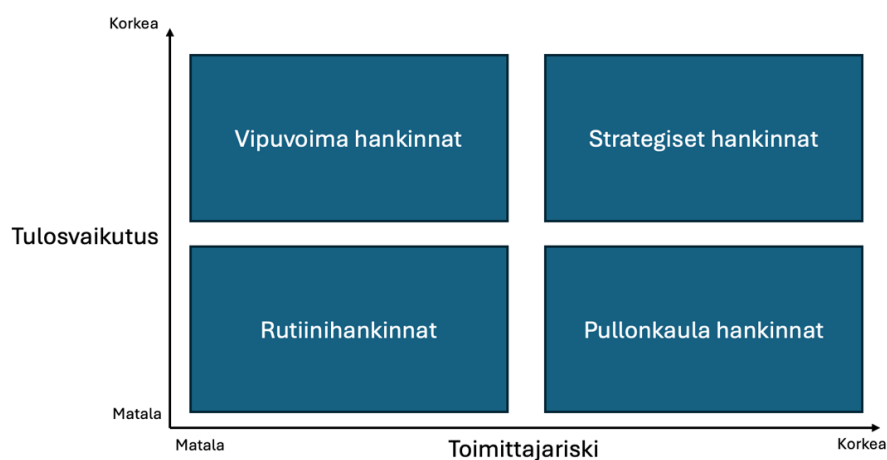
Toimittajariski voidaan edelleen määritellä vielä tarkemmin koskemaan eettistä toimittajariskiä. Tällaiset eettiset toimittajariskit eivät niinkään liity materiaalien tai tiedon epäjohtonmukaiseen kulkuun, vaan nimenomaan eettisten rikkomusten tekemiseen, jotka heijastuvat ostajaan ja koko toimitusketjuun. Usein suurin syy tällaisten riskien syntyymiseen on, että toimittaja keskittyy täyttämään välttämättömät vaatimukset sivuuttamalla täysin sen vastuut sidosryhmiään kohtaan. (Lau ym. 2025, 992, 994.) Tätä voidaan verrata tutkielman määritelmään yhteiskuntavastuusta, tutkielman luku 2.1, ja havaita, että eettinen toimittajariski pohjautuu nimenomaan siihen, ettei toimittaja noudata yhteiskuntavastuuta.

Vaikka yhteiskuntavastuullista toimittajaa kehitetään, jotta ostajayritys voisi välttää harmit ja riskit, joita toimittajan yhteiskuntavastuuttomuus voisi sille aiheuttaa, on edelleen nähtävissä ristiriitoja vastuullisuuskriteerien asettamisessa. Vaikka jonkin verran perinteisten toimittajan valinnan kriteerien, kuten hinnan, laadun tai toimitusajan, ohessa painotetaan vastuullisia ja yhteiskuntavastuullisia kriteerejä, painottaa osa ostajista edelleen niiden sijaan erityisesti alhaista hintaa. Toimittajan yhteiskuntavastuuttomuutta voidaan siis katsoa läpi sormien, jos vain hinnasta sovitaan. Kannattaako toimittajan siis pomppia ostajan vastuullisuusvaatimusten mukaan, jos asiasta voisi sopia hinnan ja silmän vinkkauksen kautta? (Villena 2019, 1149, 1151.) Vaikka vastuullista ja yhteiskuntavastuullista toimittajan kehittämistä siis jo paljon tehdään, on aiheen yllä edelleen ristiriitoja sanojen ja tekojen välillä. Kuitenkin usein tällainen opportunisti tai viherpesu huomataan muiden sidosryhmien toimesta ja sillä voi olla pitkäaikaisiakin vaikutuksia. Stekelorum ym. (2018, 5017) sekä Reuter ym. (2010, 48) korostavat, että yrityksen yhteiskuntavastuuta määrittää lisäksi se taso, jolla se tukee ja edistää toimittajiensa ja toisaalta koko toimitusketjun yhteiskuntavastuuta.

Usein yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisen taustalla vaikuttaa siis ostajan oma pyrkimys olla yhteiskuntavastuullinen. Oikeastaan ostaja on siis yksi toimittajan keskeisistä sidosryhmistä asettamassa paineita tämän vastuullisuutta kohtaan (Ahmed & Shafiq 2022, 281). Ostaja siis pyrkii vastaamaan omien sidosryhmiensä asettamiin paineisiin tämän yhteiskuntavastuun täyttämiseksi. Kehittämistoimien myötä ostaja saa omien sidosryhmiensä luottamuksen lisäksi muita etuja, kuten vahvemman toimittajakannan ja vahvat suhteet toimittajiin sekä parempaa laatua ja tuottavuutta. Lisäksi ostajan tarkoituksena voi olla kehittää itselleen omien kilpailijoidensa toimittajia parempi toimittaja ja siten saavuttaa kilpailuetua. Toisaalta ostaja voi myös havaita, ettei toimittajalla ole sellaista osaamista tai resursseja, joiden avulla se voisi täyttää yhteiskuntavastuun ostajan vaatimalla tavalla. Tällöin ostajayritys voi ryhtyä yhteiskuntavastuun kehittämistoimiin. (Habek ym. 2022, 269; Zhang ym. 2017, 500–502.) Kuitenkin Yang & Zhang (2017, 124) osoittavat, ettei vastuullisen

toimittajan kehittämisen ja ostaja-toimittajasuhteen välillä vallitse selkeää yhteyttä eli kehittämistoimenpiteet eivät välttämättä johda liikesuhteen kehittymiseen.

Yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittäminen edellyttää ostajalta aina vaihtelevissa määrin erilaisia resursseja. Jos ostaja siis havaitsee, ettei toimittaja kykene täyttämään ostajan yhteiskuntavastuun vaatimuksia, miksi se ryhtyisi kehittämistoimiin, kun se voisi vain vaihtaa vastuullisempaan toimittajaan ja välttyä siten resurssiensa käyttämiseltä? Vaihtaminen ei kuitenkaan ole aina mahdollista. Tunnettu hankinnan työkalu on Kraljicin matriisi, jossa kuvataan yritysten neljää erilaista hankinnan ulottuvuutta. Kraljicin matriisi havainnollistetaan kuviossa 3.

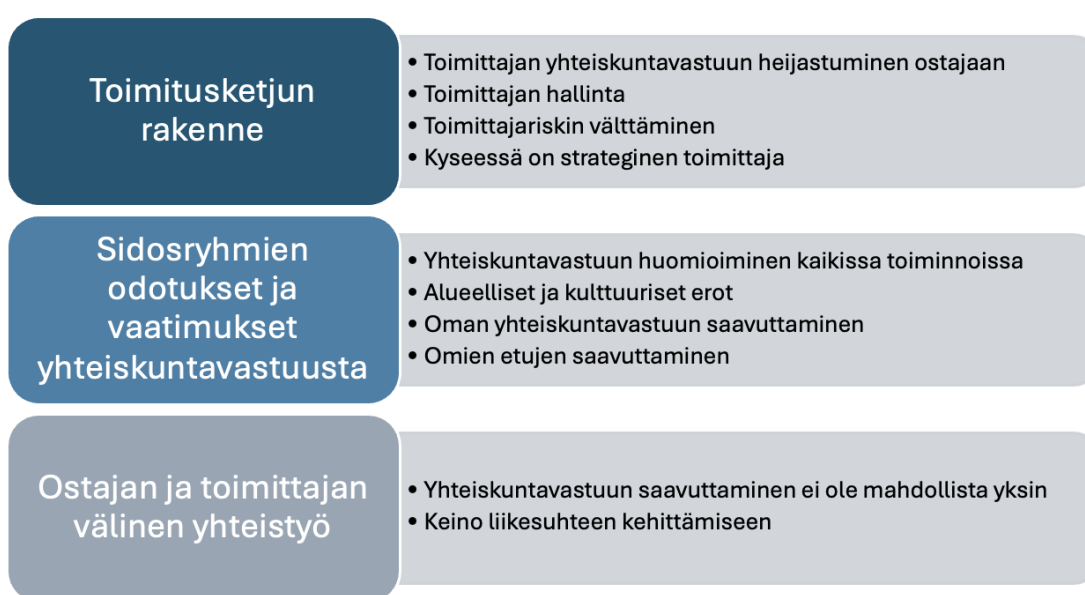


Kuvio 3 Kraljicin matriisi (mukaillen Weele 2018, 176)

Matriisi siis kuvaa neljää erilaista hankinnan ulottuvuutta, joita arvioidaan niiden tulosvaikutuksen sekä toimittajamarkkinoiden hallittavuuden kautta. Tulosvaikutus viittaa siihen, millainen vaikutus tuotteella on lopputuotteen laatuun ja asiakastyytyvyyteen. Toisin sanoen siis, kuinka merkittävä tuote on yrityksen prosessien ja tuloksen kannalta. Toimittajamarkkinoiden hallittavuutta puolestaan voidaan arvioida toimittajariskin näkökulmasta. Siinä siis korostuu ostajan valta-asema sekä vaikutusmahdollisuudet. Jos tuotteen tulosvaikutus on suuri ja toimittajamarkkinoiden hallittavuus heikkoa eli toimittajariski on suuri, on kyse strategisista tuotteista. Useinkaan strategisten tuotteiden kohdalla toimittajan vaihtaminen ei tule kyseeseen, esimerkiksi korkeiden vaihtokustannusten tai toimittajien vähyyden vuoksi. Strategiset tuotteet ovatkin yksi merkittävä syy, miksi ostajayritykset voivat ryhtyä yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämiseen toimittajan vaihtamisen sijaan. Lisäksi Kraljicin matriisin pohjalta annetaan ohjeita eri hankinnan ulottuvuuksien johtamiseen, ja strategisten toimittajien kohdalla nimenomaan todetaan, että toimittajan kehittämiseen kannattaa sijoittaa. Kraljicin perinteinen matriisi on myös laajentunut, kun siinä on alettu huomioida

vastuullisuuden kolmijako. Tällöin malli rakentuu samalla tavalla, mutta vaikuttavuutta ja riskiä arvioidaan vastuullisuuden eri osa-alueiden saavuttamisen kautta. (Tanskanen 2021; Johnsen ym. 2019, 96–98, 100.)

Usein yhteiskuntavastuun vastaiset toimet yhdistetään kolmansien maiden haasteeksi, vaikka todellisuudessa valitettavan usein niihin törmätään myös kehittyneissä maissa. Vastuullisuutta ei tule siis milloinkaan ylen katsoa. Jotta yritys voi toimia yhteiskuntavastuun mukaan, tulee sen hallita toimittajiaan ja niiden yhteiskuntavastuuta. (Schuh 2022.) Yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämiseksi voi siis olla useita erilaisia syitä. Luvussa esitetyt erilaiset syyt on kokonaisuudessaan havainnollistettu kuviossa 4.



Kuvio 4 Syitä yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisen taustalla

Yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittäminen ostajayrityksen toimesta kumpuaa usein kolmesta suuremmasta syystä: Toimitusketjun rakenteesta, sidosryhmien asettamista odotuksista tai vaatimuksista yhteiskuntavastuuta kohtaan sekä ostajan ja toimittajan välisestä yhteistyöstä ja sen merkityksestä nykypäivän liiketoimintaympäristössä. Toimitusketjun rakenteeseen liittyy, että toimitusketjussa eri ilmiöt siirtyvät dominoefektin lailla eteenpäin ja niinpä toimittajan yhteiskuntavastuu heijastuu suoraan ostajaan. Toisaalta toimitusketjun myötä toimittajan hallinta sekä toimittajariskin välttäminen yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisen kautta voi olla välttämätöntä. Toimitusketjun rakenteeseen liittyy myös toimittajayrityksen rooli ostajayrityksen strategisena toimittajana. Sidosryhmien asettamat odotukset ja vaatimukset puolestaan ajavat ostajayritystä huomioimaan yhteiskuntavastuun kaikissa toiminnoissa, niin myös osana ostamista ja toimittajien hallintaa.

Odotusten ja vaatimusten kirjo voi alueista ja kulttuureista riippuen olla hyvinkin moninainen, mutta joka tapauksessa ne kannustavat oman yhteiskuntavastuun saavuttamiseen ja sen myötä etujen, kuten luottamuksen, hankkimiseen yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisen kautta. Kuviossa viimeisenä esitetty syiden ryhmä liittyy ostajan ja toimittajan väliseen yhteistyöhön. Yhteiskuntavastuun saavuttaminen ei ole enää nykypäivän globaalissa ja yhä monimutkaisemmassa sekä vaativammassa liiketoimintaympäristössä mahdollista yksin, vaan se edellyttää väistämättä yhteistyötä toimitusketjujen ja liikesuhteiden osapuolten välillä. Toisaalta yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittäminen voi olla keino liikesuhteen kehittämiseen.

2.4 Keinot yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämiseen

Toimittajan yhteiskuntavastuun kehittämiseen on monia erilaisia keinoja. Ostajan resurssit sekä syyt kehittämiseen ryhtymisen taustalla vaikuttavat, millaisia keinoja käytetään kussakin tilanteessa. Pohjimmiltaan yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisen keinoissa on kyse toimittajan hallinnan tai johtamisen keinoista, jotka vain tähtäävät toimittajan yhteiskuntavastuun kehittämiseen (Sancha ym. 2019). Vaikka keinot ovat keskenään erilaisia, on niille yhteistä, että ostaja toimii ulkopuolisena tiedon ja resurssien tarjoajana tai lähteenä toimittajalle (Yang & Zhang 2017, 115). Ostaja siis käyttää keinojen mukaan vaihtelevissa määrin omia resurssejaan toimittajan yhteiskuntavastuun tukemiseksi (Peng ym. 2022, 209). Coskunin ym. (2022) mukaan keinot toimittajan yhteiskuntavastuun kehittämiseksi tulisi aina pohjautua ostajan tekemään arviointiin toimittajasta ja tämän yhteiskuntavastuusta. Bai ym. (2024, 2) muistuttavatkin, että keinojen kirjon ollessa moninainen, on sopivat keinot arvioitava tarkasti myös resurssien kannattavan ohjaamisen varmistamiseksi.

Vastuullisen toimittajan kehittämisen keinot voidaan jakaa neljään eri ryhmään sen mukaan, mihin keino tähtää tai missä vaiheessa vastuuttomuuteen reagoidaan. Tavoitteet ja niiden mukaiset erilaiset keinot toimittajan yhteiskuntavastuun kehittämiseksi on havainnollistettu taulukossa 2.

Taulukko 2 Keinot yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämiseen vaikuttamisen vaiheen mukaan (mukaillen Habek ym. 2022, 271)

Vaikuttamisen vaihe	Keino
Ehkäiseminen	Eettiset toimintaohjeet (engl. <i>codes of conduct</i>), vaatimukset, itsearviointi, kouluttaminen, palkitseminen, lohkoketjuihin pohjautuva materiaalin seuranta
Havaitseminen	Arviointit, auditointi, due diligence -prosessi, väärinkäytösten paljastaminen
Reagointi	Toimintasuunnitelmat
Tuki	Toimittajaportaali

Keinoja voidaan siis ryhmitellä sen mukaan, onko tarkoituksena ehkäistä yhteiskuntavastuun vastaisten toimien syntyminen, esimerkiksi asettamalla eettisiä toimintaohjeita ja vaatimuksia standardeihin pohjautuen, vai onko tarkoituksena reagoida jo tiedostettuun rikkomukseen, esimerkiksi noudattamalla laadittua toimintasuunnitelmaa. Due diligence -prosessi viittaa asianmukaiseen huolellisuuteen tai tietoiseen tekemiseen, jossa ymmärretään toiminnan laajemmat vaikutukset ja pyritään erityisesti ehkäisemään sen negatiivisia vaikutuksia. Väärinkäytösten paljastaminen puolestaan viittaa toimittajalle luotuun mahdollisuuteen, jossa sen työntekijöiden on mahdollista anonyymisti ilmaista mahdollisia yhteiskuntavastuun rikkomuksia, joita toimittajan arjessa esiintyy. (Habek ym. 2022, 271–272.)

Yhteiskuntavastuullista toimittajaa voidaan siis kehittää varsin monella tavalla. Moni keinoista pohjautuu alun perin toimittajan kehittämiseen, kuten kouluttaminen, tiedon jakaminen, yhteinen ongelmanratkaisu sekä yhteistyö. Kuitenkin nämä samat keinot toimivat johdonmukaisesti myös, kun kyseessä on toimittajan yhteiskuntavastuun kehittäminen, esimerkiksi laadun kehittämisen sijaan. Erityisesti vastuullisuuden kehittämiseen tähtäviä keinoja ovat puolestaan eettiset toimintaohjeet, paljastaminen, valvonta ja auditointi sekä vastuullisuusdatan kerääminen. Silloin olennaista on vastuullisuuden integroiminen osaksi koko hankintaprosessia. (Habek ym. 2022, 268; Johnsen ym. 2019, 356, 386.) Eettiset toimintaohjeet ovat yleisesti käytetty menetelmä vastuullisuuden edistämiseksi. Tavallisesti ne ovat muodollisia dokumentteja, joihin sisältyy suuntaviivat yrityksen vastuullisuustoimista ja -arvoista. Kuitenkaan ainoastaan ohjeiden esittäminen ei itsessään saa useinkaan toimittajaa toimimaan niiden mukaan, vaan ostajan on asetettava erilaisia kannustimia. Toisaalta on hyvä tiedostaa, ettei eettisten toimintaohjeiden asettaminen toimittajan suuntaan ole ainoa mahdollisuus hyödyntää sitä yhteiskuntavastuun kehittämiskeinona, vaan myös jo se, että ostajalla itsellään on käytössä eettiset toimintaohjeet, joita sen henkilökunta johdonmukaisesti noudattaa, voi kannustaa toimittajaa toimimaan samoin. (Lau ym. 2025, 990–991, 994.)

Peng ym. (2022, 209) luettelevat yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisen keinoiksi myös lisääntyneen ostamisen, kommunikoinnin sekä taloudellisen ja ajallisen tukemisen. Nagatin ja Rebolledon (2013, 181) mukaan toimittajan kehittämisessä on kyse siitä, että ostajayritys arvioi toimittajaa ja antaa tälle palautetta, jonka avulla toimittaja tunnistaa kehityskohteita toiminnassaan. Cao ym. (2024) puolestaan listaavat edellä mainittujen keinojen ohessa vielä sopimukset riskin jaon osalta, todistukset, avoimen toimittajien listaamisen sekä vertikaalisen integraation. Lisäksi he käyttävät yhteiskuntavastuun kehittämisen sijaan verbiä ”rohkaista” ja painottavat siten keinoja ostajan mahdollisuuksina rohkaista toimittajaa olemaan yhteiskuntavastuullisempi. Lau ym. (2025, 991) mainitsevatkin, että ostajan tulisi oikeastaan olla roolimalli toimittajalle yhteiskuntavastuun

edistämiseksi. Kashyapin ja Lakhanpalin (2019, 48) mukaan ostaja kehittämiskeinona tuottaa toimittajalle materiaaleja, laitteita sekä odotuksia. Schuh (2022) mainitsee kehittämiskeinoina yhteiskuntavastuuseen liittyvien tavoitteiden ja vaatimusten asettamisen, mutta myös niissä onnistumisen juhlistamisen ja raportoinnin. Lisäksi hän korostaa, että näiden tavoitteiden tulisi olla linjassa kaikessa tekemisessä ja kaikissa kehittämistoimissa. Kannustimet ja palkinnot sekä etenemisen huomiointi ovat keskeisessä roolissa toimittajien motivoimisessa (Nagati & Rebolledo 2013, 181).

Erityisesti valvonta tunnustetaan keskeisenä keinona varmistaa, että toimittajan yhteiskuntavastuu tai muu toiminta on halutulla tai hyväksytyllä tasolla. Silloin valvonta tietenkin edellyttää, että tiedetään, mikä tuo hyväksytty taso yhteiskuntavastuun osalta on. Valvonnassa on siis olennaista määrittää selkeät ja tarkat kriteerit sekä valvoa useampaa kuin yhtä toimittajaa, jotta tuloksia voidaan verrata ja siten edelleen määrittää, millaista tasoa edellytetään. Toinen merkittävä yhteiskuntavastuun kehittämisen keino on tiedon sekä parhaiden käytänteiden (engl. *best practices*) jakaminen. Sitä voidaan tehdä ottamalla toimittaja yhdenvertaisena mukaan ostajan omiin koulutuksiin ja sisällyttämällä eettiset edellytykset kiinteäksi osaksi koko yhteistyötä ostajan ja toimittajan välillä. (Galleary ym. 2012, 85–86.) Zhangin ym. (2017, 502) mukaan parhaiden käytäntöjen jakaminen on myös avainasemassa vahvemman ostaja-toimittajasuhteen luomisessa.

Edellä esiteltiin yksi tapa jaotella yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisen keinoja. Niiden lisäksi yleinen tapa jakaa kyseisiä keinoja on jakaa ne suoriin ja epäsuoriin keinoihin. Hudnurkar ym. (2024) määrittävät suorat kehittämistoimet sellaisiksi, joissa ostajan rooli on hyvin aktiivinen ja se on tiiviisti yhteydessä toimittajaan. Sanchan ym. (2019) määritelmässä jako suoriin ja epäsuoriin keinoihin tehdäänkin juuri sen pohjalta, paljonko ostaja ohjaa resurssejaan toimittajan suuntaan. Coskun ym. (2022) listaavatkin suoriksi keinoiksi kouluttamisen, sijoittamisen, valvonnan sekä tiedon jakamisen eli ostaja sitouttaa sekä taloudellista että inhimillistä pääomaansa toimittajaa kohtaan. Myös Zhangin ym. (2017, 501) mukaan suoriin keinoihin sisältyvät konsultointi, koulutusohjelmat, henkilöstön vaihtaminen ostajan ja toimittajan välillä sekä konsortioiden luominen toimittajan yhteiskuntavastuun kehittämiseksi. Jia ym. (2023, 727–728) listaavat samoja keinoja suoriksi kehittämiskeinoiksi ja painottavat, että erityisesti suorien keinojen tarkoituksena on hiljaisen tiedon (engl. *tacit knowledge*) jakaminen. Suorissa keinoissa ostajan rooli on siis hyvin aktiivinen, ja ne vaativat tältä paljon erilaisia resursseja.

Suorien ja epäsuorien keinojen jaottelut ja määritelmät voivat usein mennä myös limittäin. Esimerkiksi Hudnurkar ym. (2024) määrittävät epäsuorat keinot niihin, joissa ostaja käyttää resursseja toimittajaan, esimerkiksi vaihtamalla henkilökuntaa tai tukemalla tätä taloudellisesti. Kuitenkin

tyypillisempää on määritellä epäsuorat keinot sellaisina, joihin ostaja ei sitouta niin paljoa resurssiaan. Esimerkiksi auditoinnit kolmannen osapuolen toteuttamana, arvioinnit, viestintä sekä tehdasvierailut voidaan listata epäsuoriksi keinoiksi. (Wamalwa & Nang'ole 2024; Zhang ym. 2017, 501–502.) Coskun ym. (2022) puolestaan luettelevat epäsuorina keinoina kannustimet, vierailut sekä todistukset, esimerkiksi ISO-laatutodistukset. Jia ym. (2023, 727) määrittävät, että epäsuoria keinoja ovat muun muassa kannustimet sekä palautteen antaminen. Myös Villena (2019, 1151) tunnistaa suorat ja epäsuorat keinot mahdollisuutena jakaa vastuullisen toimittajan kehittämisen keinoja, mutta lisäksi hän listaa jakotavoiksi jaon kolmannen osapuolen kanssa tehtäviin toimiin sekä puhtaasti välinpitämättömyyteen. Lisäksi Sancha ym. (2019) nostavat esiin jaon kahdenvälisen, kuten yhteistyö ja tiedon jakaminen, sekä transaktionaalisten, kuten standardien asettaminen, keinojen välillä.

Ostajan keinot yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämiseksi voidaan lisäksi jakaa niin sanottu kädestä pitäen tehtäviin (engl. *hands on*) sekä välinpitämättömämpiin (engl. *hands off*) keinoihin. Tavallisesti ensimmäisenä mainittuihin keinoihin liittyy, että niihin ryhdytään ostajan omasta oma-aloitteisuudesta ja ostajan rooli on aktiivinen. Arviointi, valvonta ja auditointi ovat määritelmän mukaan kädestä pitäen tehtäviä tapoja, kun taas eettiset toimintaohjeet sekä standardit ovat välinpitämättömämpiä tapoja. Auditointiin kuuluu tyypillisesti tehdasvierailu, muodollinen arviointilomake tai muu arviointimenetelmä, ymmärryksen lisääminen haastattelujen ja keskustelujen kautta sekä lopuksi palautteen antaminen. Aiempi tutkimus on tunnistanut, että usein keinoissa, joissa ostajan rooli on aktiivisempi, vaste yhteiskuntavastuun edistämiseen on suurempi kuin keinoissa, joissa ostajan rooli on passiivinen tai jopa välinpitämätön. (Huang ym. 2022, 228.) Johnsen ym. (2019, 386) jakavat edelleen vastuullisen toimittajan kehittämisen keinot valvoviin tai kontrolloiviin keinoihin, kuten auditointi, kyselyt, raportit ja todistusten vaatiminen, sekä mentoroiviin keinoihin, kuten kouluttaminen, yhteiskehittäminen, yhteinen ongelmanratkaisu ja taloudellinen tuki.

Olipa yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisen keinojen jakotapa mikä tahansa, toistuvat kuitenkin samat keinot määritelmästä toiseen. Edellä mainittujen keinojen ohella kehittämiskeinoina voidaan pitää myös teknisen tuen ja laitteiden tai välineiden tarjoamista sekä henkilökunnan hyödyntämistä. Nämäkin ovat alun perin yleisesti toimittajan kehittämisen keinoja, mutta sisällyttämällä yhteiskuntavastuu kaikkeen tekemiseen ja toiminnan päämääräksi, voidaan samoja keinoja yhtä lailla hyödyntää yhteiskuntavastuun kehittämiseen. Kehittämisen keinoissa korostuu jo rivien välissä yhteistyö ostajan ja toimittajan välillä, mutta se on jo itsessään yksi keino. Eri kehittämiskeinoissa olennaista on, ettei toimenpide pääty vain siihen, kuten auditointiin, vaan sen jälkeen toimittaja saa palautetta ostajalta, joka edelleen itse auditoinnin ohella ohjaa ja kannustaa toimittajaa kohti

yhteiskuntavastuuta. (Yang & Zhang 2017, 115.) Yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämiseen liittyy myös vahvasti liikesuhteen, eli ostaja-toimittajasuhteen, kehittäminen, ja se onkin syytä tiedostaa keskeisenä keinona muiden keinojen rinnalla (Eckerd & Hill 2012, 238).

Yhteiskuntavastuullista toimittajaa voidaan siis kehittää hyvin monin erilaisin keinoin. Keinojen merkittävimmät erot perustuvat siihen, kuinka aktiivinen ostajan rooli on ja kuinka paljon se on valmis sitomaan resursseja toimittajaan. Toisaalta resurssien ja innokkuuden ohella ostajan on arvioitava, millaiset keinot voisivat parhaiten toimia kyseisessä tilanteessa, ja usein voi myös olla hyödyllistä käyttää useampaa keinoa yhtäaikaisesti. Bai ym. (2024, 4) korostavat myös, että yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisessä ei tulisi olla kyse vain vaatimusten asettamisesta, vaan siihen liittyy aktiivinen ja strateginen osallistuminen toimittajan vastuullisuuden kehittämiseen.

2.5 Toimittajan näkökulmia yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämiseen

Yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisessä on siis pohjimmiltaan kyse toimittajan yhteiskuntavastuun kehittämisestä ostajan toimesta – sekä ostaja että toimittaja tekevät kukin oman osuutensa yhteiskuntavastuun edistämiseksi. Toiminnan kohteena on siis erityisesti toimittajayritys. Vaikka yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittäminen heijastuu eritoten toimittajayritykseen, on tutkimus aiheeseen liittyen toimittajayrityksen näkökulmasta vielä hyvin vähäistä. Tähän asti tutkimuksessa on kuitenkin nostettu esiin joitakin näkökulmia, miten ostajayrityksen toimenpiteet näkyvät toimittajayrityksen arjessa ja toiminnan kannalta. Yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisen seuraukset toimittajayritykselle voivat olla sekä positiivisia että negatiivisia.

Ostajan tuki toimittajan yhteiskuntavastuun kehittämiseksi tuo positiivisia vaikutuksia toimittajayritykselle nimenomaan ostajan tuottamien resurssien kautta. Ilman ostajan tukea ei toimittajalla olisi välttämättä tarvittavia resursseja, joko ajallisia tai taloudellisia, eikä kykyä täyttää yhteiskuntavastuun vaatimuksia. Voidaankin jopa sanoa, että täyttääkseen yhteiskuntavastuuseen liittyvät laajat vaatimukset toimittaja suorastaan tarvitsee ostajan tukea, kuten innovointia, tietämystä sekä taloudellista tukea. (Bai & Satir 2022.) Lisäksi yhteinen yhteiskuntavastuun kehittäminen usein auttaa toimittajaa kustannussäästöjen kautta sekä edistämällä ostaja-toimittajasuhdetta ja tyytyväisyyttä (Kashyap & Lakhanpal 2019, 48). Usein toimittajan oma maine myös paranee, kun se toteuttaa ja kehittää yhteiskuntavastuuta ostajansa vaatimusten mukaan (Lau ym. 2025, 994). Tavallisesti toimittajan yhteiskuntavastuun kehittämiseen ryhdytään ostajan toimesta, kun se havaitsee, ettei toimittajalla ole tarvittavia kykyjä eikä resursseja tai toimittajan kohdemaassa on hyvin erilainen sääntely ja kulttuuri kuin ostajalla itsellään. Juuri tällaisissa tilanteissa toimittaja voi usein kokea ostajan kehittämistoimet hyödyllisinä, sillä niiden kautta toimittaja saa käyttöönsä resursseja, voi kehittää

omaa osaamistaan ja siten parantaa kilpailuasemaansa muihin toimittajiin verrattuna. (Johnsen ym. 2019, 219.)

Vaikka ostajan tuki yhteiskuntavastuun kehittämiseksi tuo etuja, liittyy siihen niistä huolimatta toimittajan näkökulmasta myös ristiriitaisia, jopa ikäviä, puolia. Muun muassa Yangin ja Zhangin (2017, 115) mukaan monet toimittajat kokevat ostajan kehittämistoimet, erityisesti valvonnan, ylimääräisenä taakkana. Lisäksi kaiken kaikkiaan yhteiskuntavastuun kehittämistoimet lisäävät byrokratiaa, mikä edelleen heikentää toimittajien suhtautumista niihin. Erityisesti tilanteissa, joissa toimittajalle on selvää, että ostaja vaatii tiettyjä vastuullisuustoimia vain muodon vuoksi eikä ole aidosti kiinnostunut toimimaan vastuullisempana osapuolena yhteiskunnassa, jää toimittajan motivaatio heikoksi ja vaatimukset vain suoritetaan muuttamatta toimittajan käytänteitä ollenkaan. (Baden ym. 2009, 431–432.) Kuten Villena (2019, 1151) osoittikin, usein ostaja vaatii vastuullisuustoimia, mutta painottaa silti lopulta ostopäätöksissään hintaa vastuullisuuskriteerien sijaan. Näissä tilanteissa toimittajan suhtautuminen ostajan kehittämistoimiin voi olla erityisen negatiivinen (Baden ym. 2009, 431).

Kun yhteiskuntavastuun merkitys on kasvanut ja toisaalta liiketoimintaympäristö on muuttunut yhä vain monimutkaisemmaksi, ovat myös vaatimukset yhteiskuntavastuusta pirstaloituneet hyvin laajasti. Habekin ym. (2022, 272) mukaan yhteiskuntavastuun kehittämistoimet koetaankin erityisesti silloin raskaaksi, kun moni eri ostaja vaatii erilaisia asioita ja haluaa kehittää toimittajan yhteiskuntavastuuta eri keinoin. Lisäksi erot ostajien kulttuureissa ja sääntelyissä johtavat siihen, että osa ostajista asettaa hyvin tarkkoja tavoitteita ja vaatimuksia, kun taas osa asettaa hyvinkin laiveita vaatimuksia. Toimittajan voi siis olla vaikeaa määrittää, mitä odotetaan. Usein toimittajan yhteiskuntavastuuta määritetään ja myöhemmin kehitetään erilaisten kaavakkeiden ja kyselyiden kautta. Erityisesti ne aiheuttavat toimittajien keskuudessa turhautumista, sillä monisivuisen kyselyn täyttämiseen käytetyn ajan olisi voinut hyödyntää oikeasta yhteiskuntavastuullisen toiminnan edistämiseen. Lisäksi on tiedostettava, että monet standardit ja todistukset, joita toimittajilta vaaditaan, voivat olla hyvinkin hintavia ja kalliita ylläpidettäviä, mikä heikentää erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten mahdollisuuksia pärjätä toimittajan valinnassa suuria yrityksiä vastaan. (Baden ym. 2009, 431–432.) Toisaalta kehittämistoimiin usein liittyy arkaluontoistenkin tietojen jakaminen, mikä voi erityisesti suhteen alkuvaiheessa aiheuttaa epävarmuutta ja pelkoa ostajan opportunistista tietojen käyttämisessä (Nagati & Rebolledo 2013).

Se, kokeeko toimittaja saavansa yhteiskuntavastuun kehittämisestä ostajan kanssa etuja vai haittoja, määrittelee paljon sitä, kuinka toimittaja kehittämistoimiin suhtautuu. Lisäksi Caon ym. (2024, 539)

mukaan eniten suhtautumiseen vaikuttaa toimittajan riippuvuus ostajasta. Toimittajan suhtautumista kehittämistoimenpiteitä sekä niihin mukaan lähtemistä voidaan kuvata viiden tason kautta: suostuminen, kompromissi, poissulkeminen, uhmakkuus ja manipulaatio. Suostumisella tarkoitetaan, että toimittaja lähtee toimiin mukaan ja hyväksyy ne sellaisenaan, kun taas kompromissi tarkoittaa, että eri vaatimusten ja odotusten välillä löydetään neuvottelemalla toimet, joihin ryhdytään. Poissulkemisessa toimittaja pyrkii kaikin mahdollisin keinoin välttämään kehittämistoimiin ryhtymisen. Uhmakkuudessa on myös kyse siitä, mutta toimittaja myös aktiivisesti torjuu asetettuja vaatimuksia ja odotuksia. Viimeinen taso on manipulaatio, jossa toimittaja pyrkii valtaansa käyttämällä muuttamaan asetettuja odotuksia. (Acosta ym. 2014, 78.)

Tavallisesti yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämiskeinoissa parempaa vastetta saadaan keinoilla, joissa ostajan rooli on aktiivisempi. Auditointi luetellaan kuuluvaksi tällaisiin aktiivisiin kehittämiskeinoihin, sillä ostaja usein on mukana jokaisessa auditoinnin eri vaiheessa ja osassa. Kuitenkin on myös tunnistettu, ettei auditoinninkaan vaste yhteiskuntavastuun kehittämiseksi ole täysin aukoton, sillä se saatetaan nähdä liiallisena valvontana, joka aiheuttaa turhautumista sekä ärsytystä ja lisää byrokratiaa. Sen sijaan usein vapaampi keskustelu ja ostajan aito halukkuus kehittää toimittajaa kannustaa tätä muita muodollisia keinoja enemmän. (Huang ym. 2022, 228.) Tämä perustelee yhteyttä ostaja-toimittajasuhteen sekä yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisen välillä.

Toimittajan kokemukseen yhteiskuntavastuun kehittämisestä ostajan johdolla vaikuttavat siis muun muassa keinot, joilla kehittämistä pyritään tekemään. Keinojen lisäksi syyt, jotka saavat ostajan ryhtymään toimittajan yhteiskuntavastuun kehittämiseen, voivat vaikuttaa siihen, miten toimittaja suhtautuu ja millaisen merkityksen kehittämistoimet saavat aikaan. Ostajan halukkuus, ja toisaalta myös toimittajan halukkuus, lähteä mukaan yhdessä kehittämään toimittajan yhteiskuntavastuuta, kertoo, ettei kyseessä ole mikä tahansa liikesuhde, vaan sen toivotaan jatkuvan ja olevan enemmän kumppanuuden kaltainen (Gallear ym. 2012, 86). Ymmärrys siitä, miksi ostaja haluaa kehittää toimittajan yhteiskuntavastuuta, voikin lisätä toimittajan motivaatiota sekä avointa suhtautumista kehittämistoimiin. Kehittämistoimien taustalla voi vaikuttaa myös toimittajan asema ostajan strategisena toimittajana, jolloin ostajalla ei välttämättä ole toimittajista niin suurta valinnan varaa eli toimittajan valta on ostajan valtaa suurempi (Tanskanen 2021). Usein valta-asema ostajan ja toimittajan välillä määrittelee myös toimittajan suhtautumista ostajan kehittämistoimiin. Jos toimittajalla on vähän valtaa, on helpompaa ja kannattavampaa mennä ostajan vaatimusten mukaan, mutta jos valtaa on enemmän, saattaa toimittaja olla haluton lähtemään kehittämistoimiin mukaan. (Gallear ym. 2012, 88–89.) Tunin ym. (2025) mukaan yhteiskuntavastuun tavoittelusta puhuttaessa ostajan ja toimittajan välisen valta-aseman arviointi on mielenkiintoista, sillä kyseinen asettelu voi määrittää

valta-aseman jopa toisin päin. Vaikka ostajalla olisi toimittajaan nähden suurempi valta, esimerkiksi kokonsa puolesta, voi toimittaja kuitenkin olla nimenomaan yhteiskuntavastuun portinvartijana selkeästi vastuussa ostajansa yhteiskuntavastuun määräytymisestä ja siten suuremmassa valta-asemassa.

3 Yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittäminen ostaja-toimittajasuhteessa

3.1 Ostaja-toimittajasuhteen käsite

B2b-liiketoiminnassa ostaminen on usein useamman kuin yhden henkilön vastuulla. Ostaminen on siis prosessi, jossa kullakin toimijalla on oma roolinsa, esimerkiksi aloitteentekijänä, portinvartijana tai itse ostajana. (Kotler ym. 2022, 108.) Ostaja-toimittajasuhteessa termillä ostaja viitataan kuitenkin yleensä koko hyödykkeitä ostavaan yritykseen eikä tiettyyn henkilöön tai ostotoiminnon muodostaviin henkilöihin. Ostaja tuottaa toimittajalle rahallista hyötyä ja usein lisäksi myös markkinatietoutta. Toimittajalla taas viitataan yritykseen, jolta toinen yritys hankkii hyödykkeitä, jotta se voisi itse keskittyä ydinosaamiseensa. Toimittaja siis tukee ostajaa tämän asiakkaiden tarpeiden täyttämässä tarjoamalla osaamistaan ja resurssejaan. Usein toimittaja on myös eri astein mukana ostajan innovointiprosesseissa ja tukee tätä projektien aikataulujen saavuttamisessa. Tyypillisesti yrityksillä on useita erilaisia toimittajia, joiden rooli ja merkitys yrityksen prosessien kannalta vaihtelee yksittäisistä transaktioista pitkän aikavälin kumppanuuksiin. (Brueller ym. 2025, 85; Wieland & Ivens 2025, 30; Claycomb & Frankwick 2010, 253.) Toisaalta ostaja-toimittajasuhteiden kirjo eroaa toisistaan myös sen perusteella, pohjautuvatko ne vahvasti sopimuksiin vai kenties luottamukseen. Lisäksi suhteita erottaa toisistaan avoimuuden aste eli, kuinka paljon tietoja jaetaan ostajan ja toimittajan välillä. (Cannon & Perreault 1999, 440.) Lisäksi ostaja-toimittajasuhteiden läheisyyteen ja luonteeseen heijastuu vahvasti se, millaisesta toimialasta sekä millaisista tuotteista ja valmistusmenetelmistä on kyse (Ford 1980, 340).

Ostaja-toimittajasuhteella viitataan ostajan ja toimittajan väliseen, jatkuvaan sekä molempiin suuntiin vaikuttavaan liikesuhteeseen. Ostaja-toimittajasuhteen tavoitteena yleensä on, että molemmat osapuolet hyötyvät suhteesta. (Kharat ym. 2025, 822.) Shamsollahin ym. (2021, 418) sekä Kangin ym. (2025, 1) mukaan ostaja-toimittajasuhteet ovat taloudellisia, kahteen suuntaan vaikuttavia järjestelyjä, jotka voivat vaihdella transaktioista jatkuviin prosesseihin ja joissa molemmat osapuolet ovat tietyiltä osin vastuussa niiden täyttämistä. Weele (2018, 23) tiivistää, että ostaja-toimittajasuhteen lähtökohtana on, että toimittaja myy ja ostaja ostaa. Vaikka itse transaktio on suhteiden muodostumisen pohjalla, usein suhteen edetessä suhde menee niin sanotusti sen yli. Niinpä sosiaaliset tilanteet sekä olosuhteet heijastuvat liikesuhteisiin ja muuttavat niitä sekä niiden prosesseja ja lopputuloksia. (Brueller ym. 2019, 720, 723.) Ostaja-toimittajasuhteen taustalla vaikuttavat osapuolten välinen luottamus ja sitoutuminen sekä maine ja suhteen historia. Parhaimmillaan suhde tuo etuja, kuten kustannustehokkuutta, laadun paranemista, joustavuutta sekä kyvykkyyttä. (Bendixen

& Abratt 2007, 71.) Kotlerin ym. (2022, 118) mukaan vaihtoehtojen määrä, toimitettavan hyödykkeen tärkeys, toimittamiseen liittyvä monimutkaisuus sekä toimittajamarkkinoiden dynamiikka vaikuttavat suhteen laatuun ja siitä saataviin etuihin. Olennaista on, että tavallisesti ostaja-toimittajasuhteessa osapuolet ovat toinen toisilleen tärkeitä, sillä yhdessä ne voivat saavuttaa asioita, joihin yksin toimimalla ne eivät pystyisi (Brueller ym. 2025, 85). Lisäksi ostaja-toimittajasuhteita kuvataan usein transaktioiden yleisyyden, suhdekohtaisten investointien sekä vallitsevan epävarmuuden kautta (Claycomb & Frankwick 2010, 252.)

Suhdemarkkinointi liittyy kaikkiin yrityksen liikesuhteisiin (Morgan & Hunt 1994, 21), mutta ostaja-toimittajasuhde kuitenkin eroaa näistä muista suhteista ominaispiirteidensä kautta. Ostajan ja toimittajan välinen suhde on erityinen liikesuhde ammattiostajan sekä hyödykkeiden toimittajan välillä. Muihin liikesuhteisiin, ja erityisesti b2c-liikesuhteisiin, verrattuna sitä erottaa johdettu kysyntä, ostopäätösten mittakaava, jaetut tavoitteet osapuolten välillä, hyödyn sekä riskin jakaminen, pitkän aikavälin sitoutuminen sekä ostajien valta. Lisäksi ne ovat usein läheisempiä, sillä asiakaskunta on etenkin kuluttajamarkkinoihin verrattuna pieni. (Wieland & Ivens 2025, 31; Kotler ym. 2022, 106; Johnsen ym. 2019, 104–105; Weele 2018, 23.)

Hanin ja Leen (2021, 116) sekä Schneiderin ja Wallenburgin (2012, 243) mukaan ostajan ja toimittajan väliset suhteet ovat perusedellytyksiä toimivan ja kannattavan liiketoiminnan mahdollistamiselle. Heidän mukaansa läheiset toimittajasuhteet ovat myös keino toimittajariskin hallintaan, mikä osoittaa yhteyttä suhdemarkkinoinnin sekä yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisen välillä. Toimitusketjujen monimutkaistuesssa sen osapuolten kyky johtaa ja hallita ostaja-toimittajasuhteita nousee keskeiseen osaan menestyksen takaamiseksi (Kang ym. 2025, 1; Ganguly & Roy 2021, 259; Cannon ym. 2010, 506). Lisäksi Shamsollahi ym. (2021, 418) korostavat, että yrityksen kilpailuedun kannalta on tärkeää, että se hallitsee toimittajasuhteitaan. Muuttuva liiketoimintaympäristö pakottaa yritykset etsimään keinoja kilpailukykyänsä varmistamiseksi, ja ostaja-toimittajasuhteeseen panostaminen on juuri yksi näistä keinoista (Doney & Cannon 1997, 35). Johnsenin ym. (2019, 104) mukaan b2b-liiketoiminnassa onkin nähtävissä selkeä siirtymä yhä vahvempiin toimittajasuhteisiin, joissa luottamus, sitoutuminen sekä yhdenvertaisuus korostuvat. Myös Kotler ym. (2022, 118) korostavat luottamusta keskeisenä tekijänä ostaja-toimittajasuhteiden hallinnassa. Läheisiin suhteisiin toimittajien kanssa pyritään enenevässä määrin, sillä usein ne yhdistetään kustannusten pienentämiseen, parempiin toimitusaikoihin sekä parempaan laatuun (Yang & Zhang 2017, 116).

On siis selvää, että suhdemarkkinoinnin pitkään jo vallinnut ajatus pitkien liikesuhteiden arvosta ja merkityksestä ohjaa vahvasti nykypäivän b2b-liiketoimintaympäristöä. Toisaalta toimittajasuhteen

hallinnan merkitys korostuu myös, kun ymmärrys toimittajan strategisesta roolista ostajan prosessien kannalta on lisääntynyt, esimerkiksi toimittajan yhteiskuntavastuullisuuden heijastuminen ostajaan. Najafi-Tavanin ym. (2022, 112) mukaan erityisesti suhteiden hallitseminen nimenomaan strategisia toimittajia kohtaan on korostunut viime aikoina. Samoin Kharat ym. (2025, 822) osoittavat trendin, jossa pitkiä liikesuhteita pyritään muodostamaan nimenomaan strategisten toimittajien kanssa. Myös Wieland ja Ivens (2025, 30) nostavat esiin suhteiden luomisen ja vahvistamisen merkityksen keskeisten toimittajien kanssa, sillä kannattavat toimittajasuhteet takaavat hyvät suhteet myös asiakkaiden suuntaan, kun tarpeisiin pystytään vastaamaan. Nyagan ym. (2010, 101) mukaan läheisemmät liikesuhteet voivat taata tehokkuuden, joustavuuden sekä kilpailuedun saavuttamisen. Vahvat ja pitkät ostaja-toimittajasuhteet eivät ole eduksi ainoastaan ostajalle ja toimittajalle itselleen, vaan ne edesauttavat koko toimitusketjun menestystä (Groening ym. 2022, 1691). Myös Nyagan ym. (2010, 101) sekä GilSauran ym. (2009, 593) mukaan b2b-markkinoilla on lisääntynyt, että yritykset haluavat yhä vähemmän liikesuhteita, mutta läheisempiä sellaisia.

Koska ostaja-toimittajasuhteen lähtökohtaan liittyy jo tietynlaista valta-asemaa ja -taistelua, ovat ne liikesuhteina hienovaraisia ja monimutkaisia – niiden hallintaan tarvitaankin erityistä ymmärrystä suhteen luonteesta. Valta liikesuhteessa voidaan määrittää toisen osapuolen kykyä vaikuttaa toiseen osapuoleen ja tämän valintoihin. Usein valta-asetelma liikesuhteessa pohjautuu toisen osapuolen riippuvuuteen toisesta (Tuni ym. 2025). Toisaalta Wun ym. (2023, 85) mukaan valtaan liittyy myös kyky alistaa toinen osapuoli tai kohdella tätä alempi arvoisesti. Usein ostaja-toimittajasuhteet ovat pitkiä, ja ne halutaan pitää sellaisina, mikä lisää osapuolten riippuvuutta toinen toisistaan sekä luottamuksen ja sitoutumisen merkitystä. B2b-liiketoimintaan liittyvät ostopäätökset edellyttävät usein useamman henkilön sisällyttämistä päätöksentekoon ja prosessit voivat olla pitkiä. Lisäksi erilaiset tekijät, kuten ostoon liittyvien henkilöiden erot osaamisessa, taustoissa sekä kulttuurissa, lisäävät ostaja-toimittajasuhteiden monimutkaisuutta sekä epävarmuutta. (Wieland & Ivens 2025, 31.) Ostaja-toimittajasuhteet ovat kuitenkin välttämättömiä nykypäivän alati muuttuvassa ja kehittyvässä liiketoimintaympäristössä, sillä yritys yksin ei pysty varmistamaan menestystään. Toisaalta kaiken tekeminen yksin tai toimittajan jatkuva vaihtaminen ei myöskään ole kannattavaa. (Kharat ym. 2025, 822, 824.)

Ostaja-toimittajasuhteen omalaatuisuutta ja monimutkaisuutta lisää entisestään myös ostajan ja toimittajan välisten intressien ristiriidat (Bendixen & Abratt 2007, 71). Weelen (2018, 23) näkökulmaa voidaan jalostaa edelleen kuvastamaan intressiristiriitaa ostajan ja toimittajan välillä, sillä usein toimittaja haluaa myydä kalliilla, kun taas ostaja haluaa ostaa halvalla. Tyypillistä on, että missä tahansa suhteessa sen kaikki osapuolet toivovat saavansa etuja, mutta näkökulmat voivat kuitenkin

olla hyvinkin erilaisia. Ostajalle on tärkeää luottamus, sitoutuminen, valta toimittajaan sekä epävarmuuden pienentäminen, kun taas toimittajalle on tärkeää pitkän aikavälin sopimusten luominen, suhteen jatkuminen sekä kannattava hinnoittelu. (Kashyap & Lakhanpal 2019, 46, 50.)

Vaikka ostaja-toimittajasuhde voidaan mieltää osaksi yrityksen kaikkia liikesuhteita, liittyy siihen tiettyjä ominaispiirteitä, jotka on tiedostettava. Tutkielmassa ostaja-toimittajasuhde ymmärretään kahden osapuolen välisenä jatkuvana prosessin omaisena suhteenä, jonka peruslähtökohtana on, että toimittaja myy jonkin hyödykkeen ostajalle. Samalla tiedostetaan, ettei kyse ole vain palvelun tai tavaran siirtymisestä, vaan ostaja-toimittajasuhde vaikuttaa strategisesti yritysten toimintaan. Juuri sen vuoksi ostaja-toimittajasuhde edellyttää sen ominaispiirteet huomioivaa hallintaa, jotta suhde tuottaisi etuja ja säilyisi kannattavana.

3.2 Pitkän ostaja-toimittajasuhteen kehittäminen

Unohtamatta uusien suhteiden luomista, suhdemarkkinointi painottaa olemassa olevien suhteiden kehittämistä ja ylläpitämistä erityisesti luottamusta ja sitoutumista edistämällä. Luottamus viittaa käsitykseen toisen osapuolen luotettavuudesta ja rehellisyydestä – epävarmuus liikesuhteessa siis vähenee. Luottamuksen myötä voidaan uskoa, ettei toinen osapuoli lähtökohtaisesti halua aiheuttaa toiselle negatiivisia vaikutuksia tai tehdä mitään odottamatonta. Luottamus edeltää sitoutumista, joka puolestaan viittaa halukkuuteen panostaa suhteeseen. Liikesuhde siis nähdään niin arvokkaana, että siihen ollaan valmiita panostamaan resursseja ja näkemään vaivaa. Esimerkiksi suhdekeskeiset investoinnit ja toimintojen mukauttaminen ovat viestejä sitoutuneisuudesta. (Eckerd & Hill 2012, 241; Nyaga ym. 2010, 104; GilSaura ym. 2009, 595–596; Andersen & Kumar 2006, 523; Doney & Cannon 1997, 35; Morgan & Hunt 1994, 22–23; Ford 1980, 340.)

Pitkä ostaja-toimittajasuhde voidaan määrittää suhteeksi, joka sisältää sitoutumista, jatkuvuutta sekä pitkän aikavälin suunnitelmia. Usein se tarkoittaa molemmin puolista riippuvuutta sekä valmiutta tehdä uhrauksia toisen puolesta. (Cannon ym. 2010, 507.) Toisaalta pitkä ostaja-toimittajasuhde on strateginen liikesuhde, jossa ostaja ja toimittaja jakavat yhteiset tavoitteet, pyrkivät molempien etuihin ja tiedostavat välillään vallitsevan riippuvuuden (Claycomb & Frankwick 2010, 253). Ostaja-toimittajasuhteen yhteyden vahvistamiseksi, eli toisaalta suhteen kehittämiseksi, on tunnistettu kuusi tekijää, joiden laajuus ja hyödyntäminen voivat edistää suhteen kehittämistä. Nämä kuusi liittäjää tai tekijää ovat: tiedon vaihtaminen puolin ja toisin, operationaaliset linkit tai yhteydet, lainmukaiset siteet, yhteistyön odotukset ja normit, ja sekä ostajan että toimittajan mukautuminen suhteeseen. Luottamus ja sitoutuminen eivät lukeudu osaksi tätä listaa, mutta niiden merkitys b2b-liikesuhteiden jatkumisen keskeisenä määrittäjänä tiedostetaan silti jokaisen liittäjän kohdalla.

Esimerkiksi tiedon vaihtaminen ei todennäköisestikään toteutuisi ilman luottamusta ja puolestaan toimintojen mukauttaminen tai operationaalisten yhteyksien luominen eivät toteutuisi ilman sitoutumista. (Cannon & Perreault 1999, 441.)

Pohjimmiltaan ostaja-toimittajasuhteet ovat ihmisten välisiä suhteita ja henkilökohtaisten kemioiden sekä tunteiden merkitys erityisesti suhteen alkuvaiheen kehittymisen kannalta on keskeistä. Luottamuksen merkitys on liikesuhteissa toki keskeinen, mutta pohjimmiltaan tunteilla on myös vaikutus luottamuksen ja sen myötä koko liikesuhteen kehittymiseen. B2b-liikesuhteissa luottamus voikin vallita yrityksen yhteyshenkilöä tai koko yritystä kohtaan, parhaassa tapauksessa toki molempia. Henkilökohtaisten suhteiden vaikutusta ei tule ostaja-toimittajasuhteen yhteydessäkään aliarvioida, sillä pitkään jatkunut, luottamukseen pohjautuva liikesuhde voi kariutua hetkessä, jos yhteyshenkilö osoittaa epärehellisyyttä. Toisaalta henkilökemiat voivat kantaa suhteen vaikeuksien yli, jos luottamus rakoilee, esimerkiksi toimitusepävarmuuden vuoksi. Ostaja-toimittajasuhteen kehittämisen kannalta tulee myös tiedostaa, että jokainen kanssakäyminen, aina neuvottelusta tavaran toimittamiseen, muovaa suhdetta ja sen jatkoa. Lisäksi liikesuhteeseen liittyvä menneisyys heijastuu aina myös suhteen nykytilaan. (Claycomb & Frankwick 2010, 254; Andersen & Kumar 2006, 522–523; Doney & Cannon 1997, 35–36; Ford 1980, 340.)

Luottamuksen ja sitoutumisen ohella kriittinen ostaja-toimittajasuhteen jatkumisen määrittäjä on tyytyväisyys liikesuhteeseen ja sen toiseen osapuoleen. Pitkä ostaja-toimittajasuhde edellyttää, että molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä tai kokevat hyötyvänsä suhteesta. Tyytyväisyys liikesuhteessa voidaan määrittää käsitykseksi toisen osapuolen reiluudesta ja rehellisyydestä. Pitkän ostaja-toimittajasuhteen kehittämisen kannalta tyytyväisyys on olennaista, sillä se saa suhteen osapuolet pyrkimään kohti suhteen jatkamista ja yhteistyön lisäämistä. (Wu ym. 2023, 82–83; Ganguly & Roy 2021, 247–248; Claycomb & Frankwick 2010, 253.) Luottamuksen, sitoutumisen ja tyytyväisyydenkin saavuttaminen ostaja-toimittajasuhteen kehittämiseksi edellyttävät osapuolten ymmärrystä kulttuurien välisten eroja vaikutuksista suhteen rakentumisessa. Kulttuuri heijastuu väistämättä käytösmalleihin, esimerkiksi siihen, onko asioita totuttu tekemään yhdessä vai erikseen. Lisäksi kulttuurien välillä voi olla eroja arvoissa, normeissa sekä käsityksissä itsestä. Ostaja-toimittajasuhteen kehittämiseksi mahdolliset kulttuurierot erityisesti globaaleissa toimitusketjuissa on tiedostettava. (Cannon ym. 2010, 506, 508, 517.)

AL-Shboulín (2025, 1319) mukaan nykypäivän liiketoimintaympäristössä resilienssi ja vastuullisuus ovat keskeiset tekijät ostaja-toimittajasuhteiden kehittämiseksi, sillä niiden myötä väliaikaiset muuttajat eivät pääse horjuttamaan suhdetta liiaksi ja toisaalta ne tukevat yhteistyön syntymistä

suhteessa. Yhteistyön merkitys osapuolten välillä korostuukin pitkän ostaja-toimittajasuhteen kehittämisen yhteydessä, sillä se jo itsessään vähentää epävarmuutta ja voi poikia lisää tyytyväisyyttä liikesuhteeseen (Ganguly & Roy 2021, 252, 258). Ostaja-toimittajasuhteen kehittämiseen annetaan myös erilaisia ohjeita ja keinoja sen mukaan, millaisesta suhteesta pohjimmiltaan on kyse. Olennainen suhde tutkielman viitekehysten kannalta on ostajan suhde sen strategiaan toimittajiin, joiden kanssa nimenomaan keskeiseen osaan nousee suhteen hoivaaminen ja kehittäminen luottamuksen, sitoutuneisuuden sekä avoimuuden rakentamisen kautta. (Johnsen ym. 2019, 98.)

Suhdemarkkinoinnin myötä erityisesti b2b-liikesuhteisiin liittyen on kehitetty ARA-malli, joka esitetään kuviossa 5 yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämiseen suhteutettuna.



Kuvio 5 ARA-malli

ARA-mallin kautta voidaan havainnollistaa nykypäivän verkottuneen liiketoimintaympäristön b2b-liikesuhteen rakennuspalikoita. Mallin keskeiset tekijät ovat toimijasiteet (engl. *actor bonds*), toimintalinkit (engl. *activity links*) sekä resurssisiteet (engl. *resource ties*). Toimijasiteet viittaavat yksilöiden välisiin suhteisiin ja yhteyksiin, kuten toimittajayrityksen myyjän ja ostajayrityksen ostajan väliseen suhteeseen. Toimintalinkit taas viittaavat toimijoiden väliseen yhteistyöhön, kuten yhteiskuntavastuun kehittämiseen. Resurssisiteet viittaavat niin aineellisten kuin aineettomienkin resurssien jakamiseen ja yhdistämiseen, kuten tiedon jakamiseen. Kun siis puhutaan ostaja-toimittajasuhteiden kehittämisestä, tulisi tiedostaa, että kaikkien ostaja-toimittajasuhteiden taustalla vaikuttavat nämä kolme rakennuspalikkaa, jotka ovat kukin huomioitava osana suhteen hallintaa. Lisäksi kuvionkin havainnollistamalla tavalla voidaan nähdä yhteys ARA-mallin mukaisten tekijöiden ja yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisen välillä. (Wieland & Ivens 2025, 31; Najafi-Tavani ym. 2022, 115.)

Ostaja-toimittajasuhteet ovat b2b-liiketoimintaympäristössä mielenkiintoisia liikesuhteita niiden erityisen valta-aseman sekä eroavien intressien myötä. Niin myös kyseisen liikesuhteen kehittäminen jatkuvaksi ja tiiviimmäksi vaatii kykyä tunnistaa suhteen erityispiirteitä. Nykypäivän monimutkaisessa liiketoimintaympäristössä on myös tiedostettava eri toimijoiden väliset vaikutukset suhteen kehittämisen kannalta. Vaikka eri toimijoiden rooleja sekä eri kehittämiskeinoja voidaan arvioida laajastikin, on ostaja-toimittajasuhteiden kehittämisen taustalla aina peruslähtökohtana ihmisten välinen suhde, jossa luottamuksen ja sen myötä sitoutuneisuuden kautta suhde saadaan jatkumaan.

3.3 Pitkän ostaja-toimittajasuhteen merkitys yhteiskuntavastuun saavuttamiseksi

Paineet yritysten yhteiskuntavastuun saavuttamisesta ovat kasvaneet viime vuosina, joten yritysten on koko ajan tärkeämpää tiedostaa ostaja-toimittajasuhteiden merkitys yhteiskuntavastuun kannalta. Ostajan ja toimittajan välinen yhteistyö on kuitenkin edellytys yhteiskuntavastuun saavuttamiselle (Cao ym. 2024, 539; Habek ym. 2022, 269). Toimittajan vastuuttomuus heijastuu suoraan ostajaan, joten on johdonmukaista, että ostajan ja toimittajan välisellä suhteella voidaan vaikuttaa molempien osapuolten yhteiskuntavastuun muodostumiseen. Osana yhteiskuntavastuullista toimintaa voidaan nähdä, että yritys tiedostaa toimintansa vaikutukset ja erityisesti minimoi negatiiviset vaikutukset. Ollakseen yhteiskuntavastuullinen yrityksen on siis lisäksi tiedostettava toimitusketjun muiden jäsenten vaikutukset itseensä eli yhteiskuntavastuun täyttäminen ei rajoitu vain oman toiminnan hallintaan. Niinpä ostaja-toimittajasuhde nousee keskeiseen rooliin yhteiskuntavastuun täyttämisessä.

Keskeisessä roolissa yhteiskuntavastuun saavuttamisessa on yhteistyö eri liikekumppaneiden välillä, sillä yksittäisen yrityksen yhteiskuntavastuu ei täyty, jos sen toimitusketjun muut jäsenet eivät täytä yhteiskuntavastuun edellytyksiä (Sancha ym. 2019). Myös Schuhn (2022) mukaan yhteistyö ostaja-toimittajasuhteessa on välttämätöntä riskien pienentämiseksi. Usein, jos toimittaja tukee ostajan yhteiskuntavastuuta, toimii sama myös toiseen suuntaan. Myös Mwesiuo ym. (2021, 347) korostavat ostajan ja toimittajan välisen yhteistyön merkitystä yhteiskuntavastuun saavuttamiseksi. Osapuolten väliseen yhteistyöhön sekä yhteiskuntavastuun saavuttamiseen liittyy organisaatioiden välinen oppiminen. Pitkä ostaja-toimittajasuhde mahdollistaa läpinäkyvyyden ja vastaanottavaisuuden, joiden kautta organisaatioiden välinen oppiminen on mahdollista. Organisaatioiden välisen oppimisen myötä sekä näkyvä että hiljainen tieto voivat kulkea osapuolelta toiselle, minkä myötä opitaan uusia tapoja toimia ja omaksutaan uusia rutiineja – niin myös yhteiskuntavastuuseen liittyviä tietoja, toimintatapoja ja rutiineja. (Allenbacher & Berg 2023.) Ostaja-toimittajasuhteen merkitys yhteiskuntavastuun saavuttamisen kannalta korostuu entisestään nykypäivän monimutkaisessa liiketoimintaympäristössä, jossa sopimukset yksinään eivät riitä yhteiskuntavastuun varmistamiseen,

vaan yritysten tulee nojata yhteiskuntavastuun tavoittelussa luottamukseen, solidaarisuuteen sekä tiedon jakamiseen (Mwesiumo ym. 2021, 349).

Ostajan ja toimittajan välinen pitkä liikesuhde viittaa luottamukseen osapuolten välillä. Luottamus puolestaan mahdollistaa yhteistyön osapuolten välillä yhteiskuntavastuun saavuttamiseksi (Busch & Herzig 2025, 1051). Pitkä ostaja-toimittajasuhde luo otollisen mahdollisuuden yhteistyön tekemiselle paitsi operationaalisen menestyksen takaamiseksi, myös yhteiskuntavastuun saavuttamiseksi. Yhteistyön tekeminen ostajan ja toimittajan välillä edellyttää yhteisiä päämääriä ja samoja käsityksiä asioiden tilasta ja mahdollisuuksista, ja pitkään jatkunut liikesuhde nimenomaan tukee näiden ulottuvuuksien olemassaoloa. Pitkä liikesuhde ei ainoastaan mahdollista yhteiskuntavastuuseen liittyvien riskien ja haasteiden ratkomista, vaan myös niiden tunnistamisen yhteistyössä. Näin riskien tunnistaminen ja ratkominen toteutuvat tehokkaammin ja yhteiskuntavastuun saavuttaminen tapahtuu ostajan ja toimittajan yhteistyöllä, mikä edelleen taas tukee liikesuhteen kehitystä. (Mwesiumo ym. 2021, 348–349.)

Ostaja-toimittajasuhde itsessään voi luoda mahdollisuuksia tai haasteita yhteiskuntavastuun saavuttamisen kannalta. Lisäksi sitä voidaan tarkastella suhteen dynaamisten seikkojen näkökulmasta. Muun muassa Pengin ym. (2022, 212) mukaan ostajayrityksen riippuvuus toimittajasta heijastuu tämän yhteiskuntavastuun täyttämiseen. Jos ostaja siis on riippuvainen toimittajasta, joka arvostaa yhteiskuntavastuuta korkealle, pyrkii ostaja usein tällöin päämäärätietoisemmin kohti yhteiskuntavastuuta. Toisaalta Caon ym. (2024) mukaan yhtä lailla toimittajan riippuvuus ostajastaan vaikuttaa tämän yhteiskuntavastuun täyttämisen tasoon. Usein riippuvuuden myötä ollaan valmiita tekemään asioita enemmän toisen osapuolen hyväksi (AL-Shboul 2025, 1325). Ostaja-toimittajasuhteessa valitsee aina tietynlaisia valta-asetelmia ja usein toinen osapuoli on toisesta riippuvaisempi kuin toinen. Nämä seikat luovat aina dynaamisia vaikutuksia, jotka voivat olla niin positiivisia kuin negatiivisiakin yhteiskuntavastuun saavuttamisen kannalta. (Paulraj ym. 2025, 7640; Sancha ym. 2019.) Lisäksi voidaan nähdä, että ostaja-toimittajasuhteen jatkuessa pidempään ja syventyessä riippuvuus myös lisääntyy, mikä edelleen voi lisätä positiivisia vaikutuksia yhteiskuntavastuun saavuttamisen kannalta. Kedzian (2024, 236) mukaan erityisesti yhteistyö ostajan ja toimittajan välillä lisää keskinäistä riippuvuutta.

Morganin ja Huntin (1994) mukaan luottamus ja sitoutuminen ovat tärkeimmät tekijät pitkän ostaja-toimittajasuhteen muodostumisessa. Kun liiketoimintaympäristö sekä toimitusketjut ovat monimutkaistuneet, on luottamuksen merkitys korostunut entisestäänkin. Luottamukseen ja läpinäkyvyyteen pohjautuvat ostaja-toimittajasuhteet ovatkin edellytys yhteiskuntavastuulliseen liiketoimintaan, sillä

niiden myötä pystytään varmistamaan toimitusketjun yhteiskuntavastuullisuus kokonaisvaltaisemmin. Lisäksi luottamus on keino hallita odotuksia sekä kanssakäymistä suhteen osapuolten välillä, mikä edelleen helpottaa yhteiskuntavastuun saavuttamista. (Busch & Herzig 2025, 1051–1052.) Toisaalta usein luottamuksen koetaan vähentävän valvonnan ja sopimusten tarvetta (Andersen & Kumar 2006, 523).

Luottamus ja sitoutuminen pitkän ostaja-toimittajasuhteen pohjana vähentävät usein opportunistin vaaraa ja edistävät siten molempien osapuolten yhteiskuntavastuun saavuttamista. Opportunismilla tarkoitetaan, että opportunistia harjoittava suhteen osapuoli saavuttaa etuja epärehellisyyden ja vilpillisen toiminnan kautta. Toisaalta pitkä ostaja-toimittajasuhde ja luottamus sekä sitoutuminen viittaavat usein vahvaan yhteistyöhön ja tiedon jakamiseen, mitkä edelleen vähentävät opportunistin todennäköisyyttä. (Yeo & Lai 2020, 63–64, 67; Doney & Cannon 1997, 35.) Luottamukseen pohjautuvat pitkät ostaja-toimittajasuhteet ovat kriittisiä toimittajariskin kitkemiseksi ja siten edistävät yhteiskuntavastuun saavuttamista. Toisaalta asiat ruokkivat toinen toistaan ja yhteiskuntavastuulle pohjautuva suhde taas edistää luottamusta ja suhteen kestävyyttä. (AL-Shboul 2025, 1322.)

Erilaiset tekijät voivat edeltää ostajan halukkuutta ryhtyä kehittämään toimittajansa yhteiskuntavastuuta. Usein kuitenkin pohjimmainen syy halukkuudelle on ostajayrityksen oma pyrkimys yhteiskuntavastuun täyttämiseen eikä se pysty siihen ilman sen toimittajien tukea. Pitkään jatkunutta ostaja-toimittajasuhdetta voidaan arvioida myös yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisen kanssa, sillä se vaikuttaa molempien osapuolten yhteiskuntavastuun saavuttamiseen. Pitkä ostaja-toimittajasuhde ja keinot toimittajan yhteiskuntavastuun kehittämiseksi voidaan nähdä toisaalta toinen toisiinsa linkittyvinä asioina, joilla on toinen toistaan täydentävä vaikutus. Toinen tapa tarkastella asiaa on ymmärtää pitkä suhde vaihtoehtona toimittajan yhteiskuntavastuun kehittämisen keinoille, sillä usein erityisesti pitkään suhteeseen liittyvä luottamus vähentää valvonnan ja muiden keinojen tarvetta. (Busch & Herzig 2025, 1054.)

Pitkä ostaja-toimittajasuhde voi siis mahdollistaa yhteiskuntavastuun saavuttamisen niin sanotusti helpomman kautta. Sanchan ym. (2015, 96) mukaan onnistunut yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittäminen edellyttää mahdollistajia ja pitkä ostaja-toimittajasuhde, erityisesti sen perustuessa luottamukseen, tiedon jakamiseen ja kommunikointiin, voi olla juuri tällainen mahdollistaja. Kuitenkin on myös mahdollista, että tiiviin ostaja-toimittajasuhteen, jopa kumppanuuden, myötä toimittaja ei ole suostuvainen ostajan toimenpiteisiin tämän yhteiskuntavastuun kehittämiseksi, vaan vastustaa niitä. Usein erityisesti valta-asema ostajan ja toimittajan välillä vaikuttaa tällaisessa

tilanteessa. Aina pitkä ja tiivis ostaja-toimittajasuhde ei siis suoraan korreloi yhteiskuntavastuun saavuttamisen kanssa. (Gallear ym. 2012, 89.)

Toisaalta yhteiskuntavastuun saavuttamiseen yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisen kautta liittyy myös kehittämistoimenpiteiden lähtöasetelma. Usein toimenpiteet edellyttävät arkaluontoisenkin tiedon jakamista, mihin toimittaja ei todennäköisesti suostu, jos se ei voi luottaa ostajaan (Nagati & Rebolledo 2013, 181). Erityisesti tiedon jakamiseen liittyy nimenomaan uhka toisen osapuolen opportunistista (Cannon & Perreault 1999, 441). Lisäksi kehittämistoimenpiteisiin suhtautumista voi määrittää voimakkaastikin se, millaiseksi ostajayritys koetaan. Jos toimittaja kokee ostajan legitimiiksi toimijaksi eli näkee sen toiminnan sopivana, oikeanlaisena ja haluttuna, suhtautuu se todennäköisesti suopeammin kehittämistoimenpiteisiin. Ostajan ja toimittajan välisen suhteen kehittyessä toimittajalle nimenomaan muodostuu käsitystä ostajan hyvydestä. (Ahmed & Shafiq 2022, 282–283, 295–296.) Oikeastaan tilanne on siis se, ettei ilman minkäänlaista ostaja-toimittajasuhdetta ole edes mahdollista kehittää yhteiskuntavastuuta yhdessä, sillä suhde luo lähtökohdat kehittämistoimenpiteiden mahdollisuudelle.

Vaikka ostaja-toimittajasuhde, ja erityisesti pitkä sellainen, tuo sen osapuolille erilaisia etuja ja edistää usein tietyiltä osin myös yhteiskuntavastuun saavuttamista, on tiedostettava myös sen niin sanottu pimeä puoli (Yeo & Lai 2020, 60). Sillä viitataan ennen kaikkea eettisiin ongelmiin, kuten opportunistisiin, odotusten täyttämättä jättämiseen sekä moraalisiin rikkomuksiin, joita suhteen syvennyksessä voi ilmetä. Esimerkiksi operationaaliset ongelmat, kuten toimitusaikojen pituus, eivät sisälly ostaja-toimittajasuhteen pimeään puoleen. Haitallisiin vaikutuksiin liittyy myös, että toisen osapuolen mahdollisuus toimia yhteiskuntavastuullisesti evätään, esimerkiksi viivästyttämällä maksuja tai maksamalla liian alhaisia hintoja. Epäeettistä toimintaa voi ilmetä ostaja-toimittajasuhteessa kumman tahansa osapuolen toimesta. (Kang ym. 2025, 2; Paulraj ym. 2025, 7637, 7639.)

Pitkään ostaja-toimittajasuhteeseen liittyy tavallisesti sosiaalisen pääoman kasvaminen puolin ja toisin. Sosiaaliseen pääomaan vaikuttavat psykologiset tekijät, henkilöiden väliset suhteet sekä liikesuhteen aikajana ja tapahtumat, jotka edelleen muovaavat yhteisiä ymmärryksiä, luottamusta, historiaa sekä suhteiden rakentumista. Lähtökohtaisesti liikekumppanin parempi tunteminen ja yhteistyön tiivistyminen voidaan nähdä hyödyllisenä, mutta raja sen positiivisten ja haitallisten vaikutusten välillä on hyvin hento. Yhteiskuntavastuun saavuttamisen kannalta haitallista on, jos liikesuhteen objektiivisuus kärsii, opportunistia alkaa esiintyä tai päätöksenteko muuttuu heikoksi. (Villena ym. 2011, 561–562, 564.) Kaikkien hyötyjen ohella pitkä ostaja-toimittajasuhde voikin siis liian läheiseksi muuttuessaan heikentää yhteiskuntavastuun toteuttamista, jos asioita aletaan

katsomaan herkemmin läpi sormien, välinpitämättömyys lisääntyy ja suhteen toiseen osapuoleen aletaan suhtautua puolueellisesti (Villena ym. 2021, 87–89).

Kun liiketoimintaympäristö muuttuu paitsi monimutkaisemmaksi, myös vaativammaksi, lisääntyy yritysten välisen yhteistyön tarve. Niin myös ostajan ja toimittajan välinen yhteistyö molempien osapuolten yhteiskuntavastuun saavuttamiseksi nousee keskeiseen rooliin. Kun ostaja-toimittajasuhdetta kehittämällä pyritään löytämään keinoja yhteiskuntavastuun saavuttamiseksi, tulee kuitenkin muistaa, että pitkään jatkuneella ja läheiseksi muuttuneella ostaja-toimittajasuhteella voi olla yhteiskuntavastuun saavuttamisen kannalta vahvuuksien ohella myös heikkouksia. Ostaja-toimittajasuhdetta on siis kyettävä hallitsemaan, jotta se pysyisi kannattavana, mutta myös, jotta se tukee yhteiskuntavastuun saavuttamista eikä kannusta epäeettiseen toimintaan, esimerkiksi opportunistiin.

3.4 Yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittäminen ostaja-toimittajasuhteen kannalta

Siinä, missä ostaja-toimittajasuhde luo pohjaa yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämiselle ja yleisemmin yhteiskuntavastuun saavuttamiselle, on yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisellä myös merkityksiä ostaja-toimittajasuhteen kannalta. Vastuullisen toimittajan kehittäminen on jo itsessään osana laajempaa toimittajan hallintaa keskeinen keino liikesuhteen hallintaan, valvontaan ja tehostamiseen. Niinpä yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittäminen voidaan nähdä väylänä ostaja-toimittajasuhteen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Lisäksi eri yhteiskuntavastuun kehittämisen keinot itsessään myös kehittävät liikesuhdetta, sillä resurssien yhdistäminen ja strateginen liittoutuminen ovat keinoja ostaja-toimittajasuhteen tiiviimmän yhteistyön varmistamiselle. (Kharat ym. 2025, 824–825; Nagati & Rebolledo 2013, 185.) Lisäksi kehittämistoimien kautta liikesuhteen osapuolet oppivat toisistaan uutta ja siten side ostajan ja toimittajan välillä vahvistuu (Yang & Zhang 2017, 116).

Ostaja-toimittajasuhde vahvistuu myös, kun yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämiseksi jaetaan tietoa ja ostaja osoittaa halukkuutensa kehittää toimittajaa. Nämä toimet lisäävät usein toimittajan luottamusta ostajaa kohtaan. Lisäksi erityisesti palautteen antaminen sekä kommunikointi ostajan ja toimittajan välillä lisäävät osapuolten sitoutuneisuutta toinen toisiinsa. (Kashyap & Lakhanpal 2019, 48.) Vahvan ja pitkän ostaja-toimittajasuhteen muodostumiseksi luottamuksen ja sitoutumisen olemassaolo on välttämätöntä. Jaetut arvot, kommunikaatio sekä opportunistin väheneminen ovat keinoja luottamuksen ja sen myötä sitoutuneisuuden vahvistamiseen. Luottamus ja sitoutuminen puolestaan mahdollistavat tiiviimmän ja toimivamman yhteistyön, tehokkaamman ongelmien ratkaisun sekä epävarmuuden vähenemisen, mitkä edelleen vahvistavat ostaja-toimittajasuhdetta.

Voidaankin nähdä, että yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittäminen nimenomaan lisää kommunikaatiota ja tavoittelee jaettuja arvoja sekä opportunistin vähenemistä. Kaiken kaikkiaan yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittäminen siis vahvistaa ostaja-toimittajasuhdetta Morganin ja Huntin sitoutumisluottamus -teorian mukaisesti. (Morgan & Hunt 1994, 22, 31.)

Yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisen tarkoituksena on toimittajariskin ja sen myötä epävarmuuden poistaminen. Myös se lisää luottamusta ja varmuuden tunnetta ostaja-toimittajasuhteessa. Yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisen kautta pystytäänkin usein luomaan yhteistyölle pohjautuvia, pitkiä ostaja-toimittajasuhteita. Kuitenkin tutkimuksessa on myös näyttöä siitä, ettei vastuullisen toimittajan kehittämisen ja ostaja-toimittajasuhteen välillä olisi selkeää yhteyttä tai korrelaatiota. (Yang & Zhang 2017, 116–117, 124.) Yhteistyö erilaisten haasteiden ratkaisemiseksi on tutkitusti keino kehittää ja vahvistaa ostaja-toimittajasuhdetta. Vastuullisuusvaatimukseen vastaaminen voidaan nähdä nykypäivän liiketoimintaympäristön haasteena, johon yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisen kautta ostaja ja toimittaja yhdessä vastaavat ja siten vahvistavat liikesuhdettaan. (Schneider & Wallenburg 2012, 243.)

Yhteiskuntavastuun täyttäminen itsessään lisää luottamusta, inhimillistä pääomaa sekä hyvántahtoisuutta toista osapuolta kohtaan. Tällaiset positiiviset asiat lisäävät sitoutuneisuutta ostajan ja toimittajan välillä sekä vähentävät riskien todennäköisyyttä, mikä edelleen vahvistaa liikesuhdetta. (Groening ym. 2022, 1690.) Toisaalta yhteiskuntavastuun täyttäminen heijastuu yrityksen maineeseen, mikä edelleen vaikuttaa yrityksen liikesuhteiden muodostamiseen. Usein yhteiskuntavastuun täyttäminen on keskeinen kriteeri liikesuhteeseen ryhtyessä. Se myös tavallisesti lisää yrityksen luotettavuutta ja rehellisyyttä, kun toiminnan ennakoitavuus lisääntyy ja toisaalta epävarmuus vähenee. Yhteiskuntavastuun harjoittaminen jo itsessään onkin yksi ostaja-toimittajasuhteen kehittämiskeinoista. (Lee & Lee 2019.) Yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittäminen siis lisää sekä ostajan että toimittajan yhteiskuntavastuuta, mikä edelleen heijastuu niiden liikesuhteiden laatuun.

Erilaiset intressit ohjaavat ryhtymistä yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämiseen. Lisäksi taustalla vaikuttaa usein pyrkimys luoda ostajan ja toimittajan välille tiiviimpi suhde, jossa molemmat osapuolet hyötyvät. Monet yhteiskuntavastuun kehittämisen keinoista, kuten tiedon jakaminen, yhteistyön suunnitteleminen sekä ongelmien ratkominen yhdessä, edistävät luottamusta ostajan ja toimittajan välillä ja siten vahvistavat niiden välistä liikesuhdetta. Yhteinen tekeminen ja yhteiset päämäärät ylipäänsä vievät ostaja-toimittajasuhdetta eteenpäin. (Yang & Zhang 2017, 115.) Jos ostaja-toimittajasuhteen rakentuminen alkaa yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisen myötä resurssien ja käytänteiden jakamisella, perustuu suhde vastuullisuudelle ja on usein hyvinkin

resilientti, mikä edelleen takaa koko toimitusketjun vahvemman yhteiskuntavastuun täyttymisen ja vähentää toimittajariskin todennäköisyyttä (AL-Shboul 2025, 1319). Yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisen kautta on siis mahdollista vahvistaa ostaja-toimittajasuhdetta.

Lisäksi yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisen yhteyttä ostaja-toimittajasuhteeseen voidaan arvioida myös sen kautta, millaisia viestejä kehittämistoimet välittävät toimittajalle. Ostajan ja toimittajan välillä on usein eriävät intressit, ja toimittajan huoli onkin usein suhteen jatkuvuudessa (Kashyap & Lakhanpal 2019, 50). Yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämiseen ryhtyminen voikin viestiä toimittajalle ostajan halukkuudesta säilyttää suhde ja rakentaa sitä jatkuvaksi yhteistyöksi, mikä edelleen voi lisätä toimittajan halukkuutta kehittää suhdetta ja tuoda varmuutta olla siinä. Kuitenkin yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämiseen ryhtyminen voidaan nähdä myös epäluottamuslauseena toimittajaa kohtaan, mikä taas heikentää toimittajan luottamusta ja sen myötä sitoutumista ostajaa kohtaan, jolloin suhde voi jopa päättyä (Busch & Herzig 2025, 1054). Toisaalta kehittämistoimenpiteiden myötä toimittajan kyvyt kehittyvät ja resurssit vahvistuvat, mikä voi sitouttaa toimittajaa enemmän ostajaansa kohtaan (Nagati & Rebolledo 2013, 185).

Jotta ostaja-toimittajasuhde säilyisi kannattavana, tulee sitä hallita ja kehittää jatkuvasti. Jos suhde pääsee muotoutumaan liian läheiseksi, on vaarana opportunisti sekä muut epäeettiset toimet. Tavoitteiden ja vaatimusten asettaminen sekä sopimustekniset seikat ovat keinoja hallita ostaja-toimittajasuhdetta ja välttää sitä menemästä niin sanotulle pimeälle puolelle. Juuri nämä keinot ovat myös yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisen keinoja ostajan puolelta eli niiden avulla on mahdollista säilyttää suhde kannattavana ja välttää sitä menemästä pimeälle puolelle. Kehittämistoimet siis säilyttävät suhteessa tietyn valta-asetelman ja kriittisyyden, jolloin suhde säilyy, mutta asioita ei aleta katsomaan läpi sormien tai objektiivisuus ei kärsi. (Villena ym. 2021, 87.) Yhteiskuntavastuullisen toimittajan sekä ostaja-toimittajasuhteen kehittämiseen voi myös liittyä arvokkaat ja tapaussidonnaiset investoinnit, jotka puolestaan voivat Kotlerin ym. (2022, 119) mukaan lisätä opportunistin vaaraa, kun riippuvuus ja haavoittuvaisuus toisesta osapuolesta lisääntyy. Jotta yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisen myötä ostaja-toimittajasuhde saataisi säilymään kannattavana ja vahvana, tulee siis eri keinojen välillä löytää niin sanottu kultainen keskitie.

Toisaalta kehittämistoimet voidaan nähdä myös ylimääräisenä hallinnollisena taakkana, joka voi heikentää toimittajan sitoutuneisuutta ostajaa kohtaan aiheuttaessaan turhautuneisuutta ja luottamattomuuden tunnetta. Erityisesti silloin, jos ostaja ei osoita aitoa kiinnostusta yhteiskuntavastuullisia ongelmia kohtaan, vaan muodon vuoksi vaatii toimittajaa täyttämään tietyt kaavakkeet, näkyy se toimittajan sitoutuneisuudessa ja tyytyväisyydessä ostajaan. Lisäksi toimittaja odottaa, että

yhteiskuntavastuun täyttäminen ja yhteistyöhön mukaan lähteminen korreloisi ostojen määrässä. Jos näin ei ole, heikentää se toimittajan luottamusta ostajaa kohtaan ja siten koko liikesuhdetta kohtaan. (Baden ym. 2009, 431.) Riippuen käytetyistä yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisen keinoista voidaan vaatimukset ja niihin vastaaminen nähdä myös taloudellisesti merkittävinä tai jopa ylitsepääsemättöminä panostuksina, minkä myötä toimittajan halukkuus säilyttää suhte ostajaan voi heiketä (Gallear ym. 2012, 89). Jos yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisen keinoja käytetään ostajan toimesta epäkorrektilla tavalla, esimerkiksi toimittajaa alentavasti, on tällä todennäköisesti vaikutuksia toimittajan tyytyväisyyteen ja siten suhteen jatkumiseen (Ganguly & Roy 2021, 249).

Ostaja-toimittajasuhteen kannalta yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisen merkitys varmasti pohjautuu käytössä olleisiin kehittämiskeinoihin. Karkea jako voidaan tehdä niin, että epäsuorat kehittämiskeinot, kuten todistukset tai eettiset toimintaohjeet, jotka eivät vaadi ostajalta aktiivisuutta tai sitouta tämän resursseja, eivät ole niin vahvasti yhteydessä ostaja-toimittajasuhteen kehittymiseen tai vahvistamiseen. Puolestaan taas suorat kehittämiskeinot, kuten tiedon jakaminen, henkilökunnan vaihtaminen sekä vierailut, voidaan nähdä olevan vahvemmin yhteydessä ostaja-toimittajasuhteen kehittymiseen, sillä niiden myötä luottamus ja sitoutuminen toista osapuolta kohtaan yhteistyön lomassa rakentuu. Erityisesti tiedon jakaminen yhteiskuntavastuun kehittämiseksi voidaan nähdä ostaja-toimittajasuhdetta vahvistavana tekijänä, sillä se laskee epäeettisen toiminnan todennäköisyyttä vahvistamalla pitkän aikavälin sitoutumista ja tyytyväisyyttä. Se on myös väylä viestiä toiselle osapuolelle omasta luotettavuudesta sekä sitoutuneisuudesta suhteeseen. (Eckerd & Hill 2012, 239–240, 247.)

Käytetyistä keinoista huolimatta keskeisimpään rooliin ostaja-toimittajasuhteen kannalta nousee kuitenkin osapuolten rehellisyys ja halukkuus tehdä yhteistyötä. Ne muovaavat osapuolten kokemuksia luottamuksesta ja sitoutuneisuudesta ja siten määrittävät liikesuhteen tulevaa suuntaa. Yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittäminen ei siis ole ainoastaan keino kehittää osapuolten yhteiskuntavastuuta, vaan sen lisäksi se on mahdollisuus kehittää liikesuhdetta, jos palaset on aseteltu oikein.

4 Teoreettinen viitekehys

Suhdemarkkinoinnin (engl. *relationship marketing*) juuret markkinoinnin tutkimuksessa yltävät noin 1980-luvun alkuun. Keskustelu suhdemarkkinoinnista on vuosikymmenten aikana muuttanut muotoaan ja alun perin se on saanut otteita niin yleisesti b2b-markkinoinnista kuin palvelujen markkinoinnistakin. Suhdemarkkinoinnille on keskeistä tavoitella pitkiä liikesuhteista, jotka pohjautuvat luottamukseen. Voimaan tullessaan suhdemarkkinointi siirsikin pitkään vallinneen käsityksen yksittäisten transaktioiden merkityksestä kohti pitkiä liikesuhteita ja asiakkaan elinkaariarvoa. Suhdemarkkinointina voidaan ymmärtää kaikki toimet, joiden tarkoituksena on luoda, kehittää ja ylläpitää suhteita, joita yrityksillä on. Suhdemarkkinointi ei siis liity ainoastaan asiakassuhteisiin, vaan yhtä lailla yrityksen kaikkiin sen ulkopuolelle ulottuviin liikesuhteisiin. Tämä tutkimus keskittyy ostaja-toimittajasuhteeseen b2b-markkinoilla. (Das ym. 2025, 2–4; Morgan & Hunt 1994, 21–22.)

Morgan ja Hunt (1994, 31) osoittavat, että oli kyse, mistä tahansa suhdemarkkinoinnin osa-alueesta, vaatii se onnistuakseen aina yhteistyötä suhteen osapuolten välillä, sillä monikaan tavoite ei ole yksin yhden yrityksen saavutettavissa. Lisäksi Kotler ym. (2022, 118) painottavat, että luottamus on edellytys hyvälle ostaja-toimittajasuhteelle. Tämä ajatus voidaan yhdistää tutkielman aiheeseen yhteiskuntavastuullisuuden tavoittelusta toimittajaa kehittämällä. Oikeastaan yhteiskuntavastuullista toimittajaa kehittäessään ostajayritys jo ymmärtää, ettei se kykene saavuttamaan vastuullisuutta yksin. Tämä voi ohjata toimittajayrityksenkin motivaatiota hyödyntää ostajayritykseltään saama tuki vastuullisuutensa vahvistamiseksi. Toimittajan kehittäminen sekä vastuullisen toimittajan kehittäminen viestivät, ettei kyseinen ostaja-toimittajasuhde ole vain mikä tahansa liikesuhde, vaan ostaja toivoo suhteen jatkuvan ja siihen ollaan valmiita panostamaan. Tästä viestii myös se, ettei ostaja ainoastaan esitä erilaisia vastuullisuusvaatimuksia toimittajaa kohtaan, vaan on aidosti valmis laittamaan resursseja tähän. (Gallear ym. 2012, 86.)

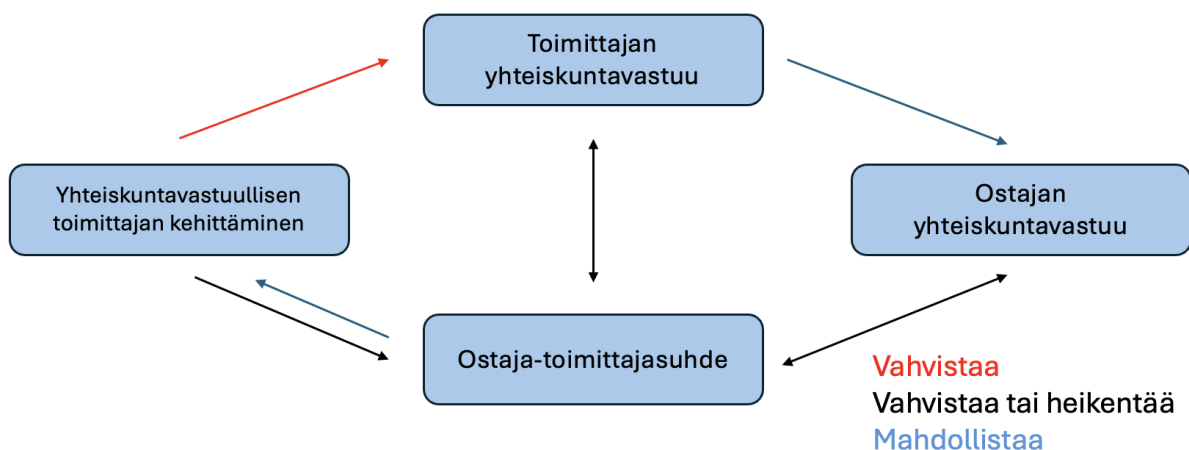
Ostajan ja toimittajan suhde on suhdemarkkinoinnin näkökulmasta mielenkiintoinen tarkasteltava, sillä ostajan ja toimittajan tavoitteet ja toiveet ovat usein vastakkaiset. Tämä vastakkainasettelu tuo omat haasteensa yhteistyölle ostajan ja toimittajan välillä. Lisäksi se voi pahimmillaan johtaa vakaaviin eettisiin ongelmiin. Toisaalta taas parhaimmillaan onnistunut yhteistyö ostajan ja toimittajan välillä mahdollistaa kustannussäästöjä, joustavuutta sekä laadun parannuksia. (Bendixen & Abratt 2007, 71–72.)

Yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisessä on kyse nimenomaan siitä, että ostaja-toimittajasuhteen yhteistyön hyviä puolia halutaan saavuttaa. Ostaja ei kykene saavuttamaan

yhteiskuntavastuullisuutta yksin toimiessaan, sillä toimittajan vastuullisuus heijastuu suoraan ostajaan. Toisaalta taas toimittajalta voi puuttua tärkeitä resursseja, osaamista tai tietoa, joita vastuullisuuden saavuttaminen edellyttäisi. Yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisellä toimittajan onkin mahdollista saada juuri näihin puutteisiin apua ja tukea ostajalta. (Bai & Satir 2022.) Vastuullisen toimittajan kehittäminen luo ostajan ja toimittajan yhteistyölle erityisen asetelman, sillä pohjimmiltaan kyse on siitä, että ostaja pyrkii hallitsemaan toimittajan toimintaa ja siten edistämään tämän vastuullisuuden toteutumista (Sancha ym. 2019).

Yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittäminen liittyy toimittajan hallintaan (engl. *supplier management, SM*) ja edelleen vastuullisen toimittajan hallintaan (engl. *sustainable supplier management, SSM*) (Yang & Zhang 2017, 114). Usein toimittajan hallintaan yleisesti yhdistetään toiminnot kustannusten, laadun, toimitusajan ja joustavuuden hallitsemiseksi, jotta toimittaja tukee ostajan liiketoimia mahdollisimman hyvin. Vastuullinen toimittajan hallinta laajentaa tätä käsitystä edelleen ja huomioi hallinnassa myös vastuullisuuden niin sanotun kolmijalan toteutumisesta: taloudellinen, sosiaalinen sekä ympäristön vastuullisuus. Oikeastaan kyse on siis siitä, että yritysten ostopäätöksissä huomioidaan vastuullisuuden näkökulma muiden prosessin kannalta olennaisten kriteerien, kuten hinnan ja toimitusajan ohessa. (Cui ym. 2024, 3; Coskun ym. 2022.) Toimittajahallinta ja suhde-markkinointi kulkevat hyvin käsi kädessä, sillä molemmat tähtäävät liikesuhteen osapuolten välisen yhteistyön ja luottamuksen kehittämiseen.

Tämän tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu luvuissa 2 ja 3 käsiteltyjen teorioiden varaan. Tutkielman teoreettisen viitekehysten yhteys havainnollistetaan kuviossa 6.



Kuvio 6 Tutkielman teoreettinen viitekehys

Yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittäminen viittaa ostajan toimenpiteisiin toimittajayrityksensä yhteiskuntavastuun tukemiseksi. Toisaalta tätä voidaan kuvata ostajan tukena toimittajan yhteiskuntavastuun saavuttamiseksi. Toimenpiteiden tarkoituksena on siis erityisesti toimittajan yhteiskuntavastuun vahvistaminen, mikä edelleen mahdollistaa ostajan itsensä yhteiskuntavastuun vahvistumisen. Yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisen kautta on mahdollista joko vahvistaa tai heikentää olemassa olevaa liikesuhdetta ostajan ja toimittajan välillä. Ostaja-toimittajasuhde puolestaan toimii mahdollistajana yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämiseksi luodessaan väylää kommunikaatiolle, avoimuudelle sekä luottamukselle, joita kehittämistoimenpiteet edellyttävät. Lisäksi voidaan havaita sekä toimittajan ja ostajan yhteiskuntavastuun vaikuttavan liikesuhteen joko sitä vahvistavasti tai heikentäväksi. Toisaalta liikesuhteen laatu taas heijastuu joko vahvistavana tai heikentävänä tekijänä ostajan ja toimittajan yhteiskuntavastuun toteuttamiseen.

5 Tutkimuksen metodologia

5.1 Tieteenfilosofinen suuntaus

Tämän tutkielman tarkoituksena on tarkastella yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämistä toimittajayrityksen näkökulmasta eli, miten toimittajayritys suhtautuu ostajayrityksen kehittämistoi-
miin. Ilmiötä pyritään tarkastelemaan tieteellisen tutkimuksen, ja tarkemmin laadullisen tutkimuk-
sen sekä teemahaastattelun, kautta. Tutkielman tarkoitusta on rajattu näkökulman sekä käsitteiden
tarkennuksen kautta, mutta keskeinen rajaus tieteellisessä tutkimuksessa tehdään myös tieteenfilo-
sofisen suuntauksen kautta. Se määrittää raamit, joiden puitteissa juuri kyseinen tutkimus tuottaa
tietoa. (Saunders ym. 2023, 131; Puusa & Juuti 2020, 27; Eriksson & Kovalainen 2008, 10.)

Tässä tutkimuksessa tiedostetaan niin aineiston keräämisen kuin analysoinninkin yhteydessä, että
haastateltavien aiemmat kokemukset ja käsitykset muovaavat heidän kokemuksiaan. Toisaalta kes-
keistä on, että haastateltavat nimenomaan nostavat esiin omia kokemuksiaan ja tulkintojaan tilan-
teista, eikä tutkimuksella näin ollen pyritä löytämään yhtä ainoaa absoluuttista totuutta. Tutkimuk-
sessa ei siis pyritä löytämään oikeaa tai väärää vastausta, vaan tarkoituksena on ymmärtää ilmiötä
laajemmin. Mahdolliset eriävät näkemykset sekä haastateltavien omat kokemukset nimenomaan ri-
kastuttavat ilmiön analyysia. Lisäksi tutkimuksessa ymmärretään, että teemahaastattelu aineistonke-
ruumenetelmänä tarkoittaa, että aineisto syntyy vuorovaikutuksessa, joten sekä haastateltava että
haastattelija muovaavat kertynyttä aineistoa. (Eriksson & Kovalainen 2008, 14; Saaranen-Kauppi-
nen & Puusniekka 2006.) Tämän tutkielman ontologinen lähtökohta onkin sosiaalinen konstruktio-
nismi, jossa keskeistä on ajatus ihmisten luonnollisista asenteista. Toisaalta tutkielmaa ohjaa siis
sekä ontologiselta että epistemologiselta lähtökohdaltaan subjektivismi, sillä sosiaalisessa konstruk-
tionismissa ajatellaan, että asiat ovat sellaisia, miltä ne näyttävät ja henkilön omat ulkoiset havain-
not sekä sisäinen reflektio kietoutuvat toinen toisiinsa. (Saunders ym. 2023, 137; Puusa & Juuti
2020, 30.)

Päätelyn osalta tutkimuksessa hyödynnetään rinnakkain sekä teoriaa että teemahaastatteluin kerät-
tyä empiiristä aineistoa, joiden välillä tehdään vertailua ja tulkintoja. Kyse on siis induktiivisen ja
deduktiivisen päätelyn yhdistävästä abduktiivisesta päätelystä. Tällä tutkimuksella ei sen ontolo-
gisten tai epistemologistenkaan lähestymistapojen perusteella luoda selkeästi joko vain uutta teoriaa
tai laajenneta olemassa olevaa, vaan voidaan tehdä molempia. Tutkimuksen tarkoituksena on ni-
menomaan ymmärtää ilmiötä laajemmin ja luoda siitä käsityksiä haastateltavien subjektiivisten ko-
kemusten pohjalta. Näin ollen abduktiivinen lähestymistapa päätelyle mahdollistaa joustavan ja

moneen tilanteeseen soveltuvan päättelyn. (Saunders ym. 2023, 155, 158–159.) Nämä tutkielman tieteenfilosofiset valinnat määrittävät tutkielman tavoitteita, toteutustapoja sekä tuloksia. Ne siis vahvistavat, mistä näkökulmasta aihetta tarkastellaan ja miten aineistoa sitä varten kerätään. (Eriksson & Kovalainen 2008, 10–11.) Tutkielman muut tieteenfilosofiset eli metodologiset valinnat esitellään tarkemmin aineistonkeruu- ja analysointimenetelmien kautta luvuissa 5.2 sekä 5.3.

5.2 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkielma toteutetaan siis laadullisena tutkimuksena, sillä sen tarkoituksena on nimenomaan ymmärtää ilmiötä ja tarkastella henkilöiden kokemuksia siihen liittyen. Tutkimusta ohjaa tieteenfilosofilta valinnoilta sosiaalinen konstruktionismi, joka kulkee hyvin käsi kädessä tutkimusmenetelmän sekä aineistonkeruumenetelmän eli teemahaastattelun kanssa, sillä molemmissa ymmärretään, että käsitykset ilmiöstä syntyvät vuorovaikutuksen kautta eli sekä haastattelija että haastateltava vaikuttavat toinen toisiinsa. Haastattelutilanteissa sekä aineistoa analysoitaessa tutkija, eli haastattelija, tiedostaakin oman roolinsa sekä omien ennakoasenteidensa vaikutuksen kerättyyn aineistoon. (Puusa & Juuti 2020, 101; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkielman empiirinen aineisto kerättiin teemahaastatteluja hyödyntämällä, sillä kyseinen menetelmä on joustava ja soveltuu erityisesti tämän kaltaisiin tutkimuksiin, joissa halutaan ymmärtää ilmiötä tarkemmin. Koska tutkimuksella halutaan lisätä ymmärrystä toimittajayrityksen näkökulmista yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämiseen liittyen, ovat henkilöt toimittajayrityksessä parhaita kertomaan näkemyksistään ja kokemuksistaan. Teemahaastattelun valitsemista aineistonkeruumenetelmäksi tukeekin se, että haastateltavat oli mahdollista valita tarkoituksenmukaisesti eli etukäteen varmistuttiin heillä olevan kokemusta ja tietoa tutkittavasta aiheesta. Teemahaastattelu mahdollisti myös, että jokainen haastattelutilanne oli keskenään erilainen, sillä kyseisen haastateltavan subjektiiviset kokemukset pystyttiin huomioimaan. Haastattelutilanteessa haastattelijan, eli tutkijan, sekä haastateltavan vuorovaikutuksen kautta kerrytettiin aineistoa tutkittavan ilmiön ymmärryksen laajentamiseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2022; Puusa & Juuti 2020, 103, 106; Tuomi & Sarajärvi 2018; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teemahaastatteluun liittyy etujen ohessa myös haasteita, joista tutkijan tulee olla tietoinen aineistonkeruumenetelmää valitessaan ja erityisesti ennen varsinaisia haastatteluja. Erityistä huomiota kiinnitettiin siihen, millaisia virhelähteitä haastattelukysymysten muotoilu saattaisi aiheuttaa. Koska haastattelutilanne on vuorovaikutustilanne haastattelijan ja haastateltavan välillä, ei haastattelija halua tietoisesti vaikuttaa haastateltavan vastausten muodostumiseen. Kun haluttiin luoda ymmärrystä haastateltavan kokemuksista ja ajatuksista, käytettiin kysymysmuotoja, kuten ”Miten se näkyy...?”

tai ”Millaisia ajatuksia...?”. Sen sijaan, että olisi suoraan kysytty: ”Onko ostajan lähettämät kyselyt inhottavia?”, mikä olisi voinut ohjata haastateltavan vastausta tiettyyn suuntaan. Teemahaastattelun mukaisesti kysymyksiä ei ollut mietitty etukäteen, vaan ainoastaan haastatteluteemat sekä muutama esimerkkikysymys (ks. liite 1), olivat haastattelutilanteessa tutkijan tukena. Olikin tärkeää, että virhelähteet ja kysymysten muotoilu pidettiin mielessä koko ajan. (Puusa & Juuti 2020, 108–109; Hyvärinen ym. 2017; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Kysymysten asettelun lisäksi haastattelutilanne edellyttää tutkijalta eli haastateltavalta hyviä vuoro-vaikutustaitoja. On tärkeää, että tiedostetaan ilmeillä ja eleillä olevan vaikutusta, miten haastattelutilanne etenee. Haastattelijan pitää myös kyetä tulkitsemaan tilannetta ja muuttamaan rooliaan tarpeen mukaan aktiivisesta kuuntelijasta suorien kysymysten esittäjäksi. Haastattelutilanteessa piti antaa tilaa haastateltaville, vaikka mielessä olisi jo ollut useampi jatkokysymys, sillä usein pieni mietintätauko sai haastateltavan avautumaan lisää. Lisäksi merkitystä oli sillä, että myhäilyin tai nyökkäyksin osoitettiin kuuntelemista ja toisaalta asioita toistamalla tai niihin reagoimalla osoitettiin, että asia oli ymmärretty. Tärkeää oli myös, että tarpeen vaatiessa kysyttiin tarkennusta, jotta varmistuttiin, että asiat ymmärrettiin yhtä lailla. Tutkielman kirjallisuuskatsauksen myötä perehtyminen tutkielman aiheeseen ja ilmiöön syvemmin mahdollisti, että haastattelija pystyi toimimaan aiheensa asiantuntijana, mikä todennäköisesti lisäsi luottamusta haastattelutilanteessa. Lisäksi tilanteiden etenemistä edisti, että tutkija tiesi haastateltaviensa osaamisen ja kokemuksen, joten ne voitiin huomioida kysymysten asettelussa. (Puusa & Juuti 2020, 106–107, 113; Tuomi & Sarajärvi 2018; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Koska aineistonkeruu tapahtui teemahaastatteluin, ei haastattelutilanteissa ollut ennalta laadittua kysymyspatteristoa, vaan ainoastaan haastatteluteemat. Tällaisen haastattelutilanteen onnistumista tuki tutkijan perehtyminen aiheeseen sekä tietämys haastateltavien osaamisesta ja kokemuksesta. Teemahaastattelu jätti haastattelutilanteissa tilaa kunkin haastateltavan osaamisen, kokemuksen ja mielenkiinnonkohteiden mukaiselle keskustelulle. Jokainen kuudesta haastatteluteemasta tuli käsiteltyksi jokaisen haastateltavan kanssa, mutta hieman eri laajuuksilla. (Puusa & Juuti 2020, 112–113; Fisher & Buglear 2010, 175; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Ennen aineistonkeruuseen ryhtymistä teoreettisen viitekehyksen pohjalta laadittiin operationalisointitaulukon avulla haastatteluteemat. Taulukossa 3 esitetään tämä operationalisointitaulukko, joka havainnollistaa yhteyden tutkielman teoreettisen viitekehyksen sekä empiirisen aineiston keräämiseen hyödynnettävien teemojen välillä.

Taulukko 3 Tutkielman operationalisointitaulukko

Tutkimuskysymys	Osaongelmat	Teoria ja käsitteitä	Teemat ja kysymykset
Miten toimittajayritys suhtautuu yhteiskuntavastuunsa kehittämiseen ostajan tuella?	Mitä etuja tai haittoja yhteiskuntavastuun kehittäminen ostajan tuella tuo toimittajalle?	Yhteiskuntavastuun tavoittelemisen nykypäivän liiketoimintaympäristössä Yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittäminen ja sen keinot	1. Yhteiskuntavastuun kehittäminen ostajan tuella ja sen luomat mahdollisuudet ja haasteet 2. Kokemukset yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisestä ja sen eri keinoista
	Millaisia merkityksiä toimittaja voi liittää ostajan halukkuuteen tukea toimittajan yhteiskuntavastuuta?	Ostajan lähtökohdat yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämiseksi Ostajan ja toimittajan välinen yhteistyö yhteiskuntavastuun saavuttamiseksi	3. Näkemykset ostajan syistä yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisen taustalla 4. Kokemukset ostaja-toimittajasuhteen vaikutuksista yhteiskuntavastuun kehittämisessä
	Miten yhteiskuntavastuun kehittäminen ostajan tuella näkyy ostaja-toimittajasuhteen dynamiikassa?	Ostaja-toimittajasuhteen kehittäminen: luottamuksen ja sitoutumisen rakentaminen Ostaja-toimittajasuhteen luomat lähtökohdat yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämiselle	5. Kokemukset kehittämistoimenpiteiden vaikutuksista luottamuksen ja sitoutumisen kannalta 6. Näkemykset kehittämistoimenpiteiden vaikutuksista ostajan ja toimittajan väliselle yhteistyölle

Operationalisointitaulukon vasemmassa reunassa nostetaan esiin tutkimuskysymys, josta on johdettu kolme osaongelmaa. Ensimmäinen osaongelma tarkastelee etuja ja haittoja, joita toimittajayritys voi saada kehittäessään yhteiskuntavastuutaan ostajan tuella. Toinen osaongelma puolestaan tarkastelee merkityksiä, joita toimittajayritys voi liittää ostajan halukkuuteen tukea toimittajan yhteiskuntavastuuta. Kolmas ja viimeinen osaongelma keskittyy yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisen vaikutuksiin ostaja-toimittajasuhteen dynamiikan kannalta. Tutkielman teoreettinen viitekehys taustoittaa, mitä tutkittavasta ilmiöstä nyt jo tiedetään ja miten tutkielman eri aiheet, yhteiskuntavastuun saavuttaminen, yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittäminen sekä ostaja-toimittajasuhde ja sen kehittäminen, liittyvät toinen toisiinsa. Teoreettisen viitekehysten pohjalta on johdettu kuusi haastatteluteemaa: 1. Yhteiskuntavastuun kehittäminen ostajan tuella ja sen luomat

mahdollisuudet ja haasteet 2. Kokemukset yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittamisestä ja sen eri keinoista 3. Näkemykset ostajan syistä yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisen taustalla 4. Kokemukset ostaja-toimittajasuhteen vaikutuksista yhteiskuntavastuun kehittämisessä 5. Kokemukset kehittämistoimenpiteiden vaikutuksista luottamuksen ja sitoutumisen kannalta 6. Näkemykset kehittämistoimenpiteiden vaikutuksista ostajan ja toimittajan väliselle yhteistyölle.

5.3 Aineiston kerääminen

5.3.1 Haastateltavien valinta ja kuvaus

Tässä tutkielmassa osallistujat on valittu tarkoituksenmukaisesti eli kyseessä on tarkoituksenmukaisesti poimittu näyte (Puusa & Juuti 2020, 106). On siis arvioitu, ketkä voisivat tuottaa tutkielman tarkoituksen kannalta relevanttia tietoa kokemustensa ja osaamisensa kannalta. Koska tarkoituksena on ymmärtää toimittajayrityksen näkökulmaa, päädyttiin siihen, että haastateltavat ovat toimittajana toimivan, saman yrityksen edustajia sen eri toiminnoista. Näin saadaan kattava käsitys yrityksen näkökulmasta. Lisäksi etukäteen varmistettiin, että haastateltavat ymmärtävät tutkielman ilmiön ja tunnistavat sen arjessaan.

Tämän tutkielman haastateltavat työskentelevät samassa organisaatiossa. Koska tutkielman tarkoituksena on ymmärtää toimittajayritysten näkökulmaa ostajayrityksen tuella tapahtuvassa yhteiskuntavastuun kehittämisessä, on johdonmukaista haastatella henkilöitä organisaation eri osista mahdollisimman kattavan näkemyksen saamiseksi. Näin jokainen haastateltava omalla erityisosaamisellaan sekä kokemuksellaan tuottaa toinen toistensa näkemyksiä ja kokemuksia tukevia tietoja. Toisaalta haastateltavien erilaisten toimenkuvien sekä kokemusten myötä teemahaastattelu oli tähän tutkimusasetelmaan soveltuva aineistonkeruumenetelmä, sillä se antaa mahdollisuuden käydä haastatelluissa kunkin teeman kyseisen haastateltavan osaamisen ja kokemuksen kannalta edullisella laajuudella läpi.

Ennen haastateltavien soveltuvuutta oli myös arvioitava, miten kyseinen organisaatio soveltuu tutkielman aiheeseen. Jotta tutkielman tarkoitus voidaan täyttää, tuli olla varmuus siitä, että organisaatio tunnistaa tutkittavan ilmiön toimintaympäristössään. Tästä varmistuttiin käymällä keskustelua organisaation eri edustajien kanssa ennen haastateltavien valintaa. Kyseinen organisaatio on kansainvälinen, suuri tuotantoyritys. Se tuottaa pääasiassa puolivalmisteita eri teollisuudenalojen, kuten lääke-, auto- ja sähköteollisuuden, käyttöön eli se toimii nimenomaan toimittajayrityksen roolissa osana globaaleja toimitusketjuja.

5.3.2 Aineiston hankinta

Tutkielman aineisto kerättiin teemahaastatteluin. Aineistoa kerättiin kuudelta henkilöltä, joista kahta haastateltiin samalla kerralla eli kaiken kaikkiaan tehtiin viisi haastattelua. Haastattelut toteutettiin 27.11. – 22.12.2025 välisenä aikana. Haastattelut pidettiin Teams-puheluilla, jotta alustavan transkription luomiseen voitiin hyödyntää alustan tarjoamaa automaattista puheentunnistusohjelmaa. Lisäksi puhelut talletettiin puhelimen sanelinohjelmalla, jotta alustava transkriptio oli mahdollista tarkastaa todellisuutta vastaavaksi. Ennen haastatteluja haastateltaville lähetettiin tiedoksi tutkielman tietosuojailmoitus (ks. liite 3) ja heitä pyydettiin arvioimaan osallistumisensa tutkielmaan sekä osoittamaan suostumuksensa suostumuslomakkeella (ks. liite 4). Vaikka suostumuslomake jo osoitti haastateltaville, että haastattelu tallennetaan, käytiin nämä yksityiskohdat haastateltavien kanssa vielä läpi ennen tallennuksen aloittamista. Haastattelujen tiedot on tarkemmin esitetty taulukossa 4.

Taulukko 4 Haastattelujen tiedot

Tunnus	Haastattelun kesto
H1	50 min
H2	40 min
H3	55 min
H4	50 min
H5	35 min
H6	50 min

Taulukon vasemmassa reunassa annetaan haastateltaville tunnus juoksevalla numeroinnilla H1–H6. Toisessa sarakkeessa mainitaan kunkin haastattelun kesto minuutteina. Haastateltavat ovat eri tehtävistä organisaation eri toiminnoista, mutta anonyymiteetin säilyttämiseksi haastateltavien tehtävänimikkeet jätetään mainitsematta ja heihin viitataan taulukossa esitetyillä tunnuksilla. Haastateltavat ovat taulukossa satunnaisessa järjestyksessä.

Ennen haastatteluun osallistumista haastateltaville lähetettiin tiedoksi haastatteluteemat sekä muutama esimerkkikysymys (ks. liite 1). Se toimi myös tutkijan, eli haastattelijan, tukena haastattelutilanteessa kysymysten esittämisessä. Aineistonkeruun tarkoituksena on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta ilmiöstä, mikä pyrittiin varmistamaan ennakkotietoja antamalla. Ennakkotietojen antaminen on myös keino varmistaa haastattelun onnistuminen. Toisaalta se tukee tutkimuksen eettisyyden varmistamista, sillä ennakkotietojen myötä haastateltavilla oli asianmukaiset tiedot arvioida kattavasti osallistumisensa tutkimukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Lisäksi

haastattelutilanteen alussa käytiin läpi tutkielman kannalta keskeiset käsitteet (ks. liite 2). Näin varmistuttiin, että haastattelija ja haastateltava ymmärtävät käsitteet samalla

5.3.3 Aineiston temaattinen analysointi

Teemahaastatteluin kerätyn aineiston analysoiminen aloitettiin litteroinnilla. Analysointiprosessi itsessään oli oikeastaan melko samankaltaisten vaiheiden toistamista kierros kierrokselta, jolloin aineisto tuli johdonmukaisella tavalla käsitellyksi läpi. Analyysiprosessin aikana aineistoa sekä eriteltiin että yhdisteltiin. Aineiston analysointiin hyödynnettiin tarkemmin abduktiivista temaattista analyysia eli analyysi pohjautuu sekä olemassa olevaan teoriaan että tutkielmaa varten kerättyyn empiriseen aineistoon. Temaattisen analyysin mukaisesti aineistosta pyrittiin analysointikierrosten kautta tunnistamaan säännönmukaisuuksia. Tarkemmin vaihe vaiheelta analyysi piti sisällään koodien luomisen, niiden tunnistamisen, teemojen muodostamisen sekä tehtyjen löydösten raportoinnin. (Naeem ym. 2023, 2; Thompson 2022, 1410–1411; Lochmiller 2021, 2029; Puusa & Juuti 2020, 148.) Kukin vaiheista käydään tarkemmin läpi tässä luvussa.

Ensimmäinen analyysin vaihe oli aineistoon tutustuminen ja litteroinnin tekeminen. Alustavan litteraatin luomiseen hyödynnettiin Microsoft Teams -alustan puheentunnistustyökalua, joka tallensi haastattelun reaaliajassa. Sen jälkeen alustavaa litteraattia verrattiin puhelimen sanelinohjelmalla äänitettyyn tallenteeseen, jotta litterointiaineiston totuudenmukaisuudesta voitiin varmistua. Samalla aineistoa myös käsiteltiin ymmärryksen ja hahmottamisen helpottamiseksi. Muun muassa täytesanat poistettiin ja kielioppia parannettiin. Lisäksi anonymiteetin turvaamiseksi aineistosta poistettiin käsittelyn yhteydessä kaikki termit ja ilmaukset, jotka olisivat voineet mahdollistaa henkilöiden tai organisaation tunnistamisen. Kuitenkin oltiin tarkkoja, ettei lausumia tai merkityksiä muutettu, vaan aineisto pidettiin muutoin totuudenmukaisena. Koska tutkielman tarkoituksena on määrittää toimittajayrityksen suhtautumista ilmiöön nähden, päädyttiin aineistoon ensimmäisen läpikäynnin yhteydessä lisäämään myös merkintöjä, jos haastateltava esimerkiksi naurahti tai huokaisi. Kuitenkaan ilmiön ja tutkielman tarkoituksen kannalta perusteellisempi puheen piirteiden kuvaaminen ei ollut tarpeen. (Naeem ym. 2023, 2; Thompson 2022, 1412; Hyvärinen ym. 2017.) Haastatteluaineiston kattava läpikäynti jo ensimmäisillä kierroksilla, ja toki jo itse haastattelutilanteen yhteydessä, oli hyvä seuraavien kierrosten kannalta. Kun aineisto alkoi tulla tutuksi, oli koodien, ja myöhemmin teemojen, luominen helpompaa. Erityisen hyödylliseksi aineiston tunteminen nousi tulkintoja tehtäessä. (Puusa & Juuti 2020, 151.)

Analyysin seuraavana vaiheena oli koodaus. Kerätystä aineistosta ryhdyttiin siis tunnistamaan yhteäisyyksiä ja säännönmukaisuuksia ja toisaalta myös eroja. Koodauksen apuna hyödynnettiin

värikoodausta. Kaiken kaikkiaan litteroinnin jälkeen haastattelujen pohjalta kertyi 42 sivua aineistoa, josta värikoodeja hyödyntämällä erotettiin merkitykselliset virkkeet ja kappaleet. Erityisesti pyrittiin korostamaan toistuvia ja toisistaan erottuvia kohtia. Kaiken kaikkiaan koodausta tehtiin kolme kierrosta, joista ensimmäisellä koodeja merkittiin hyvin useita, sillä kaikki hiemankin merkityksellinen korostettiin. Ensimmäinen koodauskierros tuotti 13 koodia. Toinen koodauskierros puolestaan suoritettiin valikoivammin, sillä koodeja pyrittiin ryhmittelemään otsikoiden alle. Tämän myötä joukosta poistui tiettyjä koodeja, jotka eivät lopulta toistuneetkaan aineistossa tai ne todettiin merkityksettömiksi, ja osa koodeista sulautettiin yhteen. (Naeem ym. 2023, 4; Thompson 2022, 1413; Lochmiller 2021, 2030; Puusa & Juuti 2020, 152–153.)

Toisen koodauskierroksen myötä aineistosta erotetut koodit saatiin asetettua seuraavien seitsemän otsikon alle: Syyt kehittämistoimenpiteiden taustalla, asiakkailta tulevien vaatimusten taso, ilmiön merkitys työarjessa, käytettyihin keinoihin liittyvät edut ja haitat, yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisen seuraukset ja sen harjoittamisen taakse kätkeytyvät viestit, kehittämistoimenpiteiden vaikutus liikesuhteeseen sekä yleinen suhtautuminen yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämiseen. Koodausprosessia helpottamaan luotiin myös niin sanottu koodikirja ennen kolmatta koodauskierrosta. Siinä määritettiin, milloin kutakin koodia käytetään ja milloin taas ei. Näin selkeys ja johdonmukaisuus aineiston käsittelyssä säilyy. (Thompson 2022, 1413–1414.) Kaikkien koodauskierrosten aikana tehtiin myös vapaamuotoisia muistiinpanoja, jos yhtäläisyyksiä, säännönmukaisuuksia tai selkeitä eroja aineistojen välillä havaittiin, mihin koettiin, että olisi syytä tarttua analyysin myöhemmissä vaiheissa.

Koodien luomisen jälkeen siirryttiin luomaan teemoja tarkastelemalla suhteita koodien välillä sekä mahdollisuuksia tarkastella tutkielman ilmiötä niiden kautta. Koodit olivat siis käytännönläheisempiä kuin abstraktimmalla tasolla olevat teemat, ja teemoja muodostaessa yksi teema saattoikin lopulta pitää sisällään useamman koodin. Teemojen luominen tapahtui käsittelemällä aineistoa hieman abstraktimmalla tasolla ja keskeistä oli luoda tulkintoja koodien pohjalta. (Naeem ym. 2023, 4; Thompson 2022, 1414–1415; Lochmiller 2021, 2032.) Teemoja muodostettiin koodien pohjalta viisi kappaletta, ja ne ovat myös yhdenmukaiset haastatteluteemojen kanssa: (1) yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisen seuraukset, (2) yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittäminen toimittajayrityksen arjessa, (3) syyt yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisen taustalla, (4) yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittäminen liikesuhteen kannalta ja (5) suhtautuminen yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämiseen.

Analysoinnin viides vaihe on niin sanottu teoretisointi eli laadittuja teemoja aletaan tarkemmin ymmärtämään olemassa olevan teorian avulla. Tässä vaiheessa siis tarkasteltiin, miten tutkielman alkuvaiheessa luotu teoreettinen viitekehys voisi selventää empiirisen aineiston pohjalta luotuja teemoja ja etenkin yhteyksiä niiden välillä. (Thompson 2022, 1415.) Tutkielman teoreettinen kontribuutio käsitellään tarkemmin luvun 7.1 yhteydessä.

Tutkielman temaattinen analyysi päättyy analysointiprosessin auki kirjoittamiseen. Tutkielman empiirisen aineiston analyysi on konkreettisemmin kuvattu luvussa 6, jossa kukin viidestä teemasta löytyy otsikkotasolta ja sen alla luvussa käsitellään kyseisen teeman yhteys empiiriseen aineistoon. Lisäksi luvuissa esitetään viittauksia empiiriseen aineistoon selkeämmän ymmärryksen muodostamiseksi lukijalle. (Thompson 2022, 1416, 1418.) Analysointivaihe ei siis pääty aineiston käsitteilyyn, vaan todellisen tutkimuksen siitä tekee vasta tulkinnan vaihe. Tulkintaa tehtiin oikeastaan koko tutkimusprosessin ajan ja jokaisella analysoinnin kierroksella. (Puusa & Juuti 2020, 154–155.)

5.4 Tutkimuksen eettisyys

Laadullisessa tutkimuksessa eettisten näkökulmien tiedostaminen ja tarkasteleminen on tärkeää. Eettisyys ymmärretään usein erityisesti tutkittavien oikeudenmukaisena kohteluna, mutta se ei suinkaan rajoitu ainoastaan siihen, vaan on myös tarpeen arvioida, miten aitoa ja luotettavaa tietoa tutkimuksella voidaan tuottaa. Eettisyys on siis laaja kokonaisuus ja välttämätön osa laadullista tutkimusta. Sitä ei tule muistaa ainoastaan aineiston keräämisen yhteydessä, vaan jokaisessa tutkielman vaiheessa. (Saunders ym. 2023, 254; Eriksson & Kovalainen 2008, 62, 65.) Eettisten kysymysten merkitys korostuu erityisesti ihmistieteissä, kuten kauppatieteissä, ja edelleen haastattelututkimuksen yhteydessä, kuten tämä tutkimus (Hirsjärvi & Hurme 2022).

Saunders ym. (2023, 257) luettelevat eettisen tutkimuksen periaatteiksi seuraavat asiat: rehellisyys, reiluus ja avoimuus, haastateltavien kunnioittaminen, harmin välttäminen, haastateltavien yksityisyyden suojaaminen, osallistumisen vapaaehtoisuus ja oikeus vetäytyä tutkimuksesta, tietoon perustuva suostumus, kerätyn aineiston luottamuksellisuuden ja anonymiteetin varmistaminen, vastuu aineiston analysoinnista ja tulosten raportoinnista, tietojen hallinnan säännösten noudattaminen sekä tutkijan turvallisuuden varmistaminen.

Nämä periaatteet on pyritty johdonmukaisesti varmistamaan tämän tutkielman jokaisessa vaiheessa. Koko tutkimusprosessin kattava ja totuudenmukainen kuvaaminen sekä päätelmien perustuminen olemassa olevaan tutkimukseen tai kerättyyn empiiriseen aineistoon varmistavat tutkielman rehellisyyttä, reiluuutta ja avoimuutta. Haastateltavien kunnioittaminen pohjautuu riittävien esitietojen

antamiseen sekä osallistumisen vapaaehtoisuuden korostamiseen. Osallistumisen vapaaehtoisuus ja oikeus vetäytyä tutkimuksesta missä tahansa sen vaiheessa on varmistettu suostumuslomakkeen (ks. liite 4) kautta, joka haastateltavia pyydettiin palauttamaan ennen varsinaista haastattelua allekirjoitettuna huolellisen osallistumisen arvioinnin jälkeen. Lisäksi ennen haastattelutilanteen aloittamista haastateltavia muistutettiin lomakkeen sisällöstä ja siten haastateltavan oikeuksista. Lisäksi käsiteltiin, miten haastatteluaineisto talletetaan, litteroidaan sekä myöhemmin hävitetään.

Haastateltavien yksityisyyden suojaamista tuki edelleen suostumuslomakkeen (ks. liite 4) sekä tietosuojalomakkeen (ks. liite 3) esittäminen, joilla selvitettiin tutkimuksen tarkoitus, tietojen käsitteilytavat, käytännön toteutus sekä aineiston säilytys ja hallinta. Lisäksi haastattelutilanteen alussa käytiin läpi, miten haastateltavaan tullaan tutkielmassa viittaamaan. Yhdessä haastateltavien kanssa päädyttiin viittaamaan heihin satunnaisella juoksevilla numeroinnilla mahdollisimman hyvän anonymiteetin varmistamiseksi. Myös haastatteluaineiston litteroinnissa tutkija omaa harkintaansa käyttäen poisti sellaiset termit tai sanat, jotka voisivat mahdollistaa henkilön tai organisaation tunnistamisen. Aineiston käsittelyssä on noudatettu Turun yliopiston tietosuojavaatimuksia, datan hallinnan vaatimuksia sekä tutkimusaineiston säilytysohjeita. Aineiston analysointi ja tulosten raportointi on toteutettu huolellisesti, asianmukaisella tavalla. Analysointi perustuu tutkittavien totuudenmukaisiin lausumiseen ilman vääristelyä.

Eettiset näkökulmat huomioidaan siis laajasti tutkielman jokaisessa vaiheessa. Haastatteluaineiston litteroinnin luottamuksellisuudesta on huolehdittu ja se on toteutettu todellisia lausumia vastaavalla tavalla. Lisäksi analysointivaiheessa on arvioitu, miten kyseisiä lausumia voidaan tulkita eli sanomisia ei vääristellä eikä niille anneta valheellisia merkityksiä. Lopuksi varmistettiin, että esitetty tieto on varmaa ja todennettua. (Hirsjärvi & Hurme 2022.) Keskeistä on, että huolehdittiin, ettei tutkielman toteuttaminen vahingoita muita, eikä etenäkään haastateltavia. Heidän antamia tietoja ei myöskään käytetty epärehellisesti tai harmin aiheuttamiseksi muillekaan tahoille. Tutkittavien suojaan liittyvistä seikoista huolehdittiin oppilaitoksen käytäntöjen mukaisesti. (Fisher & Buglear 2010, 72–73.)

6 Empiirisen tutkimuksen tulokset

6.1 Yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisen seuraukset

Yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisessä toimittajayritys on tekemisen kohteena. Niinpä ostajayrityksen kehittämistoimet aiheuttavat toimittajayritykselle erilaisia seurauksia, joita voidaan tarkastella eri näkökulmista, ja niitä on sekä positiivisia että negatiivisia. Tyypillisesti ostajan tuki toimittajan yhteiskuntavastuun kehittämisessä pohjautuu ostajan tarjoamiin resursseihin. Kuitenkin haastatteluissa nousi esiin, että usein ostajan vaatimukset tai odotukset toimittajan yhteiskuntavastuusta osoitetaan lomakkeen tai kaavakkeen kautta ilman sen kattavampia saatesanoja tai jatkokysymyksiä. Ostajayritykset eivät siis juurikaan tarjoa resursseja toimittajan yhteiskuntavastuun tukemiseksi, jos tämä jo täyttää vaaditun perustason.

”No aika harvoin tulee jatkokysymyksiä, jos me ei jotain asiaa täytetä. Varsinkin, kun se perustaso täytetään.” (H2)

”Osa asiakkaista ei millään tavalla selitä sitä, että sieltä vaan tupsahtaa ne kyselylomakkeet.” (H1)

”En muista yhtään asiakasta, jonka kanssa vastuullisuus olisi nostettu yhteiseksi kehitystyöasiaksi, vaan se on sieltä tuotu lähinnä Excelin muodossa lomakkeena tai jonkun EU:n vaatimuksen kautta, että: *’Nyt tarvitsisi ruveta sitten tekemään tällöistä ensi vuonna, että kiitoksia, ja se ei sitten saisi maksaa yhtään enempää.’* ” (H3)

Usein ostajayritys vaatii vastuullisuustoimia toimittajiltaan, mutta ostopäätöksissään painottaa silti hintaa. Haastatteluissa kävikin ilmi, että ostajayritys voi edellyttää tiettyjä yhteiskuntavastuun tasoja toimittajaltaan, mutta ei kuitenkaan ole valmis sitomaan resurssejaan toimittajaa kohtaan yhtään enempää. Ostajayrityksiltä tulevat vaatimukset ja odotukset tietyn tasoisesta yhteiskuntavastuusta tai tiettyjen todistusten olemassaolosta siis lisäävät toimittajayrityksen kustannuksia.

”Asiakkaat vaatii nykyään ja jatkossa paljon enemmän kaikkia vastuullisuustoimia ja erilaisia sertifikaatteja, mutta onko asiakkaat sitten valmiita kumminkaan maksamaan, esimerkiksi pientä extraa? Eli miten me voidaan tämä ratkaista, ettei kaikki olisi miinusmerkkistä muun kuin maineen kannalta?” (H6)

”Yhden maailmanlaajuisen vastuullisuus sertifiikaatin kanssa mehän kysyttiin asiakkailta, että: *’No, miten te tulette tässä vastaan?’* Niin ei asiakkaat tule millään tavalla eli kukaan asiakas ei meille sitä maksa, vaikka vaativatkin sitä.” (H1)

Vaikka ostajayritykset eivät usein tarjoakaan resursseja toimittajayrityksen yhteiskuntavastuun kehittämiseksi, jos tämä pystyy täyttämään vaaditun perustason, tuo yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittäminen kuitenkin erilaisia etuja toimittajayritykselle. Pohjimmiltaan ostajan kehittämistoimenpiteiden tarkoituksena on kehittää toimittajan yhteiskuntavastuuta, jotta ostajayritys itsekin pystyisi paremmin täyttämään tälle asetetut vaatimukset yhteiskuntavastuusta. Haastatteluissa korostuikin, että ostajayrityksiltä tulevat kysymykset, lomakkeet sekä vaatimukset viitoittavat yhteiskuntavastuun kehittämisen suuntaa toimittajayrityksen asiakaskunnassa ja mahdollistavat siten toimittajan oman yhteiskuntavastuun kehittämisen.

”Toki meidän oma vastuullisuus kehittyy siinä samalla, kun asiakkaat vaatii meiltä kaiken näköistä materiaalia näihin asioihin liittyen.” (H6)

”Ne ajaa meitä eteenpäin ja sitten vielä osoittaa meille sitä suuntaa. On monta eri asiaa, mitä voisi tehdä, mutta kaikkea me ei pystytä tekemään. Kun sieltä asiakkailta tulee niitä kyselyitä, sieltä ehkä löytää, mistä kaikki on kiinnostuneita niin siihen meidänkin kannattaa nyt keskittyä.” (H1)

”Tää tie kulkee molempiin suuntiin. Eli nyt toisaalta, kun me tiedetään, että on erilaisia vaatimuksia, odotuksia ja toiveita, se antaa meille mahdollisuuden tässä hetkessä kehittää sitä toimintaa ja kokeilla asioita. Voidaan suunnitella, tehdä selvityksiä ja investointeja jo tässä vaiheessa, jotta ollaan valmiita siinä vaiheessa, kun sillä on liiketoiminnan kannalta laajemmin merkitystä.” (H2)

”Meidän asiakaskunnassa tämä valveutuneisuus menee aivan laidasta laitaan. Sikäli mielenkiintoinen paikka meille nähdä tämä koko maailman, että mikä tää todellisuus tässä on.” (H3)

”Asiakkaiden vaatimusten myötä me aletaan tietysti itsekin vaatia ja kiinnittää enemmän huomiota vastaavasti meidän toimittajiin. [...] Eli me jaamme tätä tiedon nälkää eteenpäin ja lähetämme omille toimittajille vastaavia kaavakkeita.” (H5)

”Pyydän ihan meidän yksiköiltä esimerkinomaisesti, että *’No näyttäkää, minkälaisia kysymyksiä asiakkailta on tullut.’* Niin pysyy pulssilla, minkälaisiin vastauksiin meidän tulisi pystyä vastaamaan.” (H4)

”Onhan nämä asiakkaiden vaatimukset johtanut siihen, että meillä on tehty paljon asioita yhteiskuntavastuullisuuden eteen, vaikka sisäisessä liikenteessä ja energiaratkaisuissa.” (H3)

Parhaassa tapauksessa ostajan toimenpiteet toimittajan yhteiskuntavastuun kehittämiseksi mahdollistavat keskustelun, tiedon jakamisen ja yhteistyön kautta molemminpuolisen oppimattoman kumman osapuolen yhteiskuntavastuun kehittämiseksi. Molempien osapuolten oma aktiivisuus osana yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisen prosessia korostuu etujen saavuttamiseksi, minkä myös haastateltava 4 nosti esiin.

”Mitä enemmän pääsee tekemään asiakkaiden kanssa syvempää yhteistyötä, niin kyllähän se aina vie omaakin liiketoimintaa eteenpäin. Sitten se on taas meillä sisäisesti kiinni, kuinka paljon me pystytään hyödyntämään sitä tietoa ja kokemusta, mitä me saadaan ja pystytääkö me käyttämään sitä muissa asiakkuuksissa.” (H4)

Toisaalta asiakasvaatimusten myötä toimittajayritys on hankkinut itselleen uusia todistuksia ja sertifikaatteja, ja edistänyt siten mahdollisuuksiaan vastata asiakkaiden lisääntyneisiin vaatimuksiin. Haastateltavat tunnistivat, että asiakaskyselyiden ja -vaatimusten pohjalta toimittajayritys pystyy herkemmin ennakoimaan, ja sen kautta valmistautumaan, millaisia asioita asiakkaat tulevaisuudessa odottavat yhteiskuntavastuun osalta.

”Tämä antaa meille jonkun näköistä suuntaa koko ajan, että mihin yhteiskunta on menossa ja mitä asiakkaat ja toimialat ehkä jollain aikajänteellä vaatii, ellei nyt vielä tänään.” (H2)

”Me ollaan nyt hakemassa maailmanlaajuista vastuullisuus sertifikaattia ja yksi iso ajava voima on se, että asiakkaat kysyy sitä.” (H1)

”Samalla me halutaan valmistautua siihen, että kun asiakkaat ja liiketoimintaympäristö sitä vaatii, meillä olisi erilaisia toimenpide-ehdotuksia valmiina takataskussa.” (H2)

Asiakkaiden vaatimukset ja asiakkailta tulevat kyselylomakkeet myös avaavat silmiä yhteiskuntavastuun temasta ja sen huomioimisesta omassa liiketoiminnassa.

”Sieltä tulee hyviä ideoita ja hyviä kysymyksiä, ja välillä semmoisia, mitä me ei olla ajateltu lainkaan.” (H5)

”Meillähän on paljon asioita tehty ja asioita on hyvin, mutta niitä ei olla välttämättä sillä tavalla pureksittu asiakkaalle valmiiksi asti.” (H1)

Vaikka yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittäminen edistää ostajan yhteiskuntavastuun kehittämisen ohessa toimittajan yhteiskuntavastuun kehittymistä, on sillä myös haittapuolia. Ostajan kehittämistoimet voidaan kokea ylimääräisenä taakkana, jotka lisäävät byrokratiaa. Haastatteluissa yhteiskuntavastuullisen kehittämisen negatiivisempina seurauksina nousi esiin nimenomaan prosessien hidastuminen sekä monimutkaistuminen.

”Asiakkaiden vaatimukset ja kaikki tällaiset kyselyt tuo paljon sitä hitautta.” (H3)

”Asiakkaat vaatii sellaisia asioita, mitä ehkä itsekin miettii, että oikeasti, mihin te tarvitsette tota tietoa. Paikoitellen meidänkin on vaikea saada sitä dataa meidän arvoketjusta. Kun se ei välttämättä ole se, että asiakkaat olisi kiinnostuneita just siitä, mitä me tehdään täällä meidän saitilla, vaan sitten mennään jonnekin pidemmälle ja pidemmälle, vaikka raaka-ainetoimittajaan ja raaka-ainetoimittajan siihen, tähän ja tuohon juttuun. Ei se ole sillä tavalla, että meillä olisi heti se data käytössä tai että me edes aina saataisi sitä.” (H1)

”Siellä voi olla kohtuu koviakin vaatimuksia, mikä tarkoittaa, että se vaatisi meiltä kovatkin investoinnit. [...] Se selvitysten tekeminen ja tilanteen kartoittaminen vaatii aika paljon panostusta resurssimielessä ja ajallisesti. Sitten tietysti voi tulla tiettyjä vaatimuksia, että se vaikuttaa laajemminkin meidän toimintaan, mihin ollaan totuttu ja minkä pyörittäminen me osataan.” (H2)

Toisaalta haastatteluissa korostui, että toimittajayrityksen sijainti Euroopassa ja EU-alueella heijastuu myös asetettujen vastuullisuusvaatimusten tasoon ja vaikuttaa siten siihen, millaista kankeutta vaatimukset mahdollisesti tuovat. Yhteiskuntavastuuseen liittyvät vaatimukset raporttien tai standardien kautta voivatkin eriarvostaa eri puolilla maailmaa toimivia toimittajia. Haastateltava 3 kuvasi tilannetta seuraavasti:

”Vastuullisuusvaatimukset ovat saaneet paljon hyvää aikaiseksi, mutta näitä asioita täytyisi pystyä toteuttamaan jotenkin maailmanlaajuisesti, ettei me asetettaisi toimittajia eri viivalle. Meillä eurooppalaisilla tulee vähän kuin ylimääräinen reppu selkään kannettavaksi, kun me lähdetään kilpailemaan niiden toimittajien kanssa, joilla ei vastaavia vastuullisuusvaatimuksia ole. Pitäisi pitää huolta, että nämä asiat suhteutetaan siihen kykyyn kantaa sitä kuormaa ja siihen toimintaympäristöön.” (H3)

Yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisellä tunnistettiin siis olevan sekä positiivisia että negatiivisia seurauksia toimittajayrityksen toiminnan kannalta. Asiakkaiden asettamat vaatimukset auttavat toimittajayritystä kehittämään omaa yhteiskuntavastuutaan, kun vaatimukset kasvavat ja kyselyt osoittavat tulevaa suuntaa. Toisaalta etujen rinnalla kulkee haaste, kun kasvaneet vaatimukset edellyttävät investointeja ja sitovat sekä ajallisia että rahallisia resursseja, mutta ostajayritykset eivät kuitenkaan useinkaan ole valmiita tukemaan niissä.

6.2 Yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittäminen toimittajayrityksen arjessa

Kun yhteiskuntavastuun merkitys yhteiskunnassa on korostunut, on myös yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittäminen yhä merkittävämpi osa toimittajayrityksen arkea ja ilmiö näkyikin yritysten arjessa päivittäin eri tavoin. Yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittäminen näkyy toimittajayrityksen arjessa konkreettisimmin ostajayritysten kehittämiskeinoina, joina haastateltavat luettelivat, muun muassa kyselyt, lomakkeet, vaatimukset, toimittajaportaalit sekä auditoinnit. Erityisesti haastateltavien vastauksissa on nähtävissä, että eri keinojen tarkoituksena on toimittajayrityksen yhteiskuntavastuullisuuden valvonta ja rikkomusten ehkäiseminen. Lisäksi kyseisen yrityksen kohdalla kehittämiskeinoista erityisesti passiiviset keinot korostuvat aktiivisten, kuten tiedon jakamisen tai henkilöstön vaihtamisen, sijaan.

”Lähinnä erilaiset kyselyt liittyen vastuullisuuteen, ympäristöön ja energiaan.” (H6)

”Kyselyitä ja lomakkeita tulee kuukausittain, jollei ihan viikoittain niin ainakin keskimäärin kuukausittain. [...] Yhteiskuntavastuullisuus nousee esiin sekä auditoinneissa että epävirallisemmissa keskusteluissa.” (H2)

”Lähinnä ne on niitä kaavakkeita, Excel-taulukoita tai kyselyitä, missä kysytään meidän mitareitamme.” (H5)

”Mä näen tämän ilmiön nimenomaan näissä asiakkaiden pyynnöissä, että siellä on joku vaatimus, kuten REACH-dokumentin päivitys.” (H3)

”Keskeinen keino kerätä tietoa on kaavakkeilla, joita tulee viikoittain ja jopa useita. Asiakkaat käyttävät niitä valvomaan, mistä meidän raaka-aine vaikka tulee.” (H5)

Yleisesti yhteiskuntavastuun merkitys yhteiskunnassa ja osana liiketoimintaa on kasvussa. Sen myötä yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittäminen myös näkyy lisääntyvässä määrin toimittajayritysten arjessa, mikä näkyi myös haastateltavien vastauksissa.

”Kyselyitä yhteiskuntavastuuseen liittyen tulee koko ajan enenevissä määrin. [...] Ja huomaa, että muutaman vuoden aikanakin tää (yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittäminen) on tosi paljon kehittynyt.” (H6)

”Tätä sääntelyä ja vaatimuksia meille on tullut paljon lisää viime vuosina.” (H3)

”Ne prosessit ja tavat toimia ei ole niinkään muuttunut, että nyt on vaan tullut sitten tämmöinen uusi aihealue (yhteiskuntavastuu) sinne mukaan.” (H4)

”Tarjousvaiheessa tää näkyy sillä lailla, että aikaisemmin oli vain, että pitää olla joku ISO-sertifikaatti tai muu ympäristötodistus. Nyt sinne tulee pikkuhiljaa, siis eurooppalaisilta asiakkailta, tarkempia vaatimuksia ja pitää lähettää viimeisimmät selvitykset.” (H3)

Lisäksi on selkeästi nähtävissä, että ymmärrys yhteiskuntavastuusta on laajentunut. Aiemmin vastuullisuus käsitti pitkälti ympäristövastuullisuuden, mutta nyt yhä enemmän myös muut vastuullisuuden osa-alueet otetaan yhteiskuntavastuun vaatimuksissa huomioon. Toisaalta haastatteluissa korostui myös, että vaatimukset yhteiskuntavastuusta ovat kiristyneet. Nykyään lainmukaisuus on esimerkiksi niin sanottu perustaso, jota kaikki sidosryhmät vaativat eikä se yksin riitä kattamaan kokonaisvaltaisempaa yhteiskuntavastuuta. Samalla erilaisten standardien ja ympäristötodistusten merkitys on vuosien saatossa muuttunut.

”Ympäristövastuu kyllä korostuu. Siinä ollaan jo pystytty laskemaan kustannuksia, mitä meille tästä ja tästä syntyy, mutta sitten ehkä sosiaalinen vastuu on vielä aika vaikeasti hahmotettava. [...] Varsinkin tietysti, kun ollaan tuotantoyritys niin se on vähän eri asia, kuin jos oltaisi vaikka IT-toimittaja. Mutta varmaan toimialasta riippumatta ympäristöasiat on eniten tapetilla.” (H4)

”Se meidän sijainti, Suomi ja EU, jo luo tietyt perusoletukset ja perustavoitetason meidän vastuullisuudelle, minkä jälkeen ainakin ne kumppanit, jotka tietää, mikä se taso on, voivat tietysti luottaa, että se taso täytetään.” (H2)

”Nyt on alkanut enemmän näkymään, että tietyllä tavalla perusajatuksena on, että lainsäädäntö täytetään.” (H1)

”Joskus se oli semmoinen niin sanotusti hieno asia, että meillä on sertifioitu järjestelmä ja asiakkaat oli ihan: ‘oooo’. Nykyään se ei ole enää sillä tavalla mitään, vaan se on perusoletamus. Meillä täytyy olla se sertifioitu järjestelmä ja sitten ei saa olla minkäänlaisia rikkeitä

ja kaikki lainmukaisuudet ja sääntöjen noudattaminen on semmoisia perusoletuksia, ja sen jälkeen sitten lähdetään käymään asioita tarkemmin läpi.” (H1)

Haastateltava 1 antoi myös mielenkiintoisen esimerkin eri yhteiskuntavastuullisuuden osa-alueiden näkymisestä kanssakäymisessä alihankkijoiden, palveluntuottajien tai toimittajien kanssa.

”Kyllä siellä näkyy ympäristövastuullisuus, sosiaalinen vastuullisuus ja sitten hyvä hallintotapa, mutta ne on ehkä semmoisia vieraampia. Ympäristövastuullisuuteen liittyvät asiat on aina semmoisia, mitä helposti osataan sanoa, vähintään energiansäästöä pyritty tekemään ja pistetty vähän aurinkopaneelia katolle. Mutta sitten, jos mennään sosiaaliselle puolelle ja lähdetään käymään sieltä sitä keskustelua, vaikka jotain tasa-arvoista palkkausta, monimuotoisuuteen liittyviä asioita ja tän tyypisiä, niin sitten mennään vaikeille alueille. Ne asiat ei siis välttämättä näy niin konkreettisesti sinne arkipäivään.” (H1)

Nyt jo on myös nähtävissä merkkejä siitä, millainen merkitys yhteiskuntavastuulla tulee olemaan tulevaisuudessa liiketoiminnan kautta. Suuntaviivoja on jo sille, että vaatimukset yhteiskuntavastuuta kohtaan tulevat vain lisääntymään.

”On nähtävissä, että tulevaisuudessa luodaan raameja ja aletaan pisteyttää meitä toimittajina näiden eri osa-alueiden mukaan. [...] Varmasti eri mittareilla meitäkin voidaan arvostaa ostajien puolella hyvin eri tavoin eri puolilla maailmaa.” (H5)

Vaikka yhteiskuntavastuun merkitys onkin keskimäärin lisääntynyt, ei tilanne ole kaikilla alueilla tai toimialoilla sama. Kansainvälistynyt ja monimutkaistunut liiketoimintaympäristössä sekä enenevässä määrin globaaleissa toimitusketjuissa toimiminen on lisännyt yhteiskuntavastuuseen liittyvien vaatimusten pirstaloitumista asiakaskunnan keskuudessa. Haastateltavat kokivatkin vaatimusten laajan kirjon ja asiakkaiden eri tasojen tuovan haasteita heidän arkeensa.

”Asiakkaat on hyvinkin eri vaiheissa tässä vastuullisuusasiassa. Eli jossain saatetaan pyytää esimerkiksi päästölaskelman tarkempia tietoja ja sitten jossain kysytään, että kierrätättekö jätteitä tyyliin. Ollaan aika eri tasolla ja monesti se vähän sitten vaikeuttaa.” (H6)

”Osa asiakkaista on tosi kiinnostuneita, kyselee paljon, mutta sitten on niitä, jotka ei ole kyllä koskaan ikinäkään vielä kysyneet yhtään mitään. [...] Tulevaisuudessa just toivoisi, että tulisi sellainen vakiodumpi formaatti näihin kyselyihin.” (H1)

”Lähinnä tässä vaiheessa tämä (yhteiskuntavastuullisuus) on vähän murroksessa ja moni asiakas etsii niitä rajoja. Asiakkaat eivät osaa tarkentaa, mitä vastuullisuudelta haluavat.”
(H5)

Erityisesti juuri kyselyt ja erilaiset kaavakkeet yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämiskeinoina voivat aiheuttaa toimittajayrityksessä turhautumista, sillä kaavakkeet ovat usein pitkiä ja varsin laajojakin. Lisäksi joidenkin standardien ja todistusten ylläpitäminen on hintavaa, mikä voi edelleen heikentää suhtautumista, kun niitä vaaditaan ostajayritysten toimesta. Etenkin, kun usein tilanne on, ettei todistuksen olemassaolo edesauta monen sivun mittaiseen kyselyyn vastaamisessa. Haastatteluissa korostui erityisesti, että kyselyihin vastaaminen vie sekä ajallisia että rahallisia resursseja. Erilaisista keinoista ja niiden aiheuttamista tunteista kysyttäessä sekä haastateltava 1 että 6 totesivat naurahtaen, että kyselyt ja lomakkeet aiheuttavat tunteita.

”Saattaa tulla viesti asiakkaalta, missä on listattu satoja rivejä kemikaaleja, että: *’Voitteko varmistaa, että näitä ei käytetä teidän tuotteissa?’* Eli välillä lähtee kyllä lujaa laukalle.”
(H1)

”Vastauslaajuus on tosi suuri.” (H6)

”Asiakaskyselyihin menee ihan valtavasti aikaa.” (H1)

Kun kyselylomakkeet jo itsessään ovat työllistäviä ja asiakkaiden pirstaloituneet vaatimukset lisäävät niihin liittyvää taakkaa, ei asiaa helpota, että asiakaskyselyt ja -lomakkeet ovat usein hyvin asiakaskohtaisia ja vastausformaatit ovat keskenään erilaisia.

”Vaikka ne vastaukset on usein samoja, mutta joudutaan aina vastaamaan vähän erilaiseen formaattiin, mikä sitten työllistää aika paljon.” (H4)

”Aiemmin varsinkin oli, että jokaisella asiakkaalla on ne omat portaalit, omat tiedostot, omat Excelit ja Wordit, ja näihin pitää täyttää. Se on vähän hitaampaa tekemistä ollut sillä tavalla.” (H6)

”Haaste on ehkä siinä, että jokaisella yrityksellä on se oma kysymyspatteristonsa tai joku oma reittauskumppani. [...] Ei ole semmoista harmonisoitua pohjaa, mitä kaikki yhtiöt ympäri maailmaa käyttäisi.” (H4)

Vaikka asiakaskyselyt ja -vaatimukset ovat muodoltaan usein tapauskohtaisia, on tietyissä tilanteissa yhteen kyselyyn vastaaminen tai tiettyyn vaatimukseen pureutuminen edesauttanut seuraavien

kyselyiden taklaamista. Haastateltava 2 kertoi, että muiden asiakkaiden toiveiden ja vaatimusten myötä tehty selvitystyö on auttanut yritystä tunnistamaan vaihtoehtojaan, jotta niitä on ollut myöhemmin mahdollista tarjota muillekin asiakkaille.

”Asiakaskyselyiden myötä, kun tätä selvitystä on tehty, on huomattu, että meillä on mahdollisuuksia. Eli jos meidän asiakas haluaa ja vaatii, esimerkiksi hiilijalanjälkeen liittyviä asioita, meillä on ehdottaa toimenpiteitä. Eli me tiedetään, että tietyllä raaka-ainepohjalla on mahdollisuus tiputtaa hiilijalanjälkeä tai tiedetään, että toinen pohja on vastuullisemmin tuotettua kuin toinen.” (H2)

”Kyllähän, jos asiakkaat pyytää jotain uutta dokumenttia tai tietoa, jota meillä ei siinä kohtaa ole ja se joudutaan hankkimaan tai luomaan niin siinä kohtaa se kehittää meidän toimintaa tietyllä tapaa. Saadaan lisää tietoa meille ja jaettua sitä myöhemmin eteenpäin muillekin asiakkaille.” (H6)

”Toinen asiakas saattaa kysyä samasta jossain kohtaa ja sitten meillä on jo jakaa tietoa.” (H6)

Kuitenkin muutama haastateltavista tunnisti, että tietynlaista harmonisoitumista olisi jo tapahtunut ja toivon mukaan olisi tapahtumassa tulevana vuosina. Asiakkailta tulevien vaatimusten yhtenäistyminen sekä kyselylomakkeiden muotojen vakiintuminen helpottaa niihin vastaamista ja erityisesti vähentää vastaamiseen kuluvaa aikaa.

”Nykyään se ehkä on vähän voinut helpottaakin, kun useampi asiakas on alkanut käyttää semmoista yhtenäistä järjestelmää. Saadaan syötettyä kaikkia dokumentteja ja materiaaleja sieltä yhdestä paikasta asiakkaille eteenpäin.” (H6)

”Kaavakkeissa on se hyvä, että siellä on muutama globaali organisaatio, joiden tekemiä ne pääsääntöisesti on.” (H5)

”Nyt olen törmännyt tällaiseen firmaan, joka on ottanut vastuulleen lähettää meidän asiakkaiden puolesta vastuullisuuskyselyitä ja toimittajan validointiin liittyviä lomakkeita. Nyt mulle tulee vähintään kerran viikossa tältä yritykseltä meili, josta kirjaudun sisään ja siellä näkyy joku pyyntö joltakin asiakkaalta. [...] Se on suoraan sanottuna ihan toimiva konsepti. Siellä on selkeä konsepti, että tällaiset dokumentit ja tällä pohjalla. Tavallaan se on niinku tuttu ja kyllä se toisaalta helpottaakin sitten.” (H3)

Yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittäminen näkyy siis toimittajayrityksen arjessa vähintäänkin viikoittaisella tasolla erityisesti kyselylomakkeiden muodossa. Usein lomakkeet ovat pitkiä ja monivaiheisia, joten niihin vastaaminen vie paljon aikaa arjen toimista. Toisaalta haastateltavat tunnistiivat, että nähtävissä on pientä harmonisoitumista kyselyiden osalta ja joskus yhteen kyselyyn vastaaminen auttaa myös muilta asiakkailta tuleviin kyselyihin vastaamisessa. Lisäksi toimittajayrityksen arjessa aiheen tiimoilta korostuu asiakkaiden alueelliset erot sekä erityisesti asiakkaiden hyvinkin erilaiset tasot yhteiskuntavastuullisuuden osalta.

6.3 Syyt yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisen taustalla

Tähän asti kirjallisuudessa on tunnistettu, että erilaiset syyt yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämiseen ryhtymisen taustalla heijastuvat siihen, miten toimittajayritys koee kyseiset toimenpiteet. Toimittajayritykset luovatkin ostajayritysten toimien pohjalta käsityksiä ja tulkintoja taustalla vaikuttavista syistä ja muovaavat siten suhtautumistaan niihin.

Kun yhteiskuntavastuun merkitys yhteiskunnassa on lisääntynyt, ovat eri sidosryhmät enenevässä määrin alkaneet asettaa vaatimuksia yhteiskuntavastuun täyttämistä. Kuitenkin siinä, millaisia vaatimuksia asetetaan ja mistä syistä, voi olla eroja kulttuurien, maa-alueiden ja toimialojen mukaan. Globaaleissa toimitusketjuissa eri alueiden ja kulttuurien ajurit ryhtyä kehittämistoimenpiteisiin voivat olla hyvin erilaisia. Asiakaskunnan maa- ja toimialakohtaiset erot heijastuvatkin syihin, joita toimittajayritys tunnistaa ostajayritysten yhteiskuntavastuuvaatimusten taustalla.

”Eurooppahan on tässä se, joka menee ensi junassa.” (H3)

”Toisaalla voi painottua enemmän sosiaalisen vastuun teemat ja toisaalla sitten ehkä enemmän ympäristövastuun teemat. Toisaalta jossain jotkut asiat otetaan jo itsestäänselvyutenä, että niihin ei kauheasti enää kiinnitetä huomiota, kun taas toisaalla vielä hyvinkin voidaan niiden asioiden kanssa painiskella tai pyöriä.” (H4)

”Joo alueiden ja toimialojen välillä on jonkun verran eroja. EU on sillä tavalla edelläkävijä. [...] Sitten näkee toimialoittain eroja siitä näkövinkkelistä, onko esimerkiksi puhdas B2B-toimiala vai onko siellä kenties sitten sitä kuluttajarajapintaa.” (H4)

”Semmoisia samantyyppisiä kyselyitä tulee jonkun verran Euroopan sisällä, kun taas Euroopan ulkopuolella ne voi olla tosi vaihtelevia.” (H1)

Toisaalta kasvaneet paineet yhteiskuntavastuun täyttämistä ovat kannustaneet ostajayrityksiä voimakkaampaan yhteistyöhön toimittajiensa kanssa. Haastatteluissa näkyikin, että toimittajayritys

ymmärtää laajasti, mistä syistä ostajayritys asettaa vaatimuksia tämän yhteiskuntavastuuta kohtaan. Taustalla vaikuttaa nimenomaan toimittajan yhteiskuntavastuun heijastuminen ostajan vastaavaan. Lisäksi toimitusketjun rakenne ja siellä vastuuttomuuden siirtyminen osapuolelta toiselle motivoi ostajayrityksiä toimittajiensa yhteiskuntavastuun kehittämiseen.

”Me toimittajana valmistetaan puolivalmisteita eli me ollaan jonkun verran pidemmällä siinä arvonluontiketjussa kuin vaikka raaka-ainetoimittaja.” (H2)

”Me sitoudutaan meidän asiakkaiden arvoketjuihin ja sen puitteissa meidän täytyy täyttää vaatimuksia, mitä sieltä tulee.” (H3)

”Me ollaan vähän semmoisessa paikassa arvoketjua, että meidänkin asiakkaila on sitten taas joku asiakas, jonka toimittajavaatimukseen he sitten vastaa eli me ollaan tietyllä tapaa monesti samassa veneessä. [...] On varmaan kaikille tiedossa, että ne kumpuaa vain tästä tarpeesta osoittaa sitten taas muille siellä arvoketjussa, että me pidetään huolta meidän arvoketjusta ja tunnetaan meidän toimittajat.” (H4)

”Meitä vastaavia toimittajia on harvaksen niin totta kai meidän tuotteemme ovat monelle asiakkaalle kriittisiä.” (H5)

Yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämiseen ryhtyminen on sekä ostaja- että toimittajayrityksen puolelta vapaaehtoista. Kehittämistoimenpiteet sitovat toki toimittajayrityksen resursseja kyselyihin ja muihin vaatimukseen vastattaessa, mutta ne edellyttävät myös ostajayritykseltä resursseja. Harvoin kuitenkaan ostajayritys ryhtyy yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämiseen puhtaasta halusta. Haastateltavan 2 mukaan ei myöskään ole yleistä, että yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämistä tapahtuisi ennen kuin liikesuhde olisi syventynyt.

”Ei yhteiskuntavastuusta tule kauheasti kyselyä tarjousvaiheessa. Kyllä ne pääsääntöisesti tulee vasta siinä vaiheessa, kun meillä on jonkun näköinen kaupallinen suhde.” (H2)

”Tarjousvaiheessa ei ole kysytty koskaan. Uuden asiakassuhteen syntyessä se on enemmän tuotelähtöistä eli tuotteesta ja hinnasta kiinni.” (H5)

”Harvoin käy niin, että he (asiakkaat) haluaisi käyttää aikaa ja rahaa siihen, että vain toiminnan kehittämisen takia alkaisi kehittää. [...] En usko, että meillä on kovin montaa sellaista asiakasta, jotka vain tekemisen ilosta niitä harjoituksia tekee ja kustannuksia kerryttää.” (H2)

Sen sijaan eri sidosryhmien odotukset ja vaatimukset ostajayritystä kohtaan toimivat ajureina yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämiseen ryhdyttäessä.

”Yleensä siellä on joku insentiivi taustalla. Joko se on loppuasiakas tai sitten se on jonkun ajan päästä tapahtuva muutos, mihin valmistaudutaan. [...] Joskus se liittyy siihen, että asiakas korottaa omaa tasoaan tai heidän toimintajärjestelmien taso nousee, jolloin he vaatii toimittajiltakin lisätietoja.” (H2)

”Todennäköisesti nämä kyselyt tulee loppukäyttäjiltä. [...] Todennäköisesti siellä on loppukäyttäjiä, joilla on merkittävä vaikutus kiinnostuksen takana. Ne loppukäyttäjät kyselevät tietoja, kouluttaa ja kannustaa meidän asiakkaitamme, jotka taas tuovat sitä tietoa meille.” (H5)

”Kaikkihan lähtee sitten varmaan lopulta sieltä kuluttajien ja lainsäätäjien vaatimuksista.” (H4)

Haastatteluissa nousi esiin, että toimittajayritys toivoisi ostajayritysten kysymysten ja vaatimusten taustalla olevan aito halu tehdä hyvää ja olla yhteiskuntavastuullinen. Vaikka joskus tilanne voi olla tämä, usein ostajayritysten käytöksestä näkyy, että yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämiseen on ryhdytty nimenomaan jonkin sidosryhmän painostuksesta ja toiveena on saada hoidettua se nopeasti pois alta. Myös tavat, joilla ostajayritykset esittävät kysymyksiä ja vaatimuksia tai pyrkivät sitouttamaan toimittajayritystä niihin, voivat vaihdella suurestikin.

”Missä meidän asiakkaat sitten käyttäekin tuotteitamme niin tiedon tarve tulee sieltä jostain kauempaa. Monta kertaa, kun ostajilta kysyy jotakin perusteluja tai lisäkysymyksiä niin ei heillä ole todellisuudessa ymmärrystä, minkä takia jotain kysytään tai mikä on hyvä vastaus.” (H5)

”Kyllä ne vastaukset on hävinnyt sinne asiakkaan tiedostoihin, että nyt on saatu tämä dokumentti tältä toimittajalta, pannaan rasti ruutuun. En muista, että koskaan olisi palattu, vaikka kyseenalaistettu jotain osuutta tai kannustettu nostamaan tai pienentämään jotain arvoa.” (H3)

”Siis kyllähän osa asiakkaista kertoo ja osalla on luotuna todella hienojakin omia vastuullisuusmalleja, mihin he lähtee sitouttamaan sitä koko arvoketjua. Totta kai siellä on niinku hyvä tavoite, tehdä maailmasta parempi paikka, mutta aina ne jutut, mihin keskitytään, ei ole ihan relevantteja. Osa asiakkaista ei millään selitä, että sieltä vaan tupsahtaa ne

kyselylomakkeet, kun taas osa asiakkaista kutsuu webinaareihin ja kertoo kaikille toimittajille, että: *'Hei, meillä on tällaista ja me haastetaan kaikki tähän mukaan.'* Eli vaihtelee kyllä paljon.” (H1)

Haastateltava 3 kertoi esimerkin yrityksestä, joka on alkanut hoitaa ostajajaritysten puolesta yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämistä, esimerkiksi lähettämällä kyselyitä ja lomakkeita toimittajavalidointiin liittyen. Kuitenkin tapaus on saanut myös kyseenalaistamaan motiiveja kehittämistoimien taustalla.

”Se, että lisääkö tämä näiden ostajajaritysten vastuullisuustietoisuutta, kun tällainen ulkoistetaan? [...] Loppujen lopuksi tästä ei tullut muuta kuin tekijä, jonka firmat ulkoisti, että: *'Hoitakaa nyt tää roska pois tuolta pyörimästä niin saadaan EU-byrokratia tyytyväiseksi.'* ” (H3 kertoi naurahtaen.)

Tyypillisesti ostajajaryitys ryhtyy yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämiseen pienentääkseen toimittajariskiä ja sen todennäköisyyttä. Lisäksi monissa tapauksissa vaikuttaa toimittajajarityksen rooli strategisena toimittajana eli toimittaja tuottaa ostajajaritykselle tulosmerkitykseltään tärkeitä tuotteita, joihin liittyy myös toimittajariski, esimerkiksi nimenomaan toimittajien vähäisen määrän vuoksi.

”Me ollaan joillekin asiakkaille ehkä ainoa toimittaja ja joillekin asiakkaista strategisesti tärkeä toimittaja. [...] Me toimitaan Suomen ja kansainvälisten lakien, asetusten ja pakotteiden mukaan. Tästä syystä me ollaan tärkeä toimittaja niille, jotka joutuisi ehkä jossain muussa tapauksessa hankkimaan materiaalinsa toimittajilta, joiden toiminnan läpinäkyvyys ei ole ihan samalla tasolla kuin meidän. Me ollaan tärkeä toimittaja monelle, jotka haluaa toimia vastuullisesti ja tietää tarkemmin, mistä se koko arvoketju muodostuu ja mistä raaka-aine oikeasti tulee.” (H2)

”Selvää on, että siellä ostokriteereissä on eri tekijöitä. On se hinta, toimitusaika, toimitusvarmuus ja yhteiskuntavastuullisuus on siellä myös yksi ruksi.” (H3)

”Totta kai, mitä enemmän on tietoa liikekumppanista, sitä varmempi olo on heidän kanssaan toimimisesta. [...] Tietysti yritysten pitäisi saada kuitenkin matalilla kustannuksilla ja hyvää laatua, mutta kyllä siellä on sitten se, että pystytään luottamaan toimittajaan, vaikka se toimitusvarmuus. Mutta sitten yksi on myös se, ettei siellä ole mitään piileviä riskejä. On tärkeää kartoittaa ja tuntea ne toimittajat.” (H4)

Vaikka yhteiskuntavastuullisuuden merkitys on lisääntynyt ja vaatimukset sitä kohtaan ovat kasvussa, vastuullisuuskriteereihin liittyy silti edelleen ristiriitoja. Vaikka niin sanottujen perinteisten ostokriteerien, kuten hinnan ja toimitusajan, ohen on otettu yhteiskuntavastuun kriteerejä, painottuvat perinteiset kriteerit, kuten hinta ja laatu, silti edelleen ylitse muiden. Tämä edelleen korostaa edellä esitettyä haastateltavan 3 esimerkkiä. Usein yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämiseen siis ryhdytään muiden sidosryhmien paineesta, toimittajayritys näkee vaivan kyselyihin ja lomakkeisiin vastatessaan eikä se lopulta vaikuta ostopäätöksiin ollenkaan.

”Asiakaskyselyihin menee valtavasti aikaa ja sitten tosiaan se, että millä tavalla se loppu viimeksi meille näkyy, ostaako asiakas meiltä yhtään enempää tai maksaako yhtään enempää? Ei.” (H1)

”Kyllä ne asiat, mitä asiakkaat nostaa keskusteluissa, että miksi ostavat meiltä tai mitä näkevät olennaisena niin kyllä ne liittyy nimenomaan toiminnallisiin asioihin.” (H3)

Haastateltava 3 kertoi myös kuvaavan esimerkin, kun erästä toimittajayrityksen tuotetta oli alettu valmistamaan toisen toimijan toimesta muualla.

”Meidän asiakkaat olivat korostaneet, että hinta, toimitusaika ja myös vastuullisuus ovat tärkeät kriteerit, miksi ostavat meiltä. Sitten sieltä alkoi tulla niitä tuotteita halpaan hintaa ja me keskusteltiin asiakkaiden kanssa, että: *’Ette kai te niitä ala ottaa? Ei niiden raaka-aineidenkaan alkuperää voida varmistaa.* ’ Yllätys, yllätys kaikki vastuullisuuskeskustelut hävisivät, kun hinta vaan oli riittävän alhainen.” (H3)

Yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämiseen ryhtymisellä on siis erilaisia syitä, joista korostuvat erityisesti eri sidosryhmien asettamat paineet ja toimitusketjujen rakenne. Haastateltavien vastauksissa näkyy, että syyt ovat laajasti toimittajayrityksen tiedossa. Toimittajayritys on siis myös tietoinen siitä, että usein ostajayritys ryhtyy kehittämistoimiin eri sidosryhmien paineesta eikä ole aiheesta todellisuudessa sen enempää kiinnostunut tai anna sen vaikuttaa ostopäätöksiin. Haastateltavien vastauksissa nousi esiin, että syyt kehittämistoimenpiteiden taustalla, erityisesti tällaisissa tilanteissa, vaikuttavat heikentävästi toimittajayrityksen suhtautumiseen.

6.4 Yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittäminen liikesuhteen kannalta

Kun tarkastellaan yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämistä, liittyy ilmiöön väistämättä ostajan ja toimittajan välinen liikesuhde. Yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittäminen voidaan jo itsessään nähdä eräänä ostajayritysten keinona hallita ostaja-toimittajasuhdetta. Toisaalta

yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittäminen voi heijastua liikesuhteeseen joko sitä vahvistavalla tai heikentävällä tavalla. Ostajajaritysten toimenpiteissä, kuten kyselyiden ja lomakkeiden lähettämisen sekä auditoinneissa, korostuu nimenomaan niiden käyttäminen keinona hallita, valvoa sekä tehostaa toimittajaa. Myös useampi haastateltavista tunnisti, että ostajajaritykset nimenomaan haluavat valvoa ja olla tietoisia heidän toiminnastaan.

”Asiakkaat käyttää kaavakkeita valvomaan, mistä meidän raaka-aineemme tulee.” (H5)

”Tulee asiakkaalta kyselyä, että voitteko tarkistaa [...]” (H1)

”Me vastataan niihin tietopyyntöihin.” (H4)

Yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisen myötä sekä ostajan että toimittajan on mahdollista kerryttää toinen toisistaan enemmän tietoa, mikä voi vahvistaa liikesuhdetta ostajan ja toimittajan välillä, kun luottamus vahvistuu ja epävarmuus puolestaan poistuu. Haastateltava 4 kertoi uskovan, että koko toimittajajarityksessä on ymmärrys siitä, miksi ostajajaritykset asettavat vaatimuksia yhteiskuntavastuullisuuteen liittyen. Hän myös korosti tiedonkeräämisen vaikutusta paremman tuntemisen ja sen myötä epävarmuuden poistumisen kannalta.

”Mitä enemmän on tietoa liikekumppanista, sitä varmempi olo on heidän kanssaan toimimisesta. Jos näyttää siltä, että toimittajalla on asiat kunnossa ja omia proaktiivisia toimenpiteitä, vaikka omaa vastuullisuusohjelmaa ja kolmannen osapuolen reittauksia. Niin totta kai se on aina mukavampi työskennellä semmoisen yhtiön kanssa.” (H4)

Toisaalta yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämiseen liittyy strategista yhteistyötä ja mahdollisesti myös resurssien jakamista, mikä voi edesauttaa tiiviimmän yhteistyön syntymistä ostajan ja toimittajan välille. Lisäksi yhteistyö erilaisten haasteiden voittamiseksi voi olla keskeinen tekijä ostaja-toimittajasuhteen vahvistumisen kannalta. Haastateltava 4 nimenomaan tunnisti yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisen mahdollisuutena liikesuhteen syventymiselle, mutta toki tiedostaen, että siihen vaikuttaa monet seikat. Erityisesti hän myös mainitsi, että nimenomaan yhteiset haasteet ja niiden ratkominen pakottavat tiiviimpään yhteistyöhön.

”Sanoisin, että tää on aina semmoinen herkullinen mahdollisuus, kun tulee uusia vaatimuksia joko toimialalle tai liiketoiminnalle yleensäkin. Se vähän pakottaa sitten aina kumppanit tiiviimpään yhteistyöhön, kun täytyy yhdessä ratkoa näitä asioita. [...] Mä toivon, että tää myös vaikuttaa positiivisesti niihin asiakassuhteisiin, että päästään syventämään sitä yhteistyötä.” (H4)

Yhteistyö haasteiden ratkomiseksi kuuluu aktiivisiin yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisen keinoihin. Haastateltavan 4 mukaan erityisesti nämä aktiiviset keinot kehittävät liikesuhdetta eteenpäin.

Yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämiseen ryhtyminen on ostajayritykseltä vapaaehtoista. Juuri se voikin toimia toimittajayritykselle viestinä ostajayrityksen aikeista liikesuhteen tulevaisuuden suhteen. Kehittämistoimenpiteisiin ryhtyminen voi viestiä ostajayrityksen halukkuudesta kehittää liikesuhdetta, mikä edelleen voi lisätä toimittajayrityksen motivaatiota liikesuhteen kehittämiseen ja yhteiskuntavastuuvaatimuksiin vastaamiseen. Haastattelussa kävikin ilmi, että pääosin toimittajayritys suhtautuu ostajayrityksen kehittämistoimenpiteisiin myönteisesti, sillä ne usein kertovat liikesuhteesta ja ostajayrityksen aikeista hyvää.

”Totta kai, jos asiakaspuolelta investoidaan aikaa suhteen rakentamiseen tai asioiden edelleen kehittämiseen, niin kyllähän se on aina positiivinen merkki. Voidaan olettaa, että meidän kumppanuus säilyy jatkossakin. Mitä enemmän tällaisia yhtymäkohtia on asiakkaan kanssa, niin kyllähän se tietää pidempää asiakassuhdetta ja syvempää kumppanuutta.” (H4)

”Uskon, että meillä tällaiset asiakkaiden ideat, ajatukset ja vaatimukset otetaan ihan positiivisesti vastaan, että heitä vartenhan meidän yritys on, että jos ei olisi asiakkaita niin ei olisi meitäkään.” (H4)

Kuitenkin haastateltava 2 puolestaan koki, ettei yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisen toimenpiteet loppujen lopuksi vaikuttaisi liikesuhteen laatuun. Hän oli myös sitä mieltä, ettei niihin ryhtyminen niinkään heijastele ainakaan toistaiseksi paljoakaan ostajayrityksen ajatuksista suhteen tulevaisuuden suhteen. Nämä ajatukset saavat vahvistusta myös luvussa 6.3 esitettyjen syiden kautta. Usein ostajayrityksen on niin sanotusti pakko ryhtyä kehittämistoimenpiteisiin, esimerkiksi sidosryhmien paineen myötä.

”Jos täytyisi lyhyesti vastata niin väittäisin, että yhteiskuntavastuullisuus ei tarkoita enempää yhteistyötä tai vahvempaa liikesuhdetta. En usko, että on vielä kertaakaan jäänyt liiketoiminta siitä kiinni, että emme olisi riittävän vastuullisia. Toistaiseksi on vielä muut asiat, mitkä päätöksenteossa ajaa ohi.” (H2)

”En ainakaan toistaiseksi vielä ole havainnut, että se heijastelee asiakkaan ajatusta liikesuhteen jatkosta.” (H2)

On myös mahdollista, että yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittäminen aiheuttaa toimittajayrityksessä turhautumista, jos toimet koetaan taakkana. Erityisesti tapauksessa, jossa toimittajayritys tunnistaa vastuullisuusvaatimusten kumpuavan pelkästä velvollisuudesta, ja ne vaativat ajallisia sekä rahallisia resursseja, kuitenkin korreloimatta ostojen kanssa, on vaarana, että toimittajayrityksen sitoutuneisuus liikesuhdetta kohtaan heikkenee. Erityisesti toimittajayrityksen turhautuminen aikaa ja vaivaa vieviä kyselyitä ja pitkiä lomakkeita kohtaan korostui haastateltavien vastauksissa. Toisaalta vastauksissa myös näkyi, ettei asiakkaiden vaatimukset ja pyynnöt, sekä etenkin niihin vastaaminen, loppujen lopuksi vaikuttanut liikesuhteen laatuun tai tulevaisuuteen.

”Näen itse, että vastuullisuudesta puhutaan paljon enemmän kuin se sitten todellisuudessa ohjaa asiakkaan ostokäyttäytymistä. Se on semmoinen päivän sana, kaikkien täytyy olla kartalla, mitä se vastuullisuus tarkoittaa. Mutta todellisuudessa, onko se semmoinen kriteeri, että toi on tosi vastuullinen toimija ja tolla on mittarit kunnossa, niin kyllä mä sanon, että valitettavasti tosi usein kuitenkin mennään se hinta edellä.” (H1)

”Mä en loppu viimeksi ole ihan varman, auttaako se maailmanlaajuinen vastuullisuus sertifiikaattikaan meitä sitten sinänsä yhtään missään. Eli sekin on vaan semmoinen, että se on siellä kyselyssä rivillä 150, että onko meillä se vai ei, mutta ei se meitä mitenkään auta.” (H1)

”Jos me ollaan tarjottu hyviä vaihtoehtoja, joilla olisi positiivinen vaikutus vastuullisnäkökulmasta, mutta jos siellä on kustannusvaikutus mukana, niin harvemmin asiakkaat sitä vaihtoehtoa valitsee.” (H2)

”Hinta, laatu ja henkilökohtaiset suhteetkin määrittää enemmän liikesuhteen laatua. Me ollaan B2B-markkinassa ja kyllä siellä ne ostopäätökset tehdään taloudellisten perusteiden takia. [...] Meidän asiakkaat on teknisiä toimijoita ja niiden ratkaisut perustuu ihan taloudellisiin ja kaupallisiin tunnuslukuihin. En sano, että jos meiltä ei tulisi ollenkaan vastinetta näihin pyyntöihin ja vaatimuksiin, loppuisiko kaupanteko vai ei. Niin kauan, kun me ollaan tällä tasolla toimittu, ei ole käynyt niin, ettei kaupanteko olisi jatkunut. Ei koskaan ole kukaan verrannut kilpailijaan yhteiskuntavastuun osalta, sen sijaan hinnan.” (H3)

”En tiedä, kuinka paljon ne vaikuttavat asiakassuhteeseen itsessään. Mikä se vaikutus olisi todelliseen tilanteeseen, jos emme esimerkiksi vastaisi?” (H5)

Toisaalta yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittäminen saattaisi aiheuttaa negatiivisia tunteita toimittajayrityksissä myös, jos ostajayrityksen toimet koettaisiin epäluottamuslauseena toimittajaa

kohtaan. Haastatteluissa kuitenkin nousi esiin, ettei ostajayritysten kysymyksiä ja vaatimuksia yleensä yhdistetä tällaiseen, vaan toimittajayritys tiedostaa, millaisia syitä kehittämistoimenpiteiden taustalla on, kuten luvussa 6.3 käy ilmi.

”Varmaan kaikilla tiedossa, että miksi näitä kyselyitä tehdään. Ei niistä varmaan kenellekään tule semmoinen olo, että nyt meidän ostaja ei luota meihin.” (H4)

”Ilman muuta ymmärretään, että siellä on taustalla se arvoketju ja sen mekanismit, minkä takia sitä kysytään. Eikä niin, että asiakas epäilisi meidän vastuullisuutta.” (H2)

Yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämistä ostaja-toimittajasuhteen kannalta voidaan arvioida eri näkökulmista. Se on jo itsessään yksi ostajan mahdollisista liikesuhteen hallinnan keinoista. Toisaalta voidaan arvioida, miten toimittajayrityksen kokemus ja suhtautuminen ostajayrityksen kehittämistoimiin saattaa heijastua toimittajan ajatuksiin liikesuhteesta. Yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisellä voidaan onnistua lisäämään yhteistyötä ja luottamusta ostajan ja toimittajan välillä sekä vähentämään epävarmuutta, mitkä edelleen vahvistavat liikesuhdetta. Toisaalta kehittämistoimet voivat lisätä epäluottamusta, aiheuttaa turhautumista tai lisätä vallan epätasaista jakautumista liikesuhteessa, jolloin luottamus ja sitoutuminen voivat heiketä.

6.5 Toimittajan suhtautuminen yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämiseen

Luvuissa 6.1–6.4 on jo sivuttu toimittajayrityksen suhtautumista yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämiseen, kun toimittajayrityksen näkökulmaa ilmiöön liittyen on käyty läpi, esimerkiksi liikesuhteen ja toimittajayrityksen arjen kannalta. Toimittajayrityksen suhtautuminen yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämiseen rakentuu siis eri asioiden summana. Kuitenkin tässä luvussa käsitellään vielä keskeisesti toimittajayrityksen suhtautumista yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämiseen.

Toimittajayrityksen suhtautuminen yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämiseen voi olla joko positiivista tai negatiivista. Haastatteluissa korostui, että vaikka moni kehittämiskeinoista, kuten työläs ja monivaiheinen kysely, aiheuttaisi turhautumista, nähtiin sillä kuitenkin olevan myös positiivisia vaikutuksia yrityksen oman yhteiskuntavastuun tai liikesuhteen kehittymisen kannalta. Keskeistä siis oli, että suhtautuminen ostajayrityksen kehittämistoimiin saattaa vaihdella hyvinkin paljon ja harvoin se on joko tai. Negatiivista suhtautumista kehittämistoimiin saattoikin ilmetä erityisesti silloin, kun ne koettiin ylimääräisenä taakkana. Positiivista suhtautumista taas lisäsi se, kun tunnistettiin etuja, joita kehittämistoimien kautta toimittajayritys sai maineensa tai oman yhteiskuntavastuunsa puolesta.

”Ei missään nimessä mitään negatiivista ajatusta (yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisestä).” (H2)

”Tässä yhteiskuntavastuullisuudessa on isoin juttu se, että siitä on vaikea erottua positiivisesti, mutta emme saa erottua negatiivisesti. [...] Tää vastuullisuus on meille myyntivaltti, tai ehkä valtti on liian voimakas sana, mutta välttämätön asia. Se on tapa, millä me erottaututaan halpatuotteista.” (H3)

”Totta kai maineen säilyttäminen asiakassuuntaan on tärkeää ja se motivoi meitä.” (H5)

Toimittajayrityksen suhtautumiseen heijastuu tavallisesti merkittävästikin se, millaisia kehittämiskeinoja ostajayritys hyödyntää. Erityisesti olisi tärkeää, että käytetty keino olisi tilanteeseen sopiva ja sitä varten harkittu. Haastatteluissa korostuikin, että niin sanotut ylilyönnit kyselylomakkeiden ja vaatimusten kanssa aiheuttivat erityisesti negatiivisia tunteita. Jos taas kyse oli puhtaasta tietojen päivityksestä, ja vieläpä tutun portaalin kautta, oli suhtautuminen neutraalimpaa. Haastateltava 1 kertoi naurahtaen asiakasvaatimusten välillä lähtevän lujaakin laukalle. Haastateltavat 3 ja 6 jakoi-
vat mielipiteen siitä, että tiettyjen kyselyjen harmonisoituminen ja yhtenäisten vastausportaalien luominen ovat nopeuttaneet vastaamisprosesseja eivätkä ne saa enää niin paljon aikaa negatiivisia tunteita.

Keinojen ohella kehittämistoimenpiteisiin ryhtymisen syyt heijastuvat siihen, miten toimittajayritys niihin suhtautuu. Haastateltavien vastauksissa näkyi enemmän negatiivista suhtautumista, jos ostajayrityksen syyt liittyivät lähinnä protokollien noudattamiseen eikä aitoon haluun tehdä hyvää. Toisaalta vielä suurempi merkitys oli sillä, jos kehittämiskeinoihin vastaaminen edellytti toimittajayritykseltä paljon resursseja, mutta ostajayritys ei kuitenkaan ollut valmis panostamaan omia resurssejaan toimittajaan.

”Se ehkä motivoi, jos on enemmän aikaa tehdä. Kuitenkin enemmän motivoi se, minkälainen asiakas se meille on. [...] Sit vielä se, onko se vaan, että heidän asiakas on pyytännyt sitä ja he koittaa nopeasti saada tiedot eteenpäin meiltä vai onko se heidän strategisia tavoitteita varten esimerkiksi.” (H6)

Toimittajayrityksen suhtautumiseen heijastuu myös valta-asema ostajan ja toimittajan välillä. Toimittajayrityksellä saattaa olla yhteiskuntavastuun näkökulmasta enemmän valtaa ostajaan nähden, sillä toimittaja on niin sanottu portinvartija ostajan yhteiskuntavastuun täyttymiselle. Toisaalta taas asiakkuus ja asiakkaan ostot ovat toimittajayritykselle tärkeitä, mikä lisää ostajan valtaa toimittajaan nähden. Paikassaan toimittajayrityksen asema ostajayrityksen strategisena toimittajana saattaisi

lisätä toimittajayrityksen välinpitämätöntä suhtautumista ostajan asettamiin vaatimuksiin – eihän ostajalla ole muuta vaihtoehtoa kuin ostaa heiltä. Vaikka haastateltavat nostivatkin esiin olevansa monissa paikoissa asiakkailleen strateginen toimittaja, ei se kuitenkaan suhtautunut valta-asemaansa huolimatta ostajayritysten kehittämiskeinoihin välinpitämättömästi tai uhmakkaasti. Haastateltavien vastauksissa korostuikin, että suhtautumiseen vaikuttaa kaiken edellä mainitun ohella tietysti paitsi henkilön itsensä myös yrityksen arvot.

”Meidän yritys jakaa sen ajatusmaailman, mitä tässä kerron, että nähdään, että ollaan oikealla asialla. Tätä planeettaa täytyy suojella ja vastuullisuusasioita viedä eteenpäin. En kuitenkaan usko, että kukaan meillä olisi valmis menemään niin pitkälle, että se alkaisi heikentää meidän toimintaedellytyksiä.” (H3)

”Meillä on hyvä, kun omistajista ja johdosta lähtien on sitoutumista näihin vastuullisuusasioihin. [...] Meidän täytyy selkeästi pystyä osoittamaan, että nämä asiat ovat meille tärkeitä, koska se on aina tympeätä lähteä vastaamaan asiakkaiden kyselyihin, jos tuntuu, että nää on tämmöisiä kevätjuhlapuheita ja sitten meidän toiminta olisikin jotain ihan muuta.” (H4)

”Meidän omistajien vaatimukset ovat linjassa niiden vaatimusten kanssa, joita asiakkaat esittävät. Sen kautta on helpompi ymmärtää ja hyväksyä asiakkaiden vaatimuksia.” (H5)

Toimittajan suhtautumista yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämiseen voidaan kuvata viiden eri tason kautta: suostuminen, kompromissi, poissulkeminen, uhmakkuus ja manipulaatio. Näistä etenkin kolme ensimmäistä nousivat esiin haastateltavien toimittajayrityksen edustajien vastauksissa. Suostuminen tarkoittaa nimensä mukaisesti, että toimittajayritys lähtee mukaan kehittämistöimiin ja hyväksyy ne sellaisenaan.

”Toisaalta se on taas sarjassamme, että meidän on pakko kuitenkin tehdä ja toteuttaa niitä, koska meidän kilpailijat tekee.” (H1)

”Ei me oikein voida ottaa sitäkään riskiä, että jätettäisiin tekemättä tai vastaamatta näihin ja sit nähtäisi, loppuuko se kaupanteko.” (H3)

”Vaikka kyselyt tai lomakkeet vaatii työtä ja niitä ajallisia tai rahallisia resursseja, niin kuitenkin ne on vähän semmoisia, että ne nyt tehdään ja ne on osa tätä liiketoimintaa.” (H2)

Kompromissi taas tarkoittaa, että toimittaja ryhtyy neuvottelemaan ostajayrityksen kanssa, mihin toimiin oikeasti ryhdytään.

”Tietysti aina mietitään, mihin lähdetään ja mihin ei. Riippuen siitä, miten on resursseja ja miten nähdään, että se hyödyttää meidän liiketoimintaa.” (H4)

Poissulkemisessa taas toimittaja yksinkertaisesti kieltäytyy lähtemästä mukaan ostajayrityksen ehdottamiin kehittämistoimiin. Kuitenkin haastateltavien mukaan näin tapahtuu hyvin harvoin ja yleensä se liittyy lähinnä vastaamisjärjestyksen priorisoimiseen asiakkaiden keskuudessa.

”Kyllähän me paikassaan tietenkin mietitään, kuinka tärkeä asiakas. [...] Pyritään vastaamaan kyllä kaikkiin, mutta paneutumisen taso voi ehkä hiukan vaihdella. [...] Kyllä siellä on pakko tehdä sitä priorisointia.” (H1)

Toimittajayrityksen suhtautuminen yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämiseen rakentuu siis eri tekijöiden kautta: käytetyt keinot, syyt kehittämistoimenpiteiden taustalla, liikesuhde, saadut edut tai haitat sekä koetut seuraukset. Vastauksissa korostui, että toimittajayritys on valmis näkemään asiaa monelta eri kannalta eikä lähtökohtaisesti kallistu vain yhteen suuntaan suhtautumisesaan. Pääasiassa suhtautuminen oli varsin neutraalia, sillä ilmiö ymmärrettiin välttämättömänä osana nykypäivän monimutkaistuneen ja vaativamman liiketoimintaympäristön toimintaa. Vaikka ostajayritysten vaatimukset edellyttävätkin resursseja ja ovat työläitä, seurasi niistä toimittajayrityksen kannalta myös hyvää.

7 Lopuksi

7.1 Johtopäätökset

Tämän tutkielman tarkoituksena oli luoda ymmärrystä, miten toimittajayritys suhtautuu yhteiskuntavastuunsa kehittämiseen ostajan tuella. Tähän tutkimuskysymykseen pyrittiin vastaamaan kolmen osaongelman kautta: (1) Mitä etuja tai haittoja yhteiskuntavastuun kehittäminen ostajan tuella tuo toimittajalle? (2) Millaisia merkityksiä toimittaja voi liittää ostajan halukkuuteen tukea toimittajan yhteiskuntavastuuta? (3) Miten yhteiskuntavastuun kehittäminen ostajan tuella näkyy ostaja-toimittajasuhteen dynamiikassa? Tutkielma tuottaa teoreettista kontribuutiota toimittajayrityksen näkökulmasta yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämiseen liittyen tarkastelemalla toimittajayrityksen suhtautumista tämän yhteiskuntavastuun kehittämiseen ostajayrityksen tuella.

Ensimmäinen osaongelma tarkasteli etuja tai haittoja, joita yhteiskuntavastuun kehittäminen ostajan tuella voisi tuoda toimittajalle. Se, kokeeko toimittajayritys saavansa enemmän etuja vai haittoja, heijastuu johdonmukaisestikin siihen, onko suhtautuminen yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämiseen positiivista vai negatiivista. Tässä tutkielmassa nousi esiin, että yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisen merkitys toimittajayrityksen arjessa on lisääntynyt erityisesti lisääntyneiden vaatimusten ja odotusten myötä. Kehittämistoimenpiteet tuovat toimittajayritykselle etuja, kuten maineen ja yhteiskuntavastuun kehittymistä, mutta niihin vastaaminen vie myös paljon resursseja. Aina myöskään toimittajayrityksen kehittämistoimenpiteisiin sitoma panos ei maksa itseään takaisin ostajayrityksen puolelta. Nähtävissä siis on, että etujen tai haittojen saaminen on hyvin tapauskohtaista ja toisaalta samaan tapaukseen liittyy usein sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia. Lisäksi tuloksissa korostui, että etujen ja haittojen arvioiminen muuttuivat sen mukaan, arviointiinko niitä yksilön, yrityksen vai koko yhteiskunnan puolesta. Vaikka yksilö kokisi ostajayrityksen vaatimukset työläinä ja ärsyttävinäkin, nähdään kuitenkin taustalla hyvä tarkoitus yhteiskunnan kannalta sekä toimiin osallistuminen keinona kehittää toimittajayrityksen liikesuhteita ja mainetta. Tähän asti tutkimus onkin ollut ristiriitaista sen suhteen, tuottavatko kehittämistoimet toimittajayrityksille positiivisia vai negatiivisia vaikutuksia (Sancha ym. 2019).

Toimittajayritys saa siis yhteiskuntavastuunsa kehittämisestä ostajan tuella etuja, mutta se aiheuttaa myös haittoja. Tulosten perusteella ostajan tuella toimittajayritys voi kehittää yhteiskuntavastuutaan, kun vaatimusten ja odotusten myötä tekemistä on helpompi sanoittaa tai ostajayritys voi nostaa esiin asioita, joita on aiemmin pidetty itsestäänselvyyksinä tai on yksinkertaisesti oltu liian lähellä nähdäkseen niitä. Toisaalta ostajayritysten toimien myötä toimittajayritys voi hankkia uusia

todistuksia tai standardeja yhteiskuntavastuunsa osoittamiseksi, mikä voi myöhemmin auttaa liikesuhteiden muodostamisessa ja myynnin lisäämisessä. Ostajajaritysten vaatimukset ja odotukset auttavat myös kartoittamaan omaa toimintaa ja selvittämään vaihtoehtoja, joista voi olla seuraavissa vaiheissa etuja asiakkuuksien hankinnassa tai liikesuhteiden säilyttämisessä. Haitat puolestaan liittyvät erityisesti resurssien sitomiseen. Yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämiseen liittyvät toimet, kuten kyselyt, lomakkeet ja auditoinnit, vaativat henkilöstöresursseja sekä aikaa ja rahaa. Vaikka todistukset ja standardit tuovat etuja, on niiden ylläpitäminen myös kallista eivätkä ostajajaritykset useinkaan tarjoa tukea näiden kustannusten kattamiseen. Suuri haaste toimittajajarityksen näkökulmasta liittyikin lisääntyneiden vaatimusten ja odotusten taklaamiseen niin, että toiminnan taloudellinen kannattavuus voidaan säilyttää. Tähän asti tutkimuksessa yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisen positiivisia vaikutuksia toimittajajarityksen kannalta on tarkasteltu lähinnä ostajajarityksen tuottamien resurssien kautta (Bai & Satir 2022). Kuitenkin tuloksissa nousi esiin, ettei ostajajaritys useinkaan tarjoa resurssejaan toimittajalle, vaan puhtaasti edellyttää tiettyjen yhteiskuntavastuun tasojen täyttyvän. Kuitenkin vaatimukset ja odotukset itsessäänkin toivat toimittajajaritykselle etuja, toki haittojakin.

Toiseen osaongelmaan sisältyy toimittajajarityksen käsitykset ostajajarityksen syistä ryhtyä yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämiseen, sillä nämä käsitykset heijastuvat suoraan siihen, miten toimittajajaritys suhtautuu kehittämistoimenpiteisiin. Yhteiskuntavastuun harjoittaminen on vielä hyvin polarisoitunutta eri alueiden keskuudessa, mikä luo jo itsessään haasteita, kun ostajajaritysten vaatimukset voivat olla hyvin eritasoisia vastuullisuuden eri osa-alueiden tai detaljitason pohjalta. Tässä tutkielmassa korostui, että toimittajajarityksellä on kattavasti tiedossaan, miksi ostajajaritykset kyseisiä harjoituksia tekevät ja toimittajajaritys myös selvästi pohtii näitä syitä ja tekee tulkintoja ostajajarityksen toiminnasta. Toimittajajaritys on siis tietoinen roolistaan ostajajarityksen toiminnan kannalta ja toisaalta ymmärretään, että eniten taustalla vaikuttavat toimitusketjun rakenne ja sen tuoma paine yhteiskuntavastuullisuuden täyttämiseen. Tähän asti tutkimuksessa on korostunut, että erityisesti alueelliset ja kulttuuriset erot saavat ostajajaritykset kehittämään toimittajiensa yhteiskuntavastuuta (Johnsen ym. 2019). Tuloksissa kuitenkin korostui, että toimittajajaritys vastaanottaa suurimman osan vaatimuksistaan ja odotuksistaan EU:ssa, eli samalla alueella, toimivilta yrityksiltä. Kyse ei siis ole aina siitä, etteikö toimittajajaritys olisi jo yhteiskuntavastuullinen tai tällä olisi tarvittavia resursseja ja osaamista sen täyttämiseen. Tavallisesti tiedon tarve tai vaatimukset tulevat jo jostain ylempää toimitusketjusta tai lainsäädännön tasolta eivätkä suoraan ostajajaritykseltä. Tämä tutkielma vahvisti tyypillistä ristiriitaa sanojen ja tekojen välillä yhteiskuntavastuuseen liittyen. Aiempi tutkimus on osoittanut, että usein ostajajaritykset asettavat vaatimuksia siihen liittyen, mutta

loppu viimeksi hinta ratkaisee ostopäätöksissä vastuullisuuden sijaan (Villena 2019, 1149, 1151). Erityisesti tällaisten tapahtumaketjujen tunnistaminen ostajajyrityksen käytöksessä sai aikaan negatiivista suhtautumista kerätyssä aineistossa.

Kolmas osaongelma tarkasteli, miten yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittäminen näkyy ostaja-toimittajasuhteen dynamiikassa. Kirjallisuudessa on aiemmin osoitettu, ettei vastuullisen toimittajan kehittämisen ja ostaja-toimittajasuhteen välillä vallitse selkeää yhteyttä eli kehittämistoimenpiteiden kautta liikesuhde ei suoranaisesti kehity (Yang & Zhang 2017, 124). Tässä tutkielmassa kuitenkin korostui, että yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittäminen voi olla väylä liikesuhteen kehittymiselle, kun tieto toisesta osapuolesta lisääntyy ja yhteistyö tiivistyy haasteiden ratkomiseksi. Lisäksi yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämiseen ryhtyminen viestii ostajajyrityksen sitoutuneisuudesta liikesuhteeseen ja sen kehittämiseen, mikä voi puolestaan lisätä toimittajajyrityksen positiivisia ajatuksia liikesuhteesta ja halusta kehittää sitä. Sama pätee myös toiseen suuntaan eli, kun toimittajajyritys sitoo resurssejaan vastatakseen ostajajyritysten asettamiin vaatimuksiin, voi se heijastua liikesuhteeseen positiivisella tavalla.

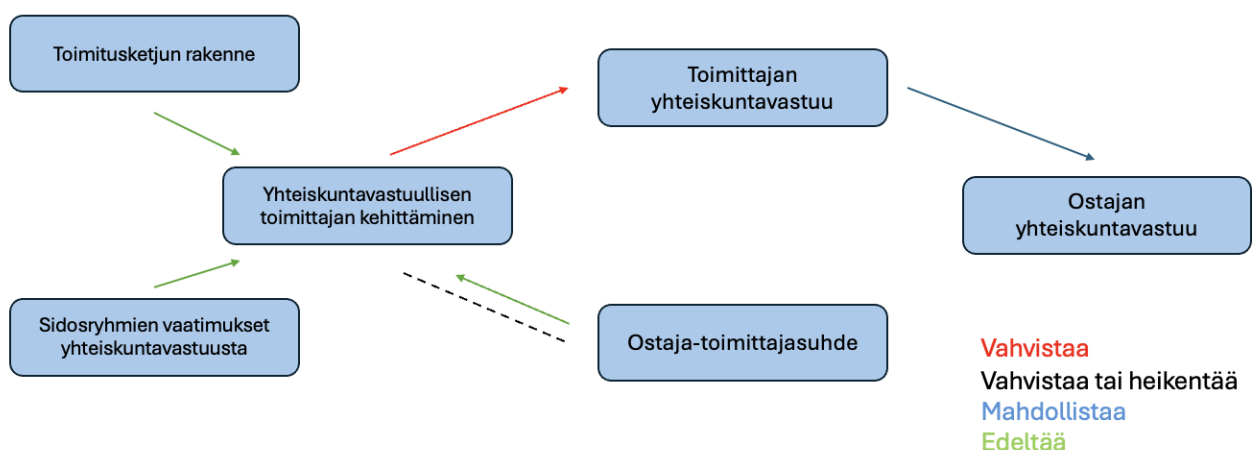
Kuitenkin tämä tutkimus myös osoitti, että harvemmin yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittäminen heijastuu ostopäätöksiin tai lisäsi yhteistyötä muilla osa-alueilla. Kun ostajajyrityksen vaatimusten ja toimien välillä on selkeää ristiriitaa yhteiskuntavastuuseen liittyen, heikentää se toimittajajyrityksen suhtautumista ostajaan ja erityisesti vähentää motivaatiota vastata vaatimuksiin. Aiempi tutkimus onkin osoittanut, että toimittajajyrityksen odotus tavallisesti on, että ostajajyrityksen vaatimuksiin vastaaminen korreloisi ostojen kanssa. Jos näin ei ole, heikentää se usein luottamusta ostajajyritystä kohtaan. (Baden ym. 2009.) Kaiken kaikkiaan yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittäminen siis olisi keino ostaja-toimittajasuhteen kehittämiseen, mutta harvemmin kyseistä mahdollisuutta realisoidaan. Aiempi tutkimus on osoittanut, että pahimmillaan yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittäminen voisi heikentää liikesuhdetta, jos ostajajyrityksen toimet koettaisi epäluottamuslauseena tai liian työläänä ja vaativana toteuttaa (Busch & Herzig 2025). Kuitenkin tässä tutkielmassa korostui, että pääosin ilmiö ymmärretään nykypäivän liiketoimintaympäristön välttämättömänä osana, joka vain täytyy toteuttaa eikä sitä siis ymmärretä epäluottamuslauseena. Yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittäminen ei siis keskeisesti heijastu liikesuhteen dynamiikkaan, vaan henkilökohtaisten suhteiden, luottamuksen sekä toiminnallisten ominaisuuksien merkitys korostuu enemmän liikesuhteen kannalta.

Kaiken kaikkiaan tutkimuksen tulosten pohjalta toimittajajyrityksen suhtautumista yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämiseen voidaan kuvata neutraalina. Erityisesti, kun osapuolten välillä on

yleisesti tiedossa nykypäivän monimutkaistuneen ja globaalien liiketoimintaympäristön sekä sidosryhmien kasvaneiden vaatimusten vaikutukset, ohjaa se toimittajayrityksen suhtautumista. Yritys siis tiedostaa, että tämä on uusi tapa toimia markkinoilla ja siihen kelkkaan on hypättävä mukaan, jos kilpailussa haluaa pärjätä. Toisaalta neutraalia suhtautumista tukee se, että usein ostajayrityksen toimilla on sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia toimittajayrityksen kannalta. Myös se, mistä näkökulmasta yksilö asiaa tarkastelee, vaikuttaa siihen, nähdäänkö enemmän etuja vai haittoja. Toimittajayrityksen neutraali suhtautuminen korostuu myös siinä, että tulipa kysely, millaiselta asiakkaalta tai oli se minkä tasoinen, siihen vastataan aina neutraalisti ja totuudenmukaisesti.

Vaikka toimittajayrityksellä voidaan nähdä olevan valtaa ostajaan nähden ostajan yhteiskuntavastuun mahdollistajana, ei toimittajayritys myöskään tästä vallasta huolimatta suhtaudu kehittämistoimiin uhmakkaasti. Toki suhtautumisen taustalla vaikuttavat myös sekä yksilöiden että yrityksen arvomaailma. Tähän asti tutkimuksessa on korostunut toimittajayrityksen negatiivinen suhtautuminen ostajayrityksen kehittämistoimenpiteisiin liittyen (Habek ym. 2022; Yang & Zhang 2017; Baden ym. 2017). Toisaalta tutkimus tähän asti on nimenomaan osoittanut tarpeen toimittajayrityksen näkökulman tarkastelulle, sillä ilmiötä on tarkasteltu pitkälti vain ostajayrityksen itse saamien etujen tai haittojen näkökulmasta (Bai & Satir 2022; Kashyap & Lakhanpal 2019; Sancha ym. 2019).

Tutkielman teoreettinen viitekehys koottiin yhteen kuviossa 6. Samaa kuviota on nyt laajennettu sisältämään tutkielman empiirisen aineiston kautta tuotettua kontribuutiota ja tämä laajennettu viitekehys esitetään kuviossa 7.



Kuvio 7 Empirian pohjalta laajennettu tutkielman viitekehys

Useimmiten yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisen tarkoituksena on vahvistaa toimittajan yhteiskuntavastuuta. Ostajayrityksen halua kehittää toimittajayrityksen yhteiskuntavastuuta edeltää kuitenkin tavallisesti sidosryhmien asettamat vaatimukset sekä toimitusketjun rakenne, jossa osapuolten toiminta heijastuu toinen toisiinsa. Ostajayritys siis harvemmin ryhtyy yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämiseen puhtaasta halusta tehdä hyvää ja muuten vain kehittää toimittajaansa. Kaiken taustalla siis on, että toimittajan yhteiskuntavastuu mahdollistaa ostajayrityksen yhteiskuntavastuun eli ostajayritys ei voi olla yhteiskuntavastuullinen, jos sen toimittajayritys ei sitä ole. Tämän tutkielman myötä vahvistui, että ostaja-toimittajasuhde edeltää yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämiseen ryhtymistä. Kehittämistoimenpiteisiin ryhtyminen aivan liikesuhteen alkuvaiheessa ei ole tyypillistä, vaan jonkinlainen suhde on oltava olemassa, jotta toisen osapuolen potentiaali tulee esiin. Yhteiskuntavastuullisella toimittajan kehittämisellä voi olla joko ostaja-toimittajasuhdetta vahvistavia tai heikentäviä vaikutuksia, mutta tutkielma vahvisti tämän yhteyden olevan melko hatara.

7.2 Liikkeenjohdolliset suositukset

Yritysten näkökulmasta tutkielma tuottaa hyödyllistä tietoa yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisen käyttöönotosta. Eri sidosryhmien vaatimukset yhteiskuntavastuusta tulevat vain lisääntymään tulevana vuosina, joten yritysten on otettava käyttöönsä uusia keinoja varmistaa yhteiskuntavastuunsa toteutuminen. Koska toimittajayrityksen yhteiskuntavastuullisuus heijastuu suoraan ostajayritykseen, korostuu yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittäminen yritysten arjessa paitsi toimittajan hallinnan myös tämän yhteiskuntavastuun sekä ostaja-toimittajasuhteen hallinnan keinona. Tutkielma laajentaa ymmärrystä nimenomaan siitä, miten toimittajayritys suhtautuu ostajayrityksen kehittämistoimiin ja mitkä asiat tätä suhtautumista ohjaavat. Näin ollen ostajayritysten on helpompi arvioida yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämiseen liittyviä seurauksia liikesuhteen kannalta. Toisaalta, kun ymmärretään, miten toimittajayritys suhtautuu kehittämistoimiin, on mahdollista kokonaisvaltaisemmin onnistua yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisessä ja hyötyä siitä ostajayrityksenäkin enemmän.

Toki yhteiskuntavastuun merkityksen lisääntyminen korostaa yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisen tarvetta osana toimittajien hallintaa, mutta lisäksi yhä monimutkaisemmat toimitusketjut korostavat tätä tarvetta. Globaalit ja verkottuneet toimintaympäristöt edellyttävät yhä vahvempaa yhteistyötä liikekumppaneiden välillä. Yritysten on ymmärrettävä riippuvuutensa toinen toisistaan – myös yhteiskuntavastuun saavuttamisen kannalta. Yritykset eivät siis enää voi kiinnittää huomiota

vain omaan yhteiskuntavastuunsa täyttämiseen, vaan on oltava perillä siitä, mitä muualla toimitusketjussa tapahtuu.

7.3 Tutkielman luotettavuuden arviointi

Tärkeä osa laadullista tutkimusta on tutkimuksen luonteen vuoksi sen luotettavuuden arviointi. Arviointi lisää tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja on siten tärkeä osa lukijan vakuuttamista tutkimuksen laadusta ja totuudenmukaisuudesta (Eriksson & Kovalainen 2015, 303). Laadullisen tutkielman luotettavuuden arviointiin hyödynnetään usein neljää ulottuvuutta: uskottavuus, luotettavuus, yleistettävyys ja eettisyys. Tämän tutkielman eettisyyden arviointi on kattavammin käsitelty luvussa 5.4. Eettisyyden ohella hyvää tutkimuskäytäntöä leimaa tutkijan kyky arvioida omaa toimintaansa ja omak-sua luotettavuuskriteerit. Laadulliselle tutkimukselle ominaista on, että jokainen tutkimus on oman-laisensa. Siitä huolimatta lukijan on kyettävä seuraamaan tutkijan päättelyä ja ymmärtämään tehtyjä ratkaisuja – tutkimus on siis oltava arvioitavissa. (Puusa & Juuti 2020, 175, 177, 179.)

Laadullisen tutkielman uskottavuudella viitataan tutkielman tulosten luotettavuuden ja totuudenmu-kaisuuden tasoon (Puusa & Juuti 2020, 175). Uskottavuudesta saatetaan käännosten mukaan puhua myös laadullisen tutkimuksen validiteettina. Se nimenomaan viittaa tulosten totuudenmukaisuuteen ja erityisesti tulkintojen perusteluun. (Eriksson & Kovalainen 2015, 305.) Tässä tutkielmassa uskot-tavuus on huomioitu hyödyntämällä tutkielman aiheen kannalta relevanttia kirjallisuutta ja valtaosa lähdeaineistosta on myös tuoreita, vertaisarvioituja tutkimuksia. Toisaalta taas empiirisen aineiston keräämisessä on huomioitu tutkielman tarkoituksen kannalta aineiston tarkoituksenmukaisuus ja riittävä kattavuus. Empiirisen aineiston pohjalta tehty analyysi ja sen myötä tehdyt tulkinnat on ra-portoitu kattavasti tutkielman luvussa 6. Analyysi ja tulkinnat pohjautuvat totuudenmukaisesti haas-tateltavien lausumiin ja eettiset periaatteet on huomioitu kaikissa aineiston käsittelyn vaiheissa.

Luotettavuus laadullisessa tutkimuksessa liittyy tutkijan kykyyn vakuuttaa lukija ammattitaidostaan. Tutkija siis vakuuttaa lukijansa taidoistaan tarkoituksenmukaisten ja relevanttien lähestymistapojen ja menetelmien käyttämiseen. (Puusa & Juuti 2020, 175.) Toisaalta siihen liittyy myös, että rapor-toidut vaiheet toistamalla, toinen tutkija voisi päätyä samankaltaisiin löydöksiin (Eriksson & Kova-lainen 2015, 305). Tutkielmassa esitetään totuudenmukaisesti tutkijan päättelyä ja tehtyjä ratkaisuja niin aiheen rajauksista, tieteenfilosofisista lähtökohdista, aineiston keräämisestä kuin aineiston ana-lysoinnistakin. Lisäksi tehtyihin teemahaastatteluihin liittyvän prosessin kuvaus lisää tutkielman luotettavuutta. Eri valinnat perustellaan eikä asioita jätetä lukijalle arvailujen varaan. Keskeistä on, että yhteydet teoreettisen viitekehyksen, empiirisen aineiston sekä tehtyjen tulkintojen välillä osoi-tetaan. Toisaalta tutkimus vakuuttaa tutkijan ammattitaidosta huomioimalla eettiset ohjeet

jokaisessa tutkielman vaiheessa ja lisäksi tutkielman eettisyys on kattavasti arvioitu luvun 5.4 yhteydessä.

Tärkeä osa laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointia on yleistettävyyden arviointi. Vaikka tässä tutkielmassa haastateltiin kuutta henkilöä, on empiirisen aineiston pohjalta tehdyt tulokset yleistettävä yleistämään. Kuitenkaan tämän tutkielman tarkoituksena ei ole ollut tilastollinen yleistysten luominen, vaan ymmärryksen kasvattaminen tutkittavasta ilmiöstä. Yksi tapa arvioida tulosten yleistettävyyttä on verrata niitä olemassa olevaan teoriaan. Koska aineiston eri haastateltavat tuovat esiin samansuuntaisia näkemyksiä, voidaan sanoa, että analyttinen yleistäminen on mahdollista. Laadullisessa tutkimuksessa yleistämisellä usein viitataan siihen, että tulokset eivät päde vain yhteen ainutkertaiseen tapahtumaan, vaan ne voivat päteä myös toisessa kontekstissa. (Eriksson & Kovalainen 2015, 307; Alasuutari 2011.) Toisaalta tutkimuksen arvioinnin yhteydessä on hyvä myös huomioida kerätyn aineiston rajallisuus sekä kontekstisidonnaisuus. Aineistoa kerättiin kuudelta henkilöltä, jotka työskentelevät samassa yrityksessä. Vaikka aineisto oli tutkielman tarkoituksen kannalta tarkoituksenmukainen sekä riittävä ja myös yleistäminen on sen pohjalta mahdollista, on näyte silti rajallinen. Lisäksi aineisto on kontekstisidonnaista, sillä yritys toimii Suomessa ja tietyllä toimialalla, joten toisenlaisessa kontekstissa voitaisiin päästä hyvinkin erilaisiin tuloksiin ja tulkitoihin.

7.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkielma tuottaa tulostensa kautta niin tieteellistä kuin liikkeenjohdollista kontribuutiota yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämiseen liittyen. Kuitenkin tulosten kautta nousee myös jatkokeskustelun aiheita, joita on mahdollista tarkastella tulevassa tutkimuksessa. Yksi jatkotutkimusmahdollisuus liittyy keskeiseen tuloksissa esiin nousseeseen haasteeseen, joka liittyy ostajien kasvaneiden vaatimusten täyttämiseen kuitenkin toiminnan taloudellinen kannattavuus täyttäen. Toinen tuloksissa esiin noussut haaste liittyy yhteiskuntavastuuvaatimusten ja toiminnan ristiriitaan. Tuleva tutkimus voisikin tarkastella tätä ilmiötä ja sen vaikutuksia yrityksen maineen tai liikesuhteiden kannalta. Tutkimuksessa nousi myös esiin asiakasvaatimusten ja -kyselyiden työläys, erityisesti, kun kyselyt olivat keskenään hyvin erilaisia ja eri tasoisia. Tulevassa tutkimuksessa voitaisiinkin arvioida vastuullisuusvaatimuksissa sekä yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisessä tapahtuvia muutoksia EU:n asettamien pakollisten ja vapaaehtoisten vastuullisuusraportointidirektiivien myötä (European Union 2025a; 2025b).

Jatkotutkimusmahdollisuuksia voidaan myös arvioida tämän tutkielman rajoitteiden, aineiston rajallisuuden ja kontekstisidonnaisuuden, kautta. Tutkimuksessa aineistoa kerättiin kuudelta samassa

y yrityksessä työskentelevältä henkilöltä eli aineisto oli rajallinen, vaikkakin tutkimuksen tarkoitukset täyttävä. Tulevassa tutkimuksessa voitaisiinkin saavuttaa erilaisia tuloksia, jos aineistoa kerättäisi useammalta henkilöltä, eri toimialalta tai eri maalaiselta yritykseltä. Toisaalta mahdollisuutena olisi myös kerätä vastaajia tietyn toimialan, mutta eri yritysten, sisältä. Lisäksi tutkimus, joka tarkastelisi yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisen ilmiötä sekä toimittajayrityksen että ostajayrityksen näkökulmasta, voisi tuoda erityisesti liikesuhteen näkökulmasta hyödyllistä ymmärrystä markkinointitieteelle. Kuten tutkimuksessakin nousi esiin, toi toimittajayrityksen sijainti Suomessa ja EU:ssa tietyn tason yhteiskuntavastuu keskusteluun. Yksi jatkotutkimusmahdollisuus olisikin laajentaa aineistonkeruuta muihin alueisiin ja kolmansiin maihin, joissa yhteiskuntavastuun tila ei vielä ole niin tarkoin tiedostettu ja laein säädelty.

7.5 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen pyrki ymmärtämään toimittajayrityksen näkökulmaa yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämiseen liittyen. Toisin sanoen tarkasteltiin siis, miten toimittajayritys suhtautuu erilaisiin ostajayrityksen harjoittamiin yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisen toimenpiteisiin. Viime vuosina yhteiskuntavastuun merkitys liiketoiminnassa on kasvanut ja sen odotetaan kasvavan entisestään tulevien vuosien aikana. Yritysten on siis kyettävä hallitsemaan toimittajiaan ja niiden yhteiskuntavastuuta entistäkin kattavammin, jotta yhteiskuntavastuun johdonmukainen toteutuminen voidaan varmistaa läpi toimitusketjujen. Toisaalta on kiinnitettävä huomiota mahdollisuuksiin, joita yhteistyö osapuolten välillä yhteiskuntavastuun saavuttamiseksi voisi tuoda.

Tutkimuskysymystä käsiteltiin kolmen osaongelman kautta. Ensimmäisen osaongelman kautta tarkasteltiin etuja ja haittoja, joita toimittajayritys voi kokea yhteiskuntavastuunsa kehittämisestä ostajan tuella. Toinen osaongelma puolestaan keskittyi siihen, millaisia merkityksiä ostajan halukkuuteen kehittää yhteiskuntavastuullista toimittajaa voidaan liittää. Kolmas ja viimeinen osaongelma keskittyi siihen, miten yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittäminen näkyy ostaja-toimittajasuhteen dynamiikassa. Tutkielman teoreettinen viitekehys yhdisti yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisen sekä suhdemarkkinoinnin kirjallisuuden, jonka laajasta kentästä keskityttiin erityisesti ostaja-toimittajasuhteeseen. Nykypäivän monimutkainen liiketoimintaympäristö korostaa yhteistyön ja pitkien liikesuhteiden merkitystä. Niinpä yritysten on yhteiskuntavastuuseen liittyviin haasteisiin vastatessaan huomioitava, miten se heijastuu liikesuhteisiin, jotta kannattavat ja pitkät liikesuhteet onnistutaan säilyttämään ja yhteistyön edut onnistutaan realisoimaan.

Tulosten kautta osoitettiin, että yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittäminen on jo kiinteä osa toimittajayritysten arkea. Toimittajayrityksellä on ilmiötä kohtaan sekä positiivisia että negatiivisia

tuntemuksia, joiden painotus riippuu paljolti siitä, tarkastellaanko asioita yksilön, yrityksen vai yhteiskunnan näkökulmasta. Keskeinen löydös oli, että pääasiassa saaduista eduista tai haitoista huolimatta, toimittajayritys suhtautuu yhteiskuntavastuunsa kehittämiseen ostajan tuella neutraalisti. Toimittajayritys tunnistaa, että ilmiön taustalla vaikuttavat toimitusketjun ja toimintaympäristön muutokset ja yhä vaativammat mekanismit.

Tutkielman teoreettinen ja liikkeenjohdollinen kontribuutio tukee markkinointitieteen kehitystä tuomalla uutta ymmärrystä yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisen ilmiöstä. Tähän asti tutkimuksessa on korostunut ainoastaan ostajayritysten näkökulma, sen sijaan, että toiminnan kohteena olevan toimittajayrityksen näkökulmaa olisi huomioitu. Lisäksi olemassa oleva tutkimus on selkeästi osoittanut tarpeen tutkimukselle, joka huomioi nimenomaan varjoon jääneen toimittajayrityksen näkökulman. Toisaalta vastuullisen toimittajan kehittäminen itsessäänkin on vielä markkinointitieteelle melko uusi aihe, vaikka yleisimmin tutkimusta toimittajan kehittämisestä jo löytyy. Tutkielman löydökset ovatkin siis paitsi markkinointitieteen myös liikkeenjohdon kannalta olennaisia. Liikkeenjohto pystyy arvioimaan yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämistä kattavammin, kun tiedossa on, miten toimittajayritys voi suhtautua kyseisiin toimenpiteisiin ja toisaalta, miten ostaja-toimittajasuhde heijastuu kehittämistoimenpiteisiin tai vastaavasti kehittämistoimenpiteet suhteeseen.

Lähteet

- Acosta, P. – Acquier, A. – Delbard, O. (2014) Just do it? The adoption of sustainable supply chain management programs from a supplier perspective. *Supply Chain Forum*, Vol. 15 (1), 76–91.
- Ahmed, M. U. – Shafiq, A. (2022) Toward sustainable supply chains: impact of buyer’s legitimacy, power and aligned focus on supplier sustainability performance. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 42 (3), 280–303.
- AL-Shboul, M. A. (2025) Fostering supply chain efficacy through building reliable quality relationships: dependable suppliers and mitigating supply chain risks as moderate-mediation factors-fresh insights from the Middle East region. *Opsearch*, Vol. 62 (3), 1317–1342.
- Alasuutari, P. (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0*. 4. uud. p. Vastapaino, Tampere.
- Allenbacher, J. – Berg, N. (2023) How assessment and cooperation practices influence suppliers’ adoption of sustainable supply chain practices: An inter-organizational learning perspective. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 403, 136852.
- Andersen, P. H. – Kumar, R. (2006) Emotions, trust and relationship development in business relationships: A conceptual model for buyer-seller dyads. *Industrial Marketing Management*, Vol. 35 (4), 522–535.
- Baden, D. A. – Harwood, I. A. – Woodward, D. G. (2009) The effect of buyer pressure on suppliers in SMEs to demonstrate CSR practices: An added incentive or counter productive? *European Management Journal*, Vol. 27 (6), 429–441.
- Bai, C. – Govindan, K. – Dhavale, D. (2024) Optimal selection and investment-allocation decisions for sustainable supplier development practices. *Annals of Operations Research*, Vol. 335 (1), 1–31.
- Bai, C. – Satir, A. (2022) A critical content-analysis of sustainable supplier development literature and future research directions. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 365, 132443.
- Bendixen, M. – Abratt, R. (2007) Corporate identity, ethics and reputation in supplier-buyer relationships. *Journal of Business Ethics*, Vol. 76 (1), 69–82.
- Brueller, D. – Brueller, N. N. – Brueller, R. – Carmeli, A. (2019) Interorganisational relationships in times of decline: Implications for organisational resilience. *Applied Psychology*, Vol. 68 (4), 719–758.
- Brueller, R. – Brueller, N. – Brueller, D. – Carmeli, A. (2025) The design of early stage buyer-supplier relationships and its implications for formalized cooperative understanding: A process model. *Journal of Organization Design*, Vol. 14 (2), 83–106.

- Busch, M. – Herzig, C. (2025) Trust and control dynamics in buyer-supplier relationships: The case of organic honey certification in Cuba. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, Vol. 34 (4), 1051–1068.
- Cannon, J. P. – Doney, P. M. – Mullen, M. R. – Petersen, K. J. (2010) Building long-term orientation in buyer-supplier relationships: The moderating role of culture. *Journal of Operations Management*, Vol. 28 (6), 506–521.
- Cannon, J. P. – Perreault, Jr W. D. (1999) Buyer-seller relationships in business markets. *Journal of Marketing Research*, Vol. 36 (4), 439–460.
- Cao, Z. – Kim, D.-Y. – Mu, Y. – Singhal, V. (2024) Toward suppliers' corporate social responsibility performance: The role of relationship dependence. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 44 (2), 538–561.
- Carroll, A. B. (1991) The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, Vol. 34 (4), 39–48.
- Carroll, A. B. (2016) Carroll's pyramid of CSR: Taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, Vol. 1 (1), article 3.
- Claycomb, C. – Frankwick, G. L. (2010) Buyers' perspectives of buyer-seller relationship development. *Industrial Marketing Management*, Vol. 39 (2), 252–263.
- Coskun, S. S. – Kumru, M. – Kan, N. M. (2022) An integrated framework for sustainable supplier development through supplier evaluation based on sustainability indicators. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 335, 130287.
- Cui, X. – Qi, B. – Hussain, M. J. (2024) Vendor sustainability performance and corporate customers' supplier selection. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 1–19.
- Das, K. – Mungra, Y. – Namboodiri, S. – Sharma, A. (2025) Business-to-business relationship marketing research (1983–2022): Topical trends and organizing framework. *Journal of Relationship Marketing*, 1–32.
- Doney, P. M. – Cannon, J. P. (1997) An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 61 (2), 35–51.
- Dwyer, F. R. – Schurr, P. H. – Oh, S. (1987) Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 51 (2), 11–27.
- Eckerd, S. – Hill, J. A. (2012) The buyer-supplier social contract: information sharing as a deterrent to unethical behaviors. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 32 (2), 238–255.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative methods in business research*. SAGE, Lontoo.

- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2015) *Qualitative methods in business research*. 2. p. SAGE, Lontoo.
- European Union (30.7.2025a) *Questions and answers: Recommendation on a voluntary sustainability reporting standard for small and medium-sized undertakings (VSME)*. < https://finance.ec.europa.eu/publications/questions-and-answers-recommendation-voluntary-sustainability-reporting-standard-small-and-medium_en >, haettu 29.1.2026.
- European Union (9.12.2025b) *Corporate sustainability reporting*. < https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en >, haettu 29.1.2026.
- Fisher, C. M. – Buglear, J. (2010) *Researching and writing a dissertation: an essential guide for business students*. 3. p. Financial Times / Prentice Hall, Harlow.
- Ford, D. (1980) The development of buyer-seller relationships in industrial markets. *European Journal of Marketing*, Vol. 14 (5/6), 339–353.
- Foreman, J. (2011) Corporate social responsibility (csr) in buyer-supplier relationships: US firms and foreign suppliers. *International journal of business, marketing and decision sciences*, Vol. 4 (1), 33–45.
- Gallear, D. – Ghobadian, A. – Chen, W. (2012) Corporate responsibility, supply chain partnership and performance: An empirical examination. *International Journal of Production Economics*, Vol. 140 (1), 83–91.
- Ganguly, K. K. – Roy, S. (2021) Supplier satisfaction in buyer-supplier relationships: Assessment from supplier perspective. *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 28 (3), 247–264.
- GilSaura, I. – FrasquetDeltoro, M. – CerveraTaufel, A. (2009) The value of B2B relationships. *Industrial management + data systems*, Vol. 109 (5), 593–609.
- Govindan, K. – Shankar, M. – Kannan, D. (2018) Supplier selection based on corporate social responsibility practices. *International Journal of Production Economics*, Vol. 200, 353–379.
- Groening, C. – Ngoh, C.-I. – Luchs, R. (2022) The impact of a firm's corporate social responsibility on firm-supplier relationships: The effect of secondary stakeholder CSR on inventory days. *Corporate social responsibility and environmental management*, Vol. 29 (5), 1689–1705.
- Habek, P. – Lavios, J. J. – Krupah, E. (2022) How car producers are driving toward sustainable supplier development. *Production Engineering Archives*, Vol. 28 (3), 268–278.
- Han, S.-L. – Lee, J. W. (2021) Does corporate social responsibility matter even in the b2b market?: Effect of B2B CSR on customer trust. *Industrial Marketing Management*, Vol. 93, 115–123.

- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2022) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. 2. p. Gaudeamus, Helsinki.
- Huang, Y. – Surface, D. L. – Zhang, C. (2022) Corporate social responsibility and sustainable practices in B2B markets: A review and research agenda. *Industrial Marketing Management*, Vol. 106, 219–239.
- Hudnurkar, M. – Ambekar, S. S. – Bhattacharya, S. – Venatesh, V. G. – Shi, Y. (2024) Influence of supplier development on supplier satisfaction: a mediating role of buyer-supplier relationship. *Benchmarking: An International Journal*.
- Hultman, J. – Elg, U. (2018) Developing CSR retail-supplier relationships: a stakeholder interaction approach. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 28 (4), 339–359.
- Hyvärinen, M. – Nikander, P. – Ruusuvoori, J. – Aho, A.-L. (2017) *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Vastapaino, Tampere.
- Jia, M. – Stevenson, M. – Hendry, L. (2023) A systematic literature review on sustainability-oriented supplier development. *Production Planning and Control*, Vol. 34 (8), 727–747.
- Johnsen, T. E. – Howard, M. – Miemczyk, J. (2019) *Purchasing and supply chain management: a sustainable perspective*. 2. p. Routledge, London.
- Kang, M. – Dai, F. – Liu, J. – Um, K. H. – Li, S. (2025) Unethical behaviors in buyer-supplier relationships: An integrative review and future research agenda. *Journal of Business-to-business Marketing*, 1–38.
- Kashyap, A. – Lakhanpal, P. (2019) A framework for assessing collaboration between buyers and suppliers on sustainability goals. *Global Business and Organizational Excellence*, Vol. 39 (1), 46–56.
- Kedzia, G. (2024) The ambiguous impact of supplier involvement in product development on supplier relationship resilience and company performance. *Central European Management Journal*, Vol. 32 (2), 233–261.
- Kharat, M. G. – Kharat, M. G. – Parhi, S. – Kapoor, S. – Joshi, S. P. – Agrawal, R. (2025) Strategic management of the dyadic buyer-supplier relationship and supplier development practices with respect to industry 4.0: An empirical study. *Operations Management Research*, Vol. 18 (2), 821–847.
- Kotler, P. – Keller, K. L. – Chernev, A. (2022) Analyzing business markets. Teoksessa: *Marketing Management*, toim. Kotler, P. – Keller, K. L. – Chernev, A., 104–122. Pearson Education, Harlow.

- Lau, A. K. W. – Lee, P. K. C. – Cheng, T. C. E. (2025) The relationships between ethical codes of conduct, ethical supplier risks, and financial performance: A buyer-supplier perspective. *Production Planning & Control*, Vol. 36 (7), 989–1008.
- Lee, H. – Lee, S. H. (2019) The impact of corporate social responsibility on long-term relationships in the business-to-business market. *Sustainability*, Vol. 11 (19), 5377.
- Lochmiller, C. (2021) Conducting thematic analysis with qualitative data. *Qualitative Report*, Vol. 26 (6), 2029–2044.
- Lu, J. – Ren, L. – Zhang, C. – Rong, D. – Ahmed, R. R. – Streimikis, J. (2020) Modified Carroll's pyramid of corporate social responsibility to enhance organizational performance of SMEs industry. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 271, 122456.
- Maignan, I. - McAlister, D. T. (2003) Socially responsible organizational buying: How can stakeholders dictate purchasing politics? *Journal of Macromarketing*, Vol. 23 (2), 78–89.
- Morgan, R. M. – Hunt, S. D. (1994) The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 58 (July), 20–38.
- Mwesiumo, D. – Nujen, B. B. – Buvik, A. (2021) Driving collaborative supply risk mitigation in buyer-supplier relationships. *Supply Chain Forum*, Vol. 22 (4), 347–359.
- Naeem, M. – Ozuem, W. – Howell, K. – Ranfagni, S. (2023) A step-by-step process of thematic analysis to develop a conceptual model in qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*, Vol. 22, 1–18.
- Nagati, H. – Rebolledo, C. (2013) Supplier development efforts: The suppliers' point of view. *Industrial marketing management*, Vol. 42 (2), 180–188.
- Najafi-Tavani, S. – Sharifi, H. – Naudé, P. – Parvizi-Omran, E. (2022) The impact of alternative financial supply chain management practices on supply risk: A relationship quality and buyer relative power perspective. *Industrial Marketing Management*, Vol. 100, 112–126.
- Nyaga, G. N. – Whipple, J. M. – Lynch, D. F. (2010) Examining supply chain relationships: Do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ? *Journal of Operations Management*, Vol. 28 (2), 101–114.
- Paulraj, A. – Subramanian, N. – Jayaram, J. – Blome, C. (2025) The dark side and bright sides of dependence relationships and their effort on buyer-supplier unethical behaviour. *International Journal of Production research*, Vol. 63 (20), 7637–7658.
- Pellegrino, R. – Costantino, N. – Tauro, D. (2020) The role of risk management in buyer-supplier relationships with a preferred customer status for total quality management. *TQM Journal*, Vol. 32 (5), 959–981.

- Peng, Y. – Zhang, X. – van Donk, D. P. – Wang, C. (2022) How can suppliers increase their buyers' CSR engagement: the role of internal and relational factors. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 42 (2), 206–229.
- Puusa, A. – Juuti, P. (2020) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. 2. p. Gaudeamus, Helsinki.
- Reuter, C – Foerstl, K. – Hartmann, E. – Blome, C. (2010) Sustainable global supplier management: The role of dynamic capabilities in achieving competitive advantage. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 46 (2), 45–63.
- Saaranen-Kauppinen, A. – Puusniekka, A. (2006) *KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto* [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>>, 22.9.2025.
- Sancha, C. – Longoni, A. – Giménez, C. (2015) Sustainable supplier development practices: Drivers and enablers in a global context. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 21 (2), 95–102.
- Sancha, C. – Wong, C. W. Y. – Gimenez, C. (2019) Do dependent suppliers benefit from buying firms' sustainability practices? *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 25 (4), 100542.
- Saunders, M. N. K. – Lewis, P. – Thornhill, A. (2023) *Research methods for business students*. 9. p. Pearson Education Limited, Harlow.
- Schneider, L. – Wallenburg, C. M. (2012) Implementing sustainable sourcing – Does purchasing need to change? *Journal of purchasing and supply management*, Vol. 18 (4), 243–257.
- Schuh, C. (2022) *Profit from the source: transforming your business by putting suppliers at the core*. Harvard Business Review, Boston, Massachusetts.
- Shamsollahi, A. – Chmielewski-Raimondo, D. A. – Bell, S. J. – Kachouie, R. (2021) Buyer-supplier relationship dynamics: a systematic review. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 49 (2), 418–436.
- Stekelorum, R. – Laguir, I. – Elbaz, J. (2018) CSR disclosure and sustainable supplier management: a small to medium-sized enterprises perspective. *Applied Economics*, Vol. 50 (46), 5017–5030.
- Tanskanen, K. (2021) *Ulkoisten resurssien johtaminen*. Tietosanoma, Helsinki.
- Thompson, J. (2022) A guide to abductive thematic analysis. *The Qualitative Report*, Vol. 27 (5), 1410–1421.
- Tuni, A. – Cicerelli, F. – Giorgetti, M. (2025) Power in sustainable supply chain management: A systematic literature review. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 101082.

- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Villena, V. H. – Choi, T. Y. – Revilla, E. (2021) Mitigating mechanisms for the dark side of collaborative buyer-supplier relationships: A mixed method study. *The Journal of Supply Chain Management*, Vol. 57 (4), 86–116.
- Villena, V. H. – Revilla, E. – Choi, T. Y. (2011) The dark side of buyer-supplier relationships: A social capital perspective. *Journal of Operations Management*, Vol. 29 (6), 561–576.
- Villena, V. H. (2019) The missing link? The strategic role of procurement in building sustainable supply networks. *Production and Operations Management*, Vol. 28 (5), 1149–1172.
- Waheed, A. – Zhang, Q. – Rashid, Y. – Khan, S. (2019) The impact of corporate social responsibility on buying tendencies from the perspective of stakeholder theory and practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 27 (3), 1307–1315.
- Wamalwa, L. S. – Nang’ole, M. P. (2024) Green supplier development and sustainable supply chain management. *Business Strategy & Development*, Vol. 7 (1), e357.
- Weele, A. J. van (2018) *Purchasing and supply chain management*. 7. p. Cengage, Hampshire.
- Wieland, D. A. C. – Ivens, B. S. (2025) Not quite alike: Supplier relationship management in B2B marketing and supply chain literature. *Industrial Marketing Management*, Vol. 126, 30–43.
- Wu, H. – Hodges, N. N. – Su, J. – Seo, S. (2023) Investigating the role of apparel supplier satisfaction in developing a collaborative buyer-supplier relationship: a power-dependency perspective. *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 28 (1), 81–98.
- Yang, F. – Zhang, X. (2017) The impact of sustainable supplier management practices on buyer-supplier performance: An empirical study in China. *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 27 (1), 112–132.
- Yang, Y. – Jiang, Y. (2023) Buyer-supplier CSR alignment and firm performance: A contingency theory perspective. *Journal of business research*, Vol. 154, 113340.
- Yeo, A. C. M. – Lai, M. E. K. (2020) The influence of B2B relationship quality on opportunism and firm performance. *Holistica: Journal of Business and Public Administration*, Vol. 11 (3), 59–87.
- Zhang, M. – Pawar, K. S. – Bhardwaj, S. (2017) Improving supply chain social responsibility through supplier development. *Production Planning & Control*, Vol. 28 (6-8), 500–511.
- 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.

Liitteet

Liite 1 Haastattelukysymykset

Teema 1: Yhteiskuntavastuun kehittäminen ostajan tuella ja sen luomat mahdollisuudet ja haasteet

Esim. Millainen suhtautuminen organisaatiollasi on yhteiskuntavastuun täyttämiseen?

Millaisia odotuksia ostajayrityksillä on organisaationne yhteiskuntavastuuta kohtaan? Miten ne tuodaan esiin?

Miten yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittäminen näkyy arjessanne? Millaisia etuja / haasteita se tuo?

Teema 2: Kokemukset yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisestä ja sen eri keinoista

Esim. Millaisia keinoja ostajayrityksenne käyttävät yhteiskuntavastuunne kehittämiseen?

Miten näihin eri keinoihin suhtaudutaan?

Teema 3: Näkemykset ostajan syistä yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämisen taustalla

Teema 4: Kokemukset ostaja-toimittajasuhteen vaikutuksista yhteiskuntavastuun kehittämisessä

Esim. Miten liikesuhteen kesto / syvyys vaikuttaa suhtautumiseenne ostajan kehittämistoimenpiteisiin liittyen?

Koetteko, että liikesuhteen laatu heijastuu ostajan kehittämistoimenpiteisiin?

Teema 5: Kokemukset kehittämistoimenpiteiden vaikutuksista luottamuksen ja sitoutumisen kannalta

Esim. Ovatko ostajan kehittämistoimet vaikuttaneet luottamukseenne ja sitoutumiseenne heitä kohtaan?

Teema 6: Näkemykset kehittämistoimenpiteiden vaikutuksista ostajan ja toimittajan väliselle yhteistyölle

Liite 2 Haastattelun esitietolomake

Tutkielman keskeiset käsitteet ja tavoitteet

Tutkielman nimi: Ostajan tuki toimittajan yhteiskuntavastuun kehittämiseksi – Ottaa vai antaa?

Tutkimuskysymys: Miten toimittajayritys suhtautuu yhteiskuntavastuunsa kehittämiseen ostajan tuella?

Tutkimuskysymys jaetaan kolmeen osaongelmaan:

- Mitä etuja tai haittoja yhteiskuntavastuun kehittäminen ostajan tuella tuo toimittajalle?
- Millaisia merkityksiä toimittaja voi liittää ostajan halukkuuteen tukea toimittajan yhteiskuntavastuuta?
- Miten yhteiskuntavastuun kehittäminen ostajan tuella näkyy ostaja-toimittajasuhteen dynamiikassa?

Tutkielman keskeiset käsitteet ja niiden määritelmät:

Yhteiskuntavastuu: Sisältää kaikki kolme vastuullisuuden osa-aluetta: sosiaalinen, taloudellinen sekä ympäristön vastuullisuus. Keskeistä on, miten organisaatio toimii osana yhteiskuntaa ja täyttää vastuunsa osana sitä. Organisaatio siis tiedostaa toimintansa laajemmat vaikutukset yhteiskunnalle ja pyrkii ennen kaikkea välttämään negatiivisten vaikutusten aiheuttamista.

Yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittäminen: Ostajayrityksen toimet toimittajayritystä kohtaan tämän yhteiskuntavastuun kehittämiseksi. Taustalla vaikuttaa usein ostajayrityksen oma halu täyttää yhteiskuntavastuun vaatimukset. Esimerkiksi auditointien, kyselyiden, ym. keinojen kautta ostajayritys siis tarjoaa tukeaan toimittajalle, esimerkiksi taloudellisen tuen sekä muiden resurssien jakamisen kautta.

Ostaja-toimittajasuhde: Ostaja-toimittajasuhde pohjautuu kärjistetyksi sille, että ostaja ostaa ja toimittaja myy. Ostaja-toimittajasuhteet ovat molempiin suuntiin vaikuttavia, taloudellisia liikesuhteita, joissa kumpikin osapuoli on vastuussa suhteen kulusta ja sille asetettujen tavoitteiden täyttämisestä.

Liite 3 Tietosuojailmoitus

Tietosuojailmoitus

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

1. Rekisterin nimi	Ostajan tuki toimittajan yhteiskuntavastuun kehittämiseksi – Ottaa vai antaa?
2. Rekisterinpitäjä	Nenna-Emilia Lainio, 044 0642462, nenna-emilia.t.lainio@utu.fi Turun kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö, Pohjoisranta 11 A, 28100 Pori
3. Vastuuhenkilön yhteystiedot	
4. Henkilötietojen käsittelyn tarkoitukset ja käsittelyn oikeusperuste	<p>Tutkimuksessa kerätään haastatteluita, joissa kysytään näkemyksiä ostajayrityksen kehittämistoimenpiteisiin suhtautumisesta. Sähköpostiosoitteita käytetään haastattelukutsun lähettämiseen. Haastatteluissa kerätään tietoa haastateltavien käsityksistä ja kokemuksista ostajayrityksen harjoittamiin kehittämistoimenpiteisiin liittyen sekä niiden vaikutuksesta ostaja-toimittajasuhteeseen.</p> <p>Henkilötietojen EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen 6 artiklan mukaisena käsittelyperusteena on</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> käsittely on tarpeen tieteellistä tutkimusta varten (yleinen etu 6 art. 1 a-kohta)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> rekisteröity on antanut suostumuksensa henkilötietojen käsittelyyn (suostumus 6 art. 1 e-kohta)</p> <p><input type="checkbox"/> muu mikä _____</p>
5. Käsiteltävät henkilötietoryhmät	<p>Rekisteriin talletetaan rekisteröidystä seuraavia tietoja: asema organisaatiossa</p> <p>Yhteydenottoa varten kerätään sähköpostiosoitteet, mutta niitä ei tallenneta tutkimuksen aineistoon eikä käytetä muihin tarkoituksiin.</p>
6. Henkilötietojen vastaanottajat ja vastaanottajaryhmät.	Tietoja ei siirretä eikä luovuteta tutkimusryhmän ulkopuolelle.
7. Tiedot tietojen siirrosta kolmansiin maihin	Henkilötietoja ei luovuteta EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle.

8. Henkilötietojen säilyttämisaika tai sen määrittämisen kriteerit	Haastattelunauhoitteista kirjoitetaan tekstitiedostot ja nauhoitteet tuhoataan. Samalla tutkimusaineistosta poistetaan suorat tunnistetiedot. Tietoja säilytetään enintään 1.6.2031 asti, jonka jälkeen aineisto hävitetään tietoturvallisesti.
9. Rekisteröidyn oikeudet	<p>Rekisteröidyllä on oikeus pyytää pääsy häntä itseään koskeviin henkilötietoihin sekä oikeus pyytää tietojensa oikaisemista tai poistamista taikka käsittelyn rajoittamista tai vastustaa niiden käsittelyä. Oikeutta henkilötietojen poistamiseen ei sovelleta tieteellisessä tai historiallisessa tutkimustarkoituksessa silloin, kun poisto-oikeus todennäköisesti estää käsittelyn tai vaikeuttaa sitä suuresti.</p> <p>Poisto-oikeuden toteuttamista arvioidaan tapauskohtaisesti.</p> <p>Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus valvontaviranomaiselle.</p>
10. Tiedot siitä, mistä henkilötiedot on saatu	Haastattelukutsujen lähettämiseksi pyydetään sähköpostiosoitteita. Muut tiedot kerätään suoraan haastattelututkimukseen osallistuvilta.
11. Tiedot automaattisen päätöksenteon ml. profiloinnin olemassaolosta	Tietoja ei käytetä automaattiseen päätöksentekoon tai profiloinnin tekemiseen.

Liite 4 Suostumuslomake

PRO GRADU-TUTKIMUS

SUOSTUMUS TUTKIMUKSEEN

Tämä on kutsu osallistua tutkimushaastatteluun, minkä vuoksi toivomme teidän lukevan alla olevan hankekuvauksen ja antavan suostumuksenne haastatteluihin.

Tutkimuksen nimi ja toimijat: Ostajan tuki toimittajan yhteiskuntavastuun kehittämiseksi – Ottaa vai antaa?

Taustaa tutkimukselle: Tutkielman tarkoituksena on selvittää toimittajayritysten suhtautumista ostajayrityksen kehittämistoimenpiteisiin sekä näiden toimien vaikutusta ostajan ja toimittajan väliseen liikesuhteeseen.

Pyyntö osallistua tutkimukseen: Jotta voimme ymmärtää toimittajayritysten näkökulmaa yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämiseen, tarvitsemme asiantuntijoiden näkemyksiä aiheesta. Tätä selvitämme haastattelemalla ihmisiä liittyen kokemuksiin ostajayritysten kehittämistoimenpiteistä ja niiden aiheuttamista vaikutuksista. Osallistuminen on täysin vapaaehtoista, ja siitä on mahdollisuus vetäytyä missä vaiheessa haastattelua tahansa. Tutkimuksen tuloksia hyödynnetään Pro gradu -tutkielmassa. Lisäksi tutkimustuloksia voidaan hyödyntää akateemisissa julkaisuissa.

Aineiston hankintamenetelmät ja sen hallinta: Haastattelemme yrityksen työntekijöitä heidän kokemuksistaan ostajayrityksen suorittamista kehittämistoimenpiteistä. Kahdenkeskiset keskustelumme ovat pituudeltaan noin 30–60 minuuttia. **Haastattelut äänitetään suostumuksellanne.** Aineiston käsittelyssä noudatamme Suomen Akatemian eettisiä sääntöjä ja aineisto on luottamuksellista. Haastatteluaineiston litteroinnissa käytämme koodeja, joten yksittäiset henkilöt eivät ole tunnistettavissa eikä aineisto ole yksilöitävissä. **Litteroinnin jälkeen äänitykset hävitetään.** Litteroinnin koodiavain on vain graduntekijällä. Haastatteluaineisto tallennetaan vain graduntekijän käytössä olevalle, Turun yliopiston suljetulle verkkolevylle. Tutkielman valmistuttua ei-yksilöitävissä oleva, litteroitu haastatteluaineisto säilytetään tietoturvallisesti yliopiston suosituksen mukaisesti 5 vuotta, jonka jälkeen se hävitetään.

Tutkimuksen henkilötietojen käsittely perustuu yleiseen etuun, jolloin tutkittavilla ei ole niiden poisto-oikeutta.

Lisätietoja hankkeesta: Gradun tekijä: Nenna-Emilia Lainio nenna-emilia.t.lainio@utu.fi

Gradun ohjaaja: KTT Kati Suomi kati.suomi@utu.fi

Lisätietoja Turun yliopiston tietosuojasta: tietosuoja@utu.fi.

Minua on pyydetty osallistumaan tutkimukseen, jonka tarkoituksena on selvittää toimittajayritysten näkökulmaa yhteiskuntavastuullisen toimittajan kehittämiseen. Olen perehtynyt edellä olevaan selvitykseen ja saanut riittävästi tietoa tutkimuksesta ja sen yhteydessä suoritettavasta tietojen keräämisestä, käsittelystä ja tallentamisesta. Tutkimuksen sisältö on kerrottu minulle myös suullisesti ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini. Selvityksen antoi Nenna-Emilia Lainio. Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita tutkimukseen osallistumista.

Ymmärrän, että tähän haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista. Minulla on oikeus milloin tahansa ja syytä ilmoittamatta keskeyttää haastatteluun osallistuminen.

Allekirjoituksellani vahvistan, että osallistun tässä asiakirjassa kuvattuun tutkimukseen ja suostun haastateltavaksi.

Allekirjoitus

Päiväys

Nimen selvennys

Suostumus vastaanotettu

Suostumuksen vastaanottajan allekirjoitus

Päiväys

Nimen selvennys

Asiakirjasta on tehty kaksi identtistä kappaletta, toinen tutkijoiden arkistoon ja toinen haastateltavalle.

Sähköisiin kyselyihin esimerkinomainen informaatio vastaajille:

*Henkilötietojen käsittelyn peruste on EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen artikla 6. Yliopiston harjoittamassa tieteellisessä tutkimuksessa perusteena on yleistä etua koskeva tehtävä (yliopistolaki 2§). Tämän tutkimusaineiston osalta rekisterinpitäjä on Turun yliopisto. Tietoja ei siirretä eikä luovuteta tutkimusryhmältä muille tutkijoille tai tahoille. Suorat tunnistetiedot poistetaan analysointivaiheessa. Tutkimusrekisteri säilytetään pysyvästi ilman tunnistetietoja. Henkilötietojen käsittely päättyy viimeistään toukokuussa 2021.

Liite 5 Ilmoitus tekoälyn käytöstä

Ilmoitus tekoälyn (AI) käytöstä

Olen käyttänyt generatiivista tekoälyä opinnäyteprosessini tukena sen eri vaiheissa ja eri tarkoituksiin. Käyttämäni työkalut, niiden käytön tarkoitus sekä tekoälyn tuotosten verifioimiseksi tekemäni toimet on kuvattu alla. Samalla vakuutan, että olen käyttänyt tekoälytyökaluja asianmukaisella huolellisuudella, olen ilmoittanut niiden käytöstä voimassa olevan ohjeistuksen mukaisesti ja otan täyden vastuun tämän työni sisällöstä kokonaisuudessaan.

1. käytetty työkalu: OpenAI:n ChatGPT (GPT-4 versio)

- Käytön vaihe: aiheen ideointi, aiheen rajaaminen sekä teoreettisen viitekehyksen määrittäminen
- Käyttötarkoitus: Käytin ChatGPT-työkalua tutkielman aiheen ideoimiseen ja rajaamiseen. Erityisesti hyödynsin sitä aiheeseen sopivien teorioiden hahmottamiseen.
 - Esimerkki syöttötiedosta (18.9.2025): ” Millaisia markkinoinnin teoreettisia viitekehysjä voisi liittää aiheeseen: SSD (=sustainable supplier development) tai vastuullisuuden yhteisluonti toimittajan ja ostajan välillä b2b-ympäristössä?”
- Todentaminen: Työkalu antoi kahdeksan erilaista markkinoinnin teoriaa, jotka sopivat tutkielman aiheen (vastuullisen toimittajan kehittäminen) kanssa yhteen. Valitsin annetuista vaihtoehdoista kaksi, jotka olivat minulle tutuimpia ja kirjallisuushakujen sekä kirjallisuuteen tutustumisen myötä varmistuin, että teorit (suhdemarkkinointi sekä arvon yhteisluonti) soveltuivat yhteen tutkielmani aiheen kanssa. Pohdinnan ja syvemmän kirjallisuuteen tutustumisen kautta teoreettinen viitekehys rakentui suhdemarkkinoinnin ja tarkemmin ostaja-toimittajasuhteiden kehittämisen varaan vastuullisen toimittajan kehittämisen ohessa. En käytä tekoälyn tuottamaa tekstiä opinnäytteessäni, vaan se on toiminut ainoastaan ideoimisen tukena.

2. käytetty työkalu: Keenious (verkkosivun osoite: < <https://keenious.com/landing> >)

- Käytön vaihe: Kirjallisuuden etsiminen
- Käyttötarkoitus: Käytin Keenious-työkalua tutkielman kirjallisuuden etsimiseen kahdella tapaa: Latasin hyväksi todetun artikkelin pdf-muodossa työkaluun ja pyysin sitä etsimään samankaltaisia tai pyysin sitä etsimään artikkeleja tietyistä aiheista.

- Esimerkki syöttötiedoista (15.9.2025): ”Find peer reviewed articles similar to this.”
- Esimerkki syöttötiedoista (12.9.2025): ”Find peer reviewed articles about buyer-supplier relationships and sustainability development.”
- Todentaminen: Työkalu antoi molempia versioita käytettäessä kymmenen artikkeliehdotusta. Otsikon sekä lyhyen kuvauksen kautta arvioin niiden soveltuvuuden tutkielmaan, minkä jälkeen hain artikkeleja Volterista. Kun artikkeli löytyi Volterin tietokannoista, tarkistin sen vertaisarvioinnin sekä julkaisun luotettavuuden. Sen jälkeen luin artikkelit läpi ja arvioin niiden käytettävyyden tutkielmassa. Opinnäytteessäni ei käytetä tekoälyn luomaa tekstiä, vaan sitä on käytetty ainoastaan artikkelien löytämisen tukena.

3. käytetty työkalu: Microsoft Teams, Copilot (yliopiston tunnuksilla)

- Käytön vaihe: Haastatteluaineiston alustava litterointi
- Käyttötarkoitus: Tutkielman aineistonkeruu toteutettiin haastatteluilla Microsoft Teams-alustalla. Haastatteluaineiston litteroinnin helpottamiseksi hyödynnettiin Microsoft Teamsin tekoälypohjaista, automaattista puheentunnistusta alustavan transkription tekemiseksi.
- Todentaminen: Puheentunnistus-työkalun avulla tuotettiin transkriptio haastattelun pohjalta reaaliajassa. Sen jälkeen aineisto talletettiin Turun yliopiston datan hallinnan ohjeiden mukaisesti sekä tutkielman tietosuojailmoituksen (ks. liite 3) mukaisesti, ja se käytiin huolellisesti läpi. Puheentunnistuksen tuottamaa tekstiä muokattiin poistamalla henkilö- ja organisaatiokohtaiset tiedot sekä poistamalla tutkielman tarkoituksen kannalta tarpeettomat täytesanat. Lisäksi tekstiä verrattiin puhelimen sanelinohjelmalla äänitettyyn äänitteeseen, jotta varmistuttiin aineiston totuudenmukaisuudesta.