



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

Oppiaine	Toimitusketjujen johtaminen	Päivämäärä	14.12.2019
Tekijä	Laura Ruohola	Matrikkelinumero	
		Sivumäärä	110 s. + liite
Otsikko	Sisäisen integraation keinot toimitusketjujen vastuullisuuden edistämiseksi		
Ohjaajat	KTT Anu Bask, KTT Sini Laari		

#### Tiivistelmä

Vaikka tarve vastuulliselle liiketoiminnalle on tunnustettu, vastuullisuustavoitteet ja -strategiat eivät useinkaan toteudu operatiivisella tasolla, minkä takia vastuullisuustutkimus on yhä tärkeää etenkin käytännön implementoinnin näkökulmasta. Tutkielma täydentää vähäistä kirjallisuutta sisäisen integraation ja vastuullisen liiketoiminnan yhteydestä toimitusketjukontekstissa. Tutkielman tarkoituksena on tunnistaa sopivia integraation keinoja, jotka voivat edistää vastuullisuutta vastaamalla kolmeen alatutkimuskysymykseen: Minkälainen viitekehys nykyisen kirjallisuuden pohjalta rakentuu, toimiiko se käytännössä ja tuoko empiirinen aineisto siihen jotain uutta? Mitkä sisäisen integraation keinot sopivat vastuullisuuden edistämiseen? Millainen organisaatioympäristö on myönteinen sisäisen integraation ja vastuullisuuden korkealle tasolle?

Teoreettinen viitekehys esittelee integraatio- ja vastuullisuuskirjallisuudesta tunnustettuja organisaation sisäisiä keinoja ja organisaatioympäristöön liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat sisäisen integraation ja vastuullisuuden tasoon. Keinot voidaan jakaa sisäisen integraation määritelmän pohjalta tiedonvaihto-, yhteistyö- ja koordinoitumismekanismiin, jotka ovat läheisesti kytköksissä toisiinsa. Tärkeimmiksi keinojen toteuttamiseen vaikuttaviksi organisaatioympäristön piirteiksi tunnistetaan organisaatorakenne ja -kulttuuri. Viitekehysten muodostama malli toimii analyysikehikkona integraatiomekanismien vaikutuksesta toimitusketjujen vastuullisuuteen. Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista tapaustutkimusta. Aineisto on kerätty puolistrukturoidusti haastattelemalla vastuullisuudessa menestyneen kohdeyrityksen henkilöstöä.

Tulokset ovat samansuuntaisia aiemman kirjallisuuden kanssa ja niiden pohjalta voidaan vahvistaa, että sisäinen integraatio on oleellinen tekijä kohdeorganisaation vastuullisuudessa. Lähes kaikkia kirjallisuudessa tunnustettuja integraation keinoja käytetään, mutta yksikään ei ole selkeästi parempi kuin toinen, vaan kokonaiskuvan hahmottaminen ja tarkoituksenmukaisuus nousevat haastattelussa esille, mikä vahvistaa myös aikaisempia tutkimustuloksia. Aineistosta tunnistetaan kaksi sisäisen integraation kirjallisuudelle uutta koordinoimisen keinoa, henkilöstön valinta ja konseptointi, jotka täydentävät muodostettua viitekehystä. Kohdeorganisaatiossa arvopohjainen vastuullisuustyö on merkittävässä roolissa tiukan tavoiteasetannan tai jäykkien toimintaohjeiden sijaan. Avoin, joustava ja ketterä organisaatorakenne edesauttavat vastuullisuustyötä. Lisäksi luottamukseen ja yhteistyöhön perustuvan organisaatiokulttuurin ja yksilön merkitys vastuullisuudelle nousevat selvästi esille aineistosta.

Asiasanat	Vastuullinen toimitusketjujen johtaminen, sisäinen integraatio
Muita tietoja	







**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

**SISÄISEN INTEGRAATION KEINOT  
TOIMITUSKETJUN VASTUULLISUUDEN  
EDISTÄMISESSÄ**

Toimitusketjun johtamisen  
pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Laura Ruohola

Ohjaajat:  
KTT Anu Bask  
KTT Sini Laari

14.12.2019  
Turku

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

## Sisällysluettelo

1	JOHDANTO .....	9
1.1	Johdatus tutkielman aiheeseen .....	9
1.2	Tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaus .....	10
1.3	Menetelmät.....	12
1.4	Tutkielman rakenne.....	13
2	VASTUULLISUUS TOIMITUSKETJUISSA.....	14
2.1	Vastuullisen toimitusketjujen johtamisen määritelmä .....	14
2.2	Vastuullinen toimitusketjujen johtaminen käytännössä.....	15
2.3	Integraation merkitys vastuullisissa toimitusketjuissa .....	19
2.3.1	Integraation rooli ulkoisessa toimitusketjujen vastuullisuudessa ....	20
2.3.2	Integraation rooli sisäisessä vastuullisuuden johtamisessa.....	25
2.3.3	Yhteenvedo integraation roolista vastuullisen toimitusketjujen johtamisen kirjallisuudessa .....	29
3	SISÄINEN INTEGRAATIO .....	31
3.1	Sisäisen integraation taustaa ja määritelmiä.....	31
3.2	Sisäisen integraation keinoja.....	34
3.2.1	Muodollinen ja epämuodollinen tiedonvaihto .....	37
3.2.2	Yhteistyö .....	39
3.2.3	Koordinointi.....	41
3.3	Organisaatioympäristö sisäisen integraation ajurina.....	44
3.3.1	Organisaatorakenne .....	45
3.3.2	Organisaatiokulttuuri .....	46
3.4	Viitekehys sisäisen integraation keinoista toimitusketjujen vastuullisuuden edistämässä .....	48
4	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	51
4.1	Menetelmälliset valinnat .....	51
4.2	Tutkimuskohteen valinta ja esittely.....	52
4.3	Aineiston keruu .....	53
4.4	Aineiston analyysi ja tulkinta.....	56
4.5	Tutkimuksen arviointi .....	58
5	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	61
5.1	Vastuullisuus kohdeorganisaatiossa.....	61
5.2	Sisäisen integraation keinot vastuullisuuden edistämässä.....	69

5.2.1	Muodollinen ja epämuodollinen tiedonvaihto .....	69
5.2.2	Yhteistyö .....	72
5.2.3	Koordinointi .....	76
5.3	Organisaatioympäristön vaikutus .....	83
5.3.1	Organisaatiokulttuuri .....	83
5.3.2	Organisaatorakenne .....	85
6	KESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	88
6.1	Keskeiset johtopäätökset .....	88
6.2	Teoreettinen ja käytännön kontribuutio .....	95
6.3	Käytännön suositukset kohdeorganisaatiolle .....	97
6.4	Rajoitukset ja jatkotutkimus .....	99
7	LÄHTEET .....	101
8	LIITE .....	111

## **Kuvioluettelo**

Kuvio 1	Vastuullinen toimitusketju (mukaillen Seuring ja Muller (2008), Carter ja Rogers (2008), Pagell ja Wu (2009) ja Chen ym. (2012)) ..	16
Kuvio 2	Sisäisen integraation osa-alueet Porasmaata (2016) mukaillen.....	33
Kuvio 3	Teoreettinen viitekehys sisäisen integraation keinoista toimitusketjujen vastuullisuuden edistämässä .....	49
Kuvio 4	Vastuullisuus kohdeorganisaatiossa .....	61
Kuvio 5	Vastuullisuutta edistäneet sisäisen integraation keinot ja organisaatioympäristö.....	89

## **Taulukkoluetelo**

Taulukko 1	Ulkoisen toimitusketjun vastuullisuuden kehittämisen keinoja .....	22
Taulukko 2	Sisäisen vastuullisuuden kehittämisen keinoja.....	26
Taulukko 3	Sisäisen integraation määritelmiä.....	32
Taulukko 4	Kirjallisuudessa esiintyneitä sisäisen integraation keinoja.....	36
Taulukko 5	Toteutetut haastattelut .....	55
Taulukko 6	Tiedonvaihto kohdeorganisaatiossa.....	70
Taulukko 7	Yhteistyö kohdeorganisaatiossa .....	72
Taulukko 8	Koordinaatio kohdeorganisaatiossa.....	77



# 1 JOHDANTO

## 1.1 Johdatus tutkielman aiheeseen

Vaikka todisteita liiketoiminnan vastuullisuuskysymyksen olemassaolosta voidaan löytää vuosisatojen takaa, akateeminen keskustelu aiheesta yleistyi vasta viime vuosisadan jälkipuoliskolla (Carroll 1999), kun asiakkaat, kilpailijat, työntekijät, lainsäätäjät, voittoa tavoittelemattomat organisaatiot ja muut sidosryhmät vaativat yrityksiä ottamaan kantaa ja puuttumaan liiketoiminnan ympäristöllisiin ja sosiaalisiin ulottuvuuksiin yhä enemmän (Carter & Easton 2011). Lisäksi yritysten ja tutkijoiden kiinnostusta vastuullisuuteen selittää myös esimerkiksi mahdollisuus kilpailu- ja suorituskyvyn parantamiseen sekä mainehyödyn saavuttamiseen (Vachon & Klassen 2008; Testa & Iraldo 2010).

Vastuullisuuteen voidaan viitata yritys vastuuna (engl. corporate social responsibility, CSR) tai kestävyyttenä (engl. sustainability). Vastuullisuus liiketoiminnassa tarkoittaa sitä, että organisaation nykyiset tarpeet tyydytetään ympäristö, ihmiset ja talous tasavertaisesti huomioon ottaen, vaarantamatta seuraavien sukupolvien mahdollisuuksia tyydyttää omia tarpeitaan (Maailman ympäristö- ja kehityskomissio 1987; Carroll 1991).

Vastuullisuuskeskustelu on yhä globaalimpien ja monimutkaisempien toimitusketjujen myötä väistämättä levinnyt myös toimitusketjujen johtamisen (engl. supply chain management, SCM) kirjallisuuteen, jossa vastuullisuustutkimusta alkoi esiintyä noin kaksi vuosikymmentä sitten ja joka on jatkuvasti saanut enemmän jalansijaa. Etenkin toimitusketjujen näkökulmasta vastuullisuus on tärkeää, sillä yritys voi olla vain niin vastuullinen kuin sen toimitusketjut ovat (Krause ym. 2009). Toisin sanoen yritys voi esimerkiksi joutua vastuuseen oman toimintansa lisäksi myös toimittajiensa ja muiden yhteistyökumppaneidensa vastuullisuustoimenpiteistä tai -rikkomuksista (Seuring & Müller 2008). Pagellin ja Shevchenkon (2014) mukaan vastuulliset toimitusketjut eivät suinkaan ole enää lisäarvoa luova vaihtoehto, vaan välttämättömyys.

Vaikka alan kirjallisuus on käsitellyt moninaisia ympäristöllisiä, sosiaalisia ja eettisiä kysymyksiä jo 1990-luvun alusta lähtien, yhä suurempi osa tutkimuksesta on viimeisen vuosikymmenen aikana toteutettu vastuullisen toimitusketjujen johtamisen (engl. sustainable supply chain management, SSCM) viitekehyksen alla (Quarshie ym. 2016). Carter ja Rogers (2008) määrittelevät vastuullisen toimitusketjujen johtamisen strategiseksi ja läpinäkyväksi sosiaalisten, ympäristöllisten ja taloudellisten tavoitteiden integroinniksi systemaattiseen organisaatioiden välisten liiketoiminnan prosessien koordinointiin, jonka tavoitteena on parantaa organisaation ja sen toimitusketjujen pitkäaikaista taloudellista suorituskykyä. Viitekehys pohjautuu kolmoistilin päätöksen (engl. triple bottom line, TBL) käsitteeseen, joka korostaa hyvän suorituskyvyn vastuullisuuden kaikilla kolmella osa-alueella johtavan myönteisten yhteiskunnallisten ja

ympäristöllisten vaikutusten lisäksi myös taloudellisiin hyötyihin ja pitkäaikaiseen kilpailukykyyn (Elkington 1997).

Toimitusketjujen johtamisen ja hankinnan kirjallisuudessa on usein keskitytty enemmän yrityksen ulkoisiin tekijöihin sisäisten sidosryhmien ja resurssien sijaan (mm. Wieland ym. 2016). Koko toimitusketjun välisen yhteistyön ja koordinoinnin merkitys on aiemmassa kirjallisuudessa tunnistettu (mm. Dyer & Singh 1998; Vachon & Klassen 2006, 2008; Seuring & Muller 2008), mutta etenkin sisäisen integraation ja vastuullisuuden yhteys on jäänyt vähälle huomiolle, varsinkin työntekijöiden näkökulmasta ja käytännön toimenpiteiden osalta (mm. Wolf 2011; Wong ym. 2015; Wieland ym. 2016; Graham 2018; Szalavetz 2018). Kuitenkin muun muassa toimintojen ja organisaatiotasojen välinen koordinointi on tunnistettu tärkeäksi vastuullisuutta implementoitaessa (mm. Handfield ym. 1997; Carter & Rogers 2008; Pagell & Wu 2009), ja toimintojen välisen kitkan ja ”siiloutumisen” on todettu hankaloittavan vastuullisuuden operationalisointia (Gattiker & Carter 2010; Szalavetz 2018). Lisäksi kokonais-, vastuullisuus- ja toimitusketjustrategioiden, mittareiden ja tavoitteiden linjaus yhteensopiviksi on tunnistettu yhä liian vähän tutkimuksi teemaksi (Quarshie ym. 2016). Myös Wongin ym. (2015) mukaan ydinresurssien, kuten strategian, systeemien ja funktioiden, integrointi muodostaa pohjan ympäristöllisten johtamistoimenpiteiden implementoinnille toimitusketjussa. Siltikään vastuullisuustavoitteet ja -strategiat eivät usein toteudu operatiivisella tasolla (mm. Bowen ym. 2001; Preuss 2001; Wheeler ym. 2002).

Singh ja Trivedi (2016) toteavat, että vastuullisuustavoitteiden saavuttaminen toimitusketjuissa riippuu vahvasti mukana olevien toimijoiden motivaatioista ja painottaa tutkimuksen tarvetta käyttäytymisaspektien, kuten koordinaation, yhteistyön ja motivaation, saralla. Sisäisen integraation ohella toimitusketjujen hallinnan ihmisulottuvuus onkin todettu vähän tutkimuksi teemaksi (mm. Singh & Trivedi, 2016; Wieland ym. 2016; Quarshie ym. 2016). Esimerkiksi Wieland ym. (2016) toteavat, että toimitusketjut eivät ole ”sieluttomia koneita”, vaan monimutkaisia sosioteknisiä järjestelmiä, jotka muodostuvat yksilöiden välisistä dynamiikoista ja kognitiivisista elementeistä. Näiden seikkojen vuoksi on tärkeää tutkia työkaluja, joilla vastuullisuutta voidaan edistää sisäisen integraation avulla, sekä optimaalisia olosuhteita korkealle integraation ja vastuullisuuden tasolle.

## **1.2 Tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaus**

Tutkielma tarkastelee organisaation sisäisen integraation tason ja sen toimitusketjujen vastuullisuuden yhteyttä. Tavoitteena on sisäisen integraation ja vastuullisen toimitusketjujen johtamisen tutkimuskirjallisuuden pohjalta tunnistaa keinoja sille, miten

sisäisen integraation työkaluilla voidaan parantaa toimitusketjujen vastuullisuutta. Koska etenkin toimittajilla on suuri merkitys toimitusketjujen vastuullisuudelle, otetaan tässä tutkimuksessa hankintojen johtamisen (engl. supply management) ja erityisesti toimittajahallinnan (engl. supplier management) näkökulma vastuullisuuteen. Samalla pyritään selvittämään mitkä tekijät vaikuttavat sisäisen integraation tasoon, miten näihin voidaan vaikuttaa ja miten ne vaikuttavat vastuullisuuden toteuttamiseen. Tutkimuskysymys muotoillaan seuraavasti: *Miten sisäisen integraation avulla voidaan edistää toimitusketjujen vastuullisuutta?* Päättökysymystä tarkennetaan alakysymyksillä:

- Minkälainen viitekehys nykyisen kirjallisuuden pohjalta rakentuu, toimiiko se käytännössä ja tuoko empiirinen aineisto siihen jotain uutta?
- Mitkä sisäisen integraation keinot sopivat vastuullisuuden edistämiseen?
- Millainen organisaatioympäristö on myönteinen sisäisen integraation ja vastuullisuuden korkealle tasolle?

Organisaation sisäisten tekijöiden, kuten poikkifunktionaalisen yhteistyön, on vastuullisuuskirjallisuudessa todettu olevan tärkeää (mm. Daily & Huang 2001; Jabbour & Santos 2008), mutta useimmiten organisaation sisäisiä vastuullisuuden implementoinnin edellytyksiä on käsitelty joko hyvin laaja-alaisesti tai vastaavasti on keskitytty tiettyyn sisäisen integraation osa-alueeseen, kuten koordinaatioon, tiimityöhön tai tiedonsiirtoon (engl. knowledge transfer), jolloin silloinkin itse käytännön tason toteutus on usein sivuutettu (Szalavetz 2018). Vaikka yhteys sisäisen integraation ja vastuullisuuden välillä onkin tunnistettu, tämä tutkimus ottaa ilmiön käytännönläheisemmän ja laajemman näkökulman yhdistämällä kaksi eri kirjallisuusalaa; sisäisen integraation ja vastuullisten toimitusketjujen kirjallisuuden.

Lisäksi tutkimuksessa tehdään yhteenveto sisäisen integraation määritelmistä, keinoista ja edellytyksistä, sillä sisäisen integraation määritelmät vaihtelevat, eikä varsinaista yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää ole. Pääpiirteissään eri määritelmät sisältävät samoja elementtejä ja ovat monesti päällekkäisiä. Kahn ja Mentzer (1996) määrittelevät sisäisen integraation osastojen väliseksi kanssakäymiseksi ja yhteistyöksi, joka yhdistää eri osastot yhtenäiseksi organisaatioksi. Pääajatuksena on siirtyä perinteisestä, eri funktiot toisistaan erottavasta ”siiloajattelusta” laajempaan, funktiot yhdistävään näkökulmaan (Gimenez & Ventura 2005; van Hoek ym. 2008). Sisäistä integraatiota on usein tutkittu kolmella eri tasolla: strategisella tasolla, funktioiden välillä ja funktion sisällä (Pagell 2004). Tässä tutkielmassa pääpaino on strategisessa ja funktioiden välisessä integraatiossa, mutta uuden näkökulman tuo myös kohdeorganisaation franchising-liiketoiminta, jolloin otetaan myös huomioon kohdeorganisaation sisäisen integraation lisäksi integraatio sen yrittäjien kanssa, sillä niitä ei ole mielekästä eritellä ulkoisiksi yhteistyökumppaneiksi.

Vaikka koko toimitusketjun integraatio on todettu myös vastuullisuuden kannalta merkitykselliseksi, tässä tutkielmassa keskitytään sisäiseen integraatioon, sillä vastuullisuus lähtee organisaation sisältä, jonka myötä se voidaan ulottaa koko toimitusketjuun (mm. Zhu ym. 2012; Blome ym. 2014). Myös mm. Barratt (2004) toteaa toimitusketjujen sisäisen yhteistyön olevan lähtökohta ulkoisen yhteistyön onnistumiselle. Tutkielma lähteekin liikkeelle taustaoletuksesta, että hyvin määritelty organisaationlaajuinen vastuullisuusstrategia tulee olla olemassa, ennen kuin sitä voidaan implementoida funktiotasolle tai toimitusketjuihin (Wolf 2011; Graham 2018).

Koska vastuullisuus vaatii kokonaisvaltaista organisaation sisäistä omaksumista ja operationalisointia (mm. Zhang ym. 2013), tutkielmassa pyritään tunnistamaan yleisiä integraation keinoja, jotka sopivat kaikkien funktioiden rajapintoihin. Sen sijaan, että tutkielmassa keskityttäisiin vain tiettyihin funktioihin, otetaan koko sisäinen toimitusketju ja sen integraatio eri osa-alueineen huomioon. Myöskään vastuullisuutta ei eritellä ympäristöllisiin, sosiaalisiin ja taloudellisiin aspekteihin, vaan vastuullisuuden kaikki kolme osa-aluetta otetaan huomioon, sillä niiden holistinen ymmärrys on tärkeää (mm. Seuring & Müller 2008), vaikkakin teoreettisen viitekehityksen rakentamisessa hyödynnetään myös kapeamman rajauksen tehneitä tutkimuksia.

### 1.3 Menetelmät

Koska sisäisen integraation ja vastuullisuuden yhdistävä tutkimus on ollut vähäistä erityisesti toimitusketjukontekstissa, päädyttiin tämä tutkimus suorittamaan kvalitatiivisia menetelmiä käyttäen. Sen lisäksi, että kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin tilanteisiin, joissa näkemykset tutkittavasta ilmiöstä ovat vähäisiä, se sopii myös tilanteisiin, joissa ilmiötä pyritään ymmärtämään ja selittämään syvällisesti (Ghuri & Gronhaug 2010).

Tutkimusstrategiana on tapaustutkimus, koska tutkielmassa pyritään kokonaisvaltaisesti ymmärtämään miten ja miksi kohdeorganisaatio on saavuttanut menestyksensä vastuullisuuden saralla ja siten vastaamaan käytännönläheisiin tutkimuskysymyksiin. Tutkielmassa keskitytään vain yhteen tutkimuskohteeseen, jolloin tapaustutkimus on intensiivinen, sillä tarkoituksena ei ole tuottaa yleistettäviä tuloksia, minkä lisäksi kohdeorganisaatio edustaa uniikkia ennakkotapausta, ns. benchmarkia, vastuullisesta yrityksestä (Yin 2009). Huomion kohteena on kuitenkin useampi havaintoyksikkö organisaation sisältä, jolloin voidaan muodostaa kokonaiskuva yhtäläisyyksiä ja eroja vertailemalla.

Lisäksi tutkimusmenetelmien valintaan vaikuttaa aiheen monimutkaisuus ja sen linkittyminen tosielämän kontekstiin. Tämän vuoksi aineiston keruutavaksi valittiin haastattelu puolistrukturoiduilla kysymyksillä, joka sallii työntekijöiden vapaamuotoisen

kerronnan ja tarkentavien kysymysten kysymisen mahdollisimman holistisen ja syvällisen käsityksen kohdeorganisaation toimitusketjun vastuullisuutta edistäneistä olosuhteista, toimenpiteistä ja toimintatavoista. (Eriksson & Kovalainen 2008.)

## **1.4 Tutkielman rakenne**

Tutkielman rakenne koostuu johdannosta, teoreettisesta viitekehystä, metodeista, tutkimustuloksista ja johtopäätöksistä. Johdanto toimii alustuksena tutkielman aiheesta taustoittamalla tutkimuksen teemoja, esittelemällä tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset, sekä perustelemalla tutkielman tarpeellisuuden. Teoriaosuudessa esitellään vastuullisen toimitusketjujen johtamisen ja sisäisen integraation määritelmiä, sekä käsitellään niiden edellytyksiä, haasteita ja mekanismeja. Ensimmäisessä teorialuvussa käsitellään vastuullista toimitusketjujen johtamista ja raapaistaan pintaa integraation roolista vastuullisessa toimitusketjujen johtamisessa sekä sen esiintyvyydestä kirjallisuudessa. Luku toimii alustuksena ja perusteluna sisäisen integraation syvälliselle käsittelylle, jolle toinen teorialuku on omistettu. Luvussa tehdään laaja katsaus kirjallisuudessa esiintyneistä sisäisen integraation keinoista ja ajureista, joista koostetaan aineiston keräämistä ja analysointia ohjaava taulukko. Teoriakatsauksen pohjalta kirjallisuudesta tunnistetaan yhteisiä tekijöitä ja muodostetaan selkeä viitekehys vastuullisuutta edistävien työkalujen tunnistamiseen. Metodiosuudessa esitellään tutkielman tutkimusstrategisia päätöksiä ja kerrotaan niiden toteuttamisesta. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen tulokset eritellen ne yksityiskohtaisesti, minkä jälkeen johtopäätökset-luvussa pyritään muodostamaan kokonaiskuva tuloksia yhdistelemällä ja tulkitsemalla, sekä vertailemalla niitä aiempiin tutkimustuloksiin.

## 2 VASTUULLISUUS TOIMITUSKETJUISSA

Tässä luvussa käydään läpi mitä vastuullinen toimitusketjujen johtaminen tarkoittaa, mistä se koostuu ja miten sitä voidaan toteuttaa organisaation sisällä ja ulkoisissa suhteissa. Ensin käsitellään sitä, miten vastuullinen toimitusketju eroaa perinteisistä toimitusketjuista, miten vastuullisuutta toteutetaan eri arvoketjun toiminnoissa ja sivutaan sitä, miten nämä toiminnot kytkeytyvät toisiinsa vastuullisuuden kontekstissa. Seuraavaksi mennään syvemmälle integraation käsitteeseen ja siihen, miten se näkyy ulkoisessa vastuullisessa toimitusketjujen johtamisessa erityisesti toimittajahallinnan näkökulmasta, sekä organisaation sisäisessä vastuullisuustyössä.

### 2.1 Vastuullisen toimitusketjujen johtamisen määritelmä

Toimitusketjujen vastuullisuus on kasvattanut merkitystään niin akateemisessa keskustelussa kuin käytännössäkin (Linton ym. 2007) samalla kun toimitusketjuista on tullut yhä strategisempia globaalin kilpailun, kasvaneen ulkoistamisen, tuotteiden lyhyiden elinkaarien sekä aikapaineiden takia, ja moninaisten sidosryhmien kiinnostus ympäristöllisiin ja sosiaalisiin seikkoihin on kasvattanut yritysten paineita toimia vastuullisesti (Skjøtt-Larsen ym. 2007; Andersen & Skjøtt-Larsen 2009). Keskittyminen koko toimitusketjuun vain yhden organisaation sijaan voidaan nähdä merkittävänä edistysaskeleena vastuullisuuden kehityksessä ja käyttöönotossa, sillä se tarkastelee koko tuotteen arvoketjua raaka-aineista loppuasiakkaalle asti (Linton ym. 2007).

Kirjallisuudessa käsitellään usein vastuullisuuden osa-alueita toisistaan erillään ja vastuulliselle toimitusketjujen johtamiselle onkin useita määritelmiä, jotka painottavat eri näkökulmia. Esimerkiksi ympäristöjohtamisen (engl. environmental management) huomioon ottava toimitusketjun johtamisen lähestymistapa ”vihreä” toimitusketjujen johtaminen (engl. green supply chain management) on saanut jalansijaa sekä kirjallisuudessa että organisaatioissa, jotka pyrkivät vähentämään ympäristöhaittojaan samalla kasvattaen toimintansa suorituskykyä (Zhu ym. 2005; Svensson 2007; Zhu ym. 2012). Suuri osa vastuullisesta toimitusketjujen johtamisen kirjallisuudesta keskittyy ympäristölliseen kestävyYTEEN (Seuring & Muller 2008; Quarshie ym. 2016).

Useat tutkijat ovat kuitenkin todenneet, että kaikki vastuullisuuden osa-alueet tulisi ottaa huomioon, jotta vastuullisuutta voitaisiin toteuttaa menestyksekkäästi (mm. Seuring & Muller 2008; Carter & Jennings 2004; Pagell & Wu 2009; Pagell ym. 2010). Näin ollen vastuullisuus toimitusketjuissa voidaan määritellä materiaalien, tiedon ja pääomavirtojen johtamiseksi yhteistyössä toimitusketjuun kuuluvien organisaatioiden kanssa huomioiden vastuullisuuden kolme osa-aluetta: taloudellinen, ympäristöllinen ja sosiaalinen näkökulma (Seuring & Muller 2008). Carter ja Rogers (2008) muotoilevat

samankaltaisen määritelmän hieman eri sanoin. He kuvaavat vastuullista toimitusketjujen johtamista strategiseksi, läpinäkyväksi sosiaalisten, ympäristöllisten ja taloudellisten tavoitteiden integroinniksi ja saavuttamiseksi organisaatioiden välisiä liiketoiminnan prosesseja systemaattisesti koordinoiden. Aidosti kestävä toimitusketju ei vahingoita ympäristöä tai sosiaalisia järjestelmiä tuottaessaan voittoa pitkällä aikavälillä (Pagell & Wu 2009).

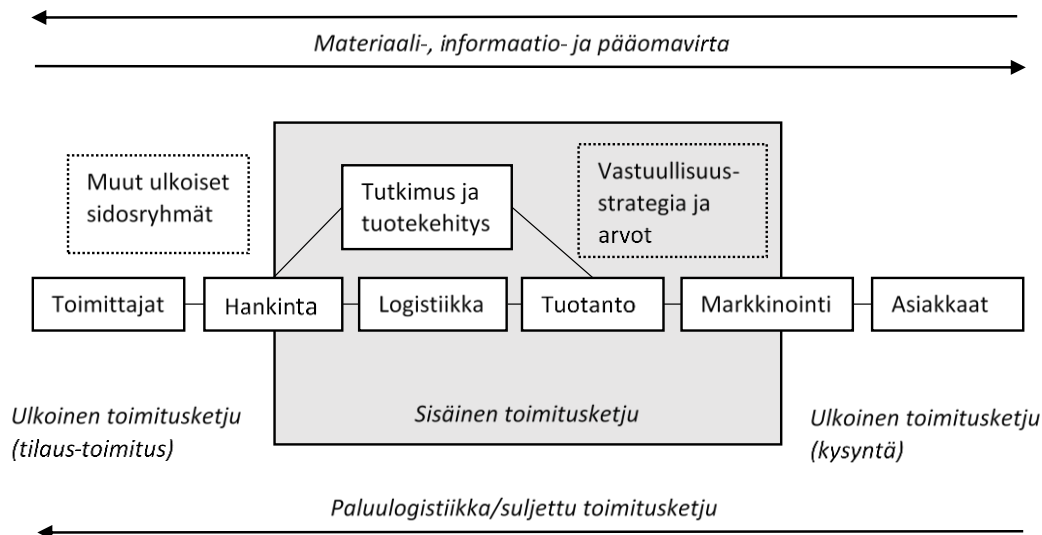
Kuitenkin myös rajatumpia näkökulmia ottaneiden tutkimusten tuloksia voidaan yleistää kokonaisvaltaisen vastuullisuuden toteuttamiseen. Esimerkiksi sosiaaliseen aspektiin keskittyvässä tutkimuksessa huomattiin, että käytännössä organisaatioiden vastuullisuustyö sisältää sekä sosiaalisen että ympäristöllisen näkökulman, vaikkakin ympäristöön liittyvät käytännöt olivat usein kehittyneempiä (Leire & Mont 2010). Monet tutkijat ovatkin nykyään sitä mieltä, että ympäristön tulisi olla ensisijainen painopiste vastuullisessa toimitusketjujen johtamisessa, eikä pelkkää haittojen minimointia päätavoitteena tuottojen ylläpitäminen tai kasvattaminen voi kutsua aidoksi vastuullisuudeksi (Montabon ym. 2016; Markman & Krause 2016). Sen sijaan vastuullisten toimitusketjujen johtamisen toimenpiteiden tulisi parantaa ekologista hyvinvointia, noudattaa eettisiä standardeja sosiaalisen oikeudenmukaisuuden edistämiseksi, sekä parantaa taloudellista hyvinvointia (Markman & Krause 2016).

Vastuullinen toimitusketjujen johtaminen vaatii laajempaa näkökulmaa verrattuna perinteiseen toimitusketjujen johtamiseen (Svensson 2007). Oleellista on ottaa huomioon toimitusketju kokonaisuudessaan ja toimia yhteistoiminnallisesti sen eri jäsenten kesken laajemmin kuin tavanomaisissa toimitusketjuissa (Seuring & Muller 2008), sekä vertikaalisesti yhdessä toimitusketjussa että horisontaalisesti toimitusverkostoissa (Svensson 2007; Carter & Rogers 2008). Toimitusketjun perinteisen ydinalueen lisäksi vastuullisuudessa tulee ottaa huomioon myös seikkoja, jotka eivät suoraan kuulu toimitusketjujen johtamisen ydinalueeseen, kuten tuotesuunnittelu, valmistuksen tai käytön sivutuotteet, tuotteen eliniän pidentäminen ja tuotteen käsittely tai uudelleenkäyttö sen eliniän loputtua (Linton ym. 2007). Seuraavassa luvussa käsitellään tarkemmin, mistä osista vastuullinen toimitusketju koostuu ja kuinka vastuullisuutta toteutetaan käytännössä toimitusketjun eri osissa.

## 2.2 Vastuullinen toimitusketjujen johtaminen käytännössä

Chenin ym. (2012) mukaan vastuulliseen toimitusketjuun kuuluu *markkinointi, tuotekehittely, hankinta, tuotanto, jakelu ja logistiikka, vastuullisuusstrategia ja suljettu toimitusketju*. Lisäksi vastuullisissa toimitusketjuissa jäseniksi katsotaan myös ei-perinteisesti toimitusketjuun kuuluvia toimijoita, kuten voittoa tavoittelemattomat järjestöt, valtio ja muut sääntelijät, kilpailijat ja yhteisön jäsenet (Pagell & Wu 2009).

Vastuulliset organisaatiot toimivat läpinäkyvästi paitsi raportoimalla sidosryhmilleen, myös aktiivisesti sitouttamalla niitä ja hyödyntämällä niiden palautetta varmistaakseen hyväksynnän ja tuen sekä parantaakseen toimitusketjujen prosesseja (Carter & Rogers 2008). Muun muassa näiden määritelmien pohjalta tunnistettuja vastuullisen toimitusketjun osia ja elementtejä havainnollistaa kuvio 1.



Kuvio 1 Vastuullinen toimitusketju (mukaillen Seuring ja Muller (2008), Carter ja Rogers (2008), Pagell ja Wu (2009) ja Chen ym. (2012))

Hankinnalla on tärkeä rooli toimitusketjujen johtamisessa ja organisaation kokonaisvaltaisessa vastuullisuudessa, sillä se muodostaa rajapinnan ulkoisten toimittajien ja sisäisen arvonluontoprosessin kanssa (Cooper & Ellram 1993; Tate ym. 2010). Ympäristölähtöiseen hankintaan (engl. green purchasing; environmental purchasing) kuuluu ekologisten seikkojen kokonaisvaltainen huomiointi ja osallistuminen esimerkiksi resurssien vähentämiseen, jätteen karsimiseen, kierrätykseen ja uudelleenkäyttöön sekä vaihtoehtoisten materiaalien käyttöön tähtääviin toimitusketjun hallinnan aktiviteetteihin (Walton ym. 1998; Min & Galle 2001). Myös sosiaalisen aspektin huomioon ottavaan kokonaisvaltaisesti vastuulliseen hankintaan (engl. purchasing social responsibility) kuuluu monimuotoisuuteen, ympäristöön, turvallisuuteen, ihmisoikeuksiin ja filantropiaan liittyviä aktiviteetteja, jotka ovat kytköksissä toisiinsa (Carter & Jennings 2004).

Seuringin ja Mullerin (2008) mukaan vastuullisen hankinnan ydintoimintoihin kuuluu toimittajien valinta, arviointi sekä suhteiden ylläpito ja kehittäminen. Lisäksi voidaan ottaa huomioon tuotteen valmistusmateriaalien ja niiden alkuperän vastuullisuus (Drumwright 1994). Bowen ym. (2001) jaotteleekin hankintojen vastuullisuuden johtamisen (engl. green supply management) ostettavien tuotteiden, materiaalien tai

palveluiden vastuullisuuden parantamiseen ja niitä toimittavien yritysten vastuullisuuden parantamiseen. Toimittajien valintakriteereissä tulisi ottaa huomioon sosiaaliset ja ympäristölliset standardit (Seuring & Muller 2008), esimerkiksi niiden vastuullisuuteen liittyvä osaaminen ja pätevyys, imago ja johtamiskyvyt (Chen ym. 2012). Hankinnan tulee myös koordinoita ja johtaa toimittajia varmistuakseen siitä, että ne hankkivat vastuullisia materiaaleja, niillä on monipuolinen toimittajapohja ja ne johtavat omaa organisaatiotaan ja toimittajiaan vastuullisella tavalla (Leire & Mont 2010). Lisäksi tilaajayrityksen tulisi kehittää toimittajiaan vastuullisuudessa, vaikka se ostaisikin vain pienen osan toimittajan tuotannosta (Seuring & Muller 2008), sillä toimittajien vastuullisuus johtaa myös epäsuoriin hyötyihin ostajaorganisaatiolle (Pagell ym. 2010). Se esimerkiksi johtaa parempaan toimitusketjun suorituskykyyn ja lopulta laskee vastuullisuuden myötä kasvaneita transaktiokustannuksia (Vachon & Klassen 2008; Seuring 2011). Lisäksi hankinnan vastuulla on varmistaa tavaravirtojen jäljitettävyys koko toimitusketjulle (Pagell & Wu 2009). Vaikka strategisella hankinnalla on tärkeä rooli vastuullisuudessa, ei se yksin voi saavuttaa vastuullisuustavoitteita (Paulraj 2011).

Myös logistiikka on olennainen toimitusketjun elementti, joka asettaa merkittävän haasteen ympäristölle päästöjensä vuoksi. Kuljetuksiin liittyy päätöksiä, kuten mikä kuljetusmuoto ja ajoneuvotyyppi tulisi valita, sekä mitä polttoaineita tulisi käyttää. Lisäksi jakeluverkostoon kuuluvilla laitoksilla, kuten varastoilla ja satamilla, on vaikutusta ympäristöön, sillä ne käyttävät runsaasti energiaa. Logistiikkaverkostojen suunnitteluun liittyy lisäksi seikkoja kuten ajokaluston hallinta sekä sijaintia ja layoutia koskevat päätökset. (Singh & Trivedi 2016.)

Lisäksi tuotteiden elinkaaren päätyttyä logistiikan rooli niiden kierrätyksessä tai hävittämisessä on merkittävä. Tälle voidaan käyttää termiä paluulogistiikka tai käänteinen logistiikka (engl. reverse logistics), joka on olennainen osa vastuullista toimitusketjua. Paluulogistiikka tarkoittaa logistiikan roolia tuotteiden palautuksissa, jätteen tai saasteiden syntymisen ennaltaehkäisyssä, kierrätyksessä, materiaalien korvaamisessa ja uudelleenkäytössä, jätteen hävittämisessä, sekä kunnostuksessa, korjauksessa tai uudelleenvalmistuksessa (Stock 1998), joista kaikki paitsi saasteiden ennaltaehkäisy tapahtuvat kuluttajan hävitettyä tuotteet (Andersen & Skjøtt-Larsen 2009). Vielä laajempi termi käänteinen tai suljettu toimitusketju (engl. reverse supply chain; closed-loop supply chain) tarkoittaa sitä, että kuluttajalta takaisin yritykseen saapuvan tuotevirran ei tulisi kohdistua vain yhteen toimitusketjun jäseneseen, vaan sen tulisi kattaa koko toimitusketju loppukäyttäjiltä aina raaka-aineiden toimittajille asti (Andersen & Skjøtt-Larsen 2009).

Tuotteen ympäristövaikutukset riippuvat siitä, miten se on valmistettu (Singh & Trivedi 2015). Vastuullisuusnäkökulman mukaan yrityksen vastuu tuotteestaan ei kuitenkaan rajoitu sen tuotantoprosessien vastuullisuuteen, vaan se ulottuu koko tuotteen elinkaareen (Rao 2004). Suunnitteluvaiheessa tuotteelle määritellään tarvittavat

materiaalit, tuotanto- ja pakkaustapa sekä energian käyttö. Ympäristölähtöisessä tuotesuunnittelussa tulisi ottaa huomioon myrkyllisten aineiden käytön välttäminen, energian säästäminen, tuotteen koko elinkaaren ja sen uudelleenkäytön tai kierrätyksen huomioon ottaminen sekä innovointikykyjen parantaminen. (Chen ym. 2012.) Tuotekehitys ja hankinta ovat läheisesti kytköksissä toisiinsa myös vastuullisuuden varmistamisessa. Vastuulliseen tuotekehitykseen tulisi sisällyttää myös vastuullisilla kriteereillä valitut toimittajat, sillä niillä on suuri rooli tuotteen menestyksessä (Pujari 2006). Menestyksekkäs vastuullinen tuotesuunnittelu vaatii kuitenkin ulkoisten yhteistyökumppaneiden lisäksi yhteistoimintaa koko organisaation toimintojen kesken esimerkiksi tuotteen elinkaaren arvioinnissa (Zhu & Sarkis 2006; Pujari 2006).

Vastuullinen tuotesuunnittelu kulkee käsikädessä tuotannon kanssa, sillä vaikka suunnittelu vaikuttaa moniin toimitusketjun vaiheisiin, se on riippuvaista tuotannon tekniikoista ja prosesseista. Ympäristölähtöisen tuotannon tulisi hallita energian käyttöä ja sen ekologisuutta, resurssien ja raaka-aineiden tehokasta hyödyntämistä, päästöjen ja vaarallisen jätteen määrää sekä sen uudelleenkäyttöä. (Rao 2004; Chen ym. 2012.) Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi on kehitetty pitkälti samankaltaisia, mutta hieman eri näkökulman ottavia konsepteja, kuten puhdas tuotanto (engl. clean production), kokonaisvaltainen ympäristölähtöinen laatujohtaminen (engl. total quality environmental management), ekotehokkuus (engl. eco-efficiency) ja lean-tuotanto. Puhdas tuotanto tarkoittaa jatkuvaa ennaltaehkäisevää ympäristöstrategian soveltamista tuotteisiin, prosesseihin ja palveluihin. Kokonaisvaltainen ympäristölähtöinen laatujohtaminen painottaa jätteen minimointia ja prosessitehokkuutta. Ekotehokkuus tähtää pääasiassa resurssien suojelemiseen keskittymällä optimaaliseen raaka-aineiden käyttöön tuotantoprosessissa minimoiden siten myös jätettä ja saasteita. Sama tavoite on vastuullisuuskirjallisuuden ulkopuolellakin suosiota saaneella Lean-tuotannolla, joka pyrkii minimoimaan arvoa lisäämättömät aktiviteetit ja vähentämään resurssien käyttöä, mikä johtaa parempaan tehokkuuteen. (Rao 2004.)

Markkinoinnilla on tärkeä rooli vastuullisuuden ajurina (Zhu & Sarkis 2006), sillä se edustaa rajapintaa sisäisen arvonluontiprosessin ja alavirran toimitusketjun kanssa (Carter & Jennings 2004). Vastuullisten ratkaisujen, tuotteiden ja palveluiden tulee vastata asiakkaiden vaatimuksia (Lo & Leung 2000), jotka muokkaavat elintapojaan ja ostokäyttäytymistään arvioimalla hankkimiensa tuotteiden ja palveluiden vastuullisuutta (Chen ym. 2012). Vastuullisen markkinoinnin tehtävänä on luoda ja vahvistaa organisaation vastuullista imagoa (Zhu & Sarkis 2006) korostamalla tuotteiden ja organisaation vastuullisia ominaisuuksia myynnissä ja promootioissa (Polonsky 1994) ja viestiä vastuullisuusaloitteista sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille (Carter & Jennings 2004). Sen tulisi kehittyä strategiseksi aktiviteetiksi, joka ottaa huomioon segmentoinnin, kohdistamisen ja positioinnin, sekä 4P-mallin tuote-, hinta- jakelu- ja promootioelementit. Lisäksi vastuullisen markkinoinnin tulee osallistua kestävän

logistiikan ja vastuullisten allianssien kehittämiseen. (Prakash 2002.) Vastuullisuustavoitteiden saavuttamiseksi markkinoinnin tulee tehdä yhteistyötä myös asiakkaidensa kanssa (Zhu & Sarkis 2006). Seuraavassa luvussa tarkastellaan integraation roolia vastuullisten toimitusketjujen kirjallisuudessa.

### 2.3 Integraation merkitys vastuullisissa toimitusketjuissa

Kuten johdannossakin mainitaan, integraatiolle ei ole olemassa yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Toimitusketjuyhteistyötä (engl. supply chain collaboration) on vastuullisuuden kontekstissa käsitelty melko paljon (mm. Vachon & Klassen 2008; Blome ym. 2014; Szalavetz 2018), mutta integraatiota on otettu tarkasteluun suppeammin. Tosin niin perinteisessä kuin vastuullisessakin toimitusketjukirjallisuudessa yhteistyöstä käytetään vaihtelevia, mutta pitkälti samankaltaisia nimityksiä ja määritelmiä, minkä lisäksi sitä käytetään usein synonyyminä integraatiolle. Esimerkiksi integraation voidaan määritellä sisältyvän yhteistyöhön (mm. Vachon & Klassen 2006, 2008; Beske ym. 2014) tai se voidaan rinnastaa yhteistyöhön tai koordinaatioon (mm. Murphy & Poist 1996; Gimenez & Ventura 2005; Chen ym. 2012; Szalavetz 2018). Integraatiosta voidaan myös käyttää nimitystä kumppanuus (engl. partnering) (Eriksson 2015) tai sitä voidaan käyttää nimittämään yleisesti rajapintojen johtamista (mm. Parente ym. 2002). Beske ym. (2014) taas käsittelevät vastuullisia toimitusketjujen johtamisen toimenpiteitä dynaamisten kykyjen (engl. dynamic capabilities) näkökulmasta, jotka myös sisältävät paljon samoja elementtejä kuin integraatio.

Lisäksi yhteistyöstä käytetään hieman toisistaan eroavia nimityksiä, jolloin yhteistyön voidaan nähdä painottuvan joko enemmän suhteisiin ja tiiviiseen kollektiivisten toimenpiteiden koordinointiin yhtenä kokonaisuutena (engl. collaboration) tai pelkästään mekaaniseen koordinointiin ja työtehtävien tai vastuiden jakamiseen (engl. cooperation). Ensin mainitun voidaan nähdä olevan vielä jälkimmäistä tiiviimpää, syvempää ja pidempiaikaista yhteistyötä (Beske & Seuring 2014). Toimitusketjujen integraation voidaan kuitenkin nähdä eroavan toimitusketjuyhteistyöstä siten, että integraatio painottaa yhteistyön lisäksi resurssien yhteensovittamista ja koordinointia (Wong ym. 2015), vaikkakin termit sisältävät paljolti samoja elementtejä. Flynn ym. (2010) esimerkiksi määrittelee toimitusketjuintegraation ”tasoksi, jolla ketjun ydinorganisaatio (engl. focal firm) tekee strategisesti yhteistyötä kumppaniensa kanssa ja yhteistyössä johtaa sisäisiä ja organisaatioiden välisiä prosesseja”. Erilaisista määritelmistä huolimatta perusajatus näiden takana on kuitenkin hyvin samankaltainen ja molemmat perustuvat yhteistyöstä saatavan hyödyn teoriaan (engl. collaborative advantage) (Dyer & Singh 1998; Wong ym. 2015).

Vastuullisuuden toteuttaminen toimitusketjuissa vaatii vastuullisuuden sisäistämistä koko organisaatioon. Sen ei tulisi olla vain yksi toiminto tai pääkonttorin työntekijöiden aktiviteetti, vaan sen tulee olla levittäytynyt kaikkiin toimintoihin, tytäryhtiöihin ja toimittajiin. (Handfield ym. 1997; Andersen & Skjøtt-Larsen 2009.) Vaikka jotkin toimijat noudattaisivat tiettyjä vastuullisuustoimenpiteitä, ei niillä ole juurikaan vaikutusta muiden toimitusketjun toimijoiden vastuullisuuteen, jos niiden tuotteet ja prosessit eivät noudata samoja standardeja (Blome ym. 2014). Koko toimitusketjun vastuullisuusyhteistyö mahdollistaa parannuksia, joita organisaatio ei voisi yksin toteuttaa (Hart and Ahuja, 1996).

Toimitusketjut, etenkin vastuullisuuden kontekstissa, ovat haastavia johtaa ulkoisten yhteistyötoimenpiteiden ja sisäisten vastuullisuustoimenpiteiden monimutkaisen linkittymisen takia (Blome ym. 2014). Zhun ym. (2013) mukaan ulkoisten vastuullisuustoimenpiteiden implementointi vaatii yleensä suurempia ponnisteluja kuin sisäisten, sillä siihen kuuluu yhteistyötä, sekä suunnitelmien ja suhteiden kehittämistä toimittajien ja asiakkaiden kanssa (Zhu ym. 2013). Blomen ym. (2014) mukaan ulkoiset vastuullisuustoimenpiteet eivät suoraan vaikuta parempaan suorituskykyyn, mikä viihjaa sisäisten vastuullisuustoimenpiteiden merkittävästä roolista ja niiden yhteydestä ulkoisiin toimenpiteisiin. Niillä on erityisen suuri rooli vastuullisuusyhteistyössä, jolloin organisaation tulee pystyä tehokkaasti hyödyntämään toimitusketjun jäsenten välisistä yhteistyösuhteista saatavaa tietoa. Sisäisten vastuullisen toimitusketjun johtamisen toimenpiteiden implementointi kuitenkin helpottaa ja parantaa ulkoisten toimenpiteiden omaksumista. Näin ollen vastuullisuuden edistämistä tavoittelevan organisaation tulisi panostaa molempiin samanaikaisesti ja katsoa sekä sisäisiä että ulkoisia toimenpiteitä kokonaisuutena. (Zhu, ym. 2013; Blome ym. 2014.) Seuraavissa alaluvuissa käsitellään erikseen ulkoisten ja sisäisten vastuullisuustoimenpiteiden implementointia integraatio- ja yhteistyönäkökulmasta sekä tarkastellaan sitä, miten integraatio ja yhteistyö vastuullisuuskirjallisuudessa käsitetään ja millainen rooli niillä nähdään olevan vastuullisessa toimitusketjujen johtamisessa.

### ***2.3.1 Integraation rooli ulkoisessa toimitusketjujen vastuullisuudessa***

Ulkoiset suhteet toimittajien ja asiakkaiden kanssa ovat olleet niin perinteisessä kuin vastuullisessakin toimitusketjujen johtamisen kirjallisuudessa vahvasti esillä. Toimitusketjujen johtamisen tutkimus pohjautuu yhä enemmän sekä toimitusketjun ylä-että alavirran huomioon ottavaan verkostonäkemykseen (engl. network view), jonka tavoitteena on saada hyötyä yhteistyöstä (engl. collaborative advantage) pelkästään kilpailuedun (engl. competitive advantage) sijaan (Chen & Paulraj 2004). Vastuullisessa toimitusketjujen johtamisessa tarve yhteistyölle ja integraatiolle ketjun eri

organisaatioiden välillä on vielä huomattavasti suurempi kuin perinteisessä toimitusketjujen johtamisessa (Seuring & Muller 2008; Carter & Rogers 2008; Sharfman ym. 2009; Gloss ym. 2010; Brockhaus ym. 2013). Enemmän huomiota on kuitenkin kiinnitetty toimitusketjun ylävirtaan eli toimittajiin, jolloin voidaan puhua toimittajien vastuullisuuden johtamisesta (engl. sustainable supplier management). Vastuullisen toimitusketjun toimenpiteet ulottuvat kuitenkin toimittaja-tilaaja -suhteen ulkopuolelle, etenkin strategisella tasolla, ja merkittäviä synergioita syntyy vain, jos yritys linjaa toimintonsa vastaaviksi sekä asiakkaidensa että toimittajiensa kanssa. (Vachon & Klassen 2006; Brockhaus ym. 2013; Blome ym. 2014.)

Vachon ja Klassenin (2006) mukaan vastuulliset toimitusketjujen toimenpiteet muodostuvat erilaisista organisaatioiden välisistä aktiviteeteista, jotka voivat tähdätä parempaan ympäristöjohtamiseen kahdesta näkökulmasta: yhteisen ongelmanratkaisun tai tarkkailun ja riskin minimoinnin kautta. Ensimmäistä he kutsuvat ympäristölliseksi yhteistyöksi (engl. environmental collaboration) ja jälkimmäistä ympäristölliseksi valvonnaksi (engl. environmental monitoring). Samanlaista jaottelua käyttävät myös mm. Brockhaus ym. (2013), joka jakaa lähestymistavat valtuutukseen (engl. mandated) ja yhteistyöhön. Myös vastuullisen hankinnan kirjallisuudessa käytännöt on jaettu usein yhteistyö- ja sertifiointistrategioihin (Pagell & Wu 2009). Seuraavaan taulukkoon on koottu näiden näkökulmien alle kirjallisuudesta ilmi käyneitä toimenpiteitä, joilla toimittajien ja muiden toimitusketjupartnereiden vastuullisuutta voidaan kehittää.

Taulukko 1 Ulkoisen toimitusketjun vastuullisuuden kehittämisen keinoja

<b><i>Ympäristöllinen valvonta</i></b>	
Muodollinen kommunikaatio Kyselyt Yhteinen tietojärjestelmä	Min & Galle (2001), Andersen & Skjøtt-Larsen (2009), Brockhaus ym. (2013)
Auditoinnit	Min & Galle (2001), Andersen & Skjøtt-Larsen (2009)
Johtamisstandardit, esim. sertifikaatit	Walton ym. (1998), Vachon & Klassen 2006), Seuring & Muller (2008), Beske & Seuring (2014), Beske ym. (2014)
Code of conduct	Andersen & Skjøtt-Larsen (2009), Brockhaus ym. (2013)
Muodollinen koulutus	Rao ja Holt (2005), Vachon & Klassen (2006), Andersen & Skjøtt-Larsen (2009), Sharfman ym. (2009)
Konsultin käyttäminen	Alvarez ym. (2010)
<b><i>Ympäristöllinen yhteistyö</i></b>	
Muodollinen kommunikaatio Kyselyt Yhteinen tietojärjestelmä	Vachon & Klassen (2006), Seuring & Muller (2008), Brockhaus ym. (2013), Beske ym. (2014)
Epämuodollinen kommunikaatio Palautteen anto Saavutusten kommunikointi Tietämyksen siirto	Maignan ym. (2002), Vachon & Klassen (2006), Lu ym. (2012), Brockhaus ym. (2013)
Säännölliset suunnittelutapaamiset	Vachon & Klassen (2008), Alvarez ym. (2010), Beske & Seuring (2014)
Vastuiden ja hyötyjen oikeudenmukainen jakaminen	Brockhaus ym. (2013)
Muodollinen ja epämuodollinen koulutus	Vachon & Klassen (2006), Andersen & Skjøtt-Larsen (2009)

Reaktiivinen ympäristöllinen valvonta sisältää toimittajien valvontaa auditoinneilla, kyseilyillä sekä keräämällä ja käsittelemällä tietoa niiden julkisista raporteista (Min & Galle 2001), ja se otetaan yleensä käyttöön ydinorganisaation aloitteesta ja ulotetaan ylävirran sidosryhmiin muodollisen kommunikaation kautta (Brockhaus ym. 2013). Yhä useammin ympäristölliseen valvontaan tai sertifiointiin liittyy standardeja, kuten ISO 14000 tai SA 8000 -sertifikaatteja, joiden standardit sisällytetään toimittajien valintaan ja arviointiin (Walton ym. 1998; Vachon & Klassen 2006) ja mitkä on todettu vastuullisuuden edellytyksiksi (Seuring & Muller 2008). Lisäksi organisaatioilla on usein omia vastuullisuusohjeistoja (engl. code of conduct) sekä työntekijöille että ulkoisille yhteistyökumppaneille (Andersen & Skjøtt-Larsen 2009; Brockhaus ym. 2013). Valvonta ja standardit liittyvät vastuulliselle toimitusketjujen johtamiselle oleelliseen riskinhallintaan (Seuring & Muller 2008; Beske & Seuring 2014).

Monet organisaatiot ovat yhä enemmän siirtymässä pakottavasta kriteereiden ja toimintatapojen sanelusta yhteiseen suunnitteluun, tiedon jakamiseen ja tavoitteiden asettamiseen perustuvaan toimittajien vastuullisuuden parantamiseen (Vachon & Klassen 2008; Seuring 2011). Yhteistyön nähdään olevan avainasemassa paremman vastuullisuussuorituskyvyn saavuttamisessa (mm. Sarkis ym. 2011; Alvarez ym. 2010; Brockhaus ym. 2013), sillä se mahdollistaa pääsyn uusiin resursseihin, ideoihin, teknologioihin ja inhimilliseen pääomaan ja siten kyseisten suhteiden yksinomaisten kyvykkyyksien muodostamisen (Paulraj 2011). Sosiaalisen monimutkaisuutensa, historiallisen kehittymisensä ja kausaalisen epäselvyytensä vuoksi niitä on vaikea imitoida (Gold ym. 2010).

Pitkäaikaisten suhteiden kehittäminen liittyy vastuullisen toimitusketjujen johtamiselle oleelliseen jatkuvuuteen, joka varmistaa toimitusketjun pitkäaikaisen kilpailukyvyn, koska koko toimitusketjun suorituskyky voi rajoittua ketjun heikoimman jäsenen suorituskykyyn (Chen & Paulraj 2004; Beske ym. 2014). Lisäksi se edesauttaa yhteistyötä vastuullisten tuotteiden ja prosessien kehittämisessä (Vachon & Klassen 2006) muun muassa parantamalla luottamusta ja avoimempaa tiedon jakamista (Gold ym. 2010), sekä kehittämällä tiedonjakamisen rutiineja ja sekä ulkoisten että sisäisten resurssien, kuten tietotaidon ja teknologioiden, integrointikykyä (Dyer & Singh 1998). Proaktiivinen yhteistyöhön perustuva ympäristöjohtaminen toimitusketjussa vaatii ostajaorganisaatiolta resursseja ja omistautumista yhteistyöaktiiviteettien kehittämiseksi (Vachon & Klassen 2006).

Vastuullisuusyhteistyö ilmenee yhteisten vastuullisuusratkaisujen ja -tavoitteiden suunnitteluna ja toteuttamisena suunnittelutapaamisten ja tiedon jakamisaktiiviteettien kautta. Se perustuu molemminpuoliseen halukkuuteen oppia toistensa operaatioista ja ”hyvään yhteisymmärrykseen toistensa ympäristöjohtamiseen liittyvistä vastuista ja kyvykkyyksistä”. (Sarkis, 2003; Vachon & Klassen 2008.) Olennaista on vastuullisuuden luoma yhteinen tavoite, joka voi johtaa toimitusketjun jäsenten jaettuun visioon (Alvarez ym. 2010). Proaktiivinen yhteistyönäkökulma keskittyy vähemmän välittömiin tuloksiin ja enemmän vastuullisiin operaatioihin tai tuotteisiin tähtääviin pitkäaikaisiin ja toimittajia kehittäviin prosesseihin, jotka implementoidaan integroidusti sekä muodollisen että epämuodollisen kommunikaation avulla (Vachon & Klassen 2006; Brockhaus ym. 2013).

Näkökulmat eivät kuitenkaan poissulje toisiaan, vaan ovat toisiaan täydentäviä (Vachon & Klassen 2006). Pelkässä valvonnassa toimittajat eivät usein ole halukkaita jakamaan tietoa, joten myös yhteistyötä tarvitaan (Brockhaus ym. 2013). Greenin ym. (2012) mukaan yhteistyö on tärkeä edeltäjä valvonnalle, kun taas valvontaa tarvitaan, jotta voidaan määritellä, minkä toimittajien kanssa yhteistyötä tarvitaan ja missä asioissa (Gimenez & Sierra 2013). Beske ym. (2014) toteavat, että sertifiointistandardien

täyttäminen parantaa luottamusta yhteistyösuhteissa. Lisäksi yhteistyöhön kuuluu vastuiden ja hyötyjen oikeudenmukainen jakaminen (Brockhaus ym. 2013).

Molemmat näkökulmat liittyvät läheisesti toimitusketjujen integraatioon, sillä Vachonin ja Klassenin (2006) mukaan ympäristöjohtaminen on luonnollinen jatkumo muille integraatioaktiiviteeteille. *Teknologinen integraatio* keskittyy strategisen tason yhteisiin prosesseihin ja siihen liittyvät aktiviteetteja, kuten tuotekehittäminen ja aineellinen tiedonvaihto teknisen koulutuksen ja vierailuiden avulla. Teknologinen integraatio linkittyy positiivisesti yhteistyönäkökulmaan, jolloin luodaan yhteisiä ympäristöllisiä tavoitteita, sekä tehdään yhteistyötä tuote- ja prosessisuunnittelun ympäristöaspektien parissa sekä asiakkaiden että toimittajien kanssa.

Taktisen tason päivittäiseen tiedonvaihtoon liittyvä *logistinen integraatio* taas linkittyy toimitusketjun ylävirtaan parantamalla mahdollisuuksia yhteistyöhön. Lisäksi se näyttäisi kulkevan käsikädessä ympäristöllisen valvonnan kanssa, mahdollisesti siksi, että integraation tason kasvaessa valvonnan kannattavuus paranee, kun siihen investoimalla saadaan parempi tuotto, eli pienentynyt riski. Positiivisen yhteyden voi myös selittää niiden yhteys kommunikaatioon; parempi toimijoiden välinen kommunikaatio parantaa sekä integraatiota, että valvontaa. Vastaavaa suhdetta asiakkaiden suuntaan ei löydetty, mikä voi selittyä esimerkiksi sillä, että yhteistyöaloitteet eivät ole tasaisesti jakautuneita, vaan ne ovat usein lähtöisin asiakasyrityksestä. (Vachon & Klassen 2006.) Myös Beske ym. (2014) tunnistavat tämän mahdolliseksi syyksi sille, ettei yhteistä kehittämistä (engl. joint development) ole käsitelty kirjallisuudessa kovinkaan paljon. Jokainen yritys on kuitenkin toimitusketjussa jonkun asiakas tai toimittaja, joten näitä johtamismekanismeja käytetään samanaikaisesti sekä ketjun ylä- että alavirrassa (Vachon & Klassen 2008).

Kommunikoinnilla on tärkeä rooli vastuullisuuden sisäistämisessä toimitusketjuun esimerkiksi vastuullisuusyhteistyön kumppaneiden kanssa ja läpinäkyvyyden varmistamisen kautta (mm. Bowen ym. 2001; Andersen & Skjøtt-Larsen 2009; Beske ym. 2014). Etenkin toimittajien kanssa kommunikaation on todettu olevan tärkeää (mm. Seuring & Muller 2008). Aktiivista ja avointa kommunikointia puoltavat myös Maignan ym. (2002) ja Lu ym. (2012) painottamalla palautemahdollisuuden, saavutusten kommunikoinnin ja tietämyksen siirron (engl. knowledge transfer) tärkeyttä. Beske ym. (2014) korostaa, että tiedon tulee olla laadukasta ja usein tilannesidonnaista. Lisäksi tietoa tulee paitsi aktiivisesti hankkia, myös arvioida ja käyttää sopivilta osin tietyn ongelman ratkaisemiseen.

Tiedonsiirron ja -vaihdon helpottamiseksi voidaan käyttää esimerkiksi yhteistä tietojärjestelmää, mutta ensin tulee määritellä, kuinka laajasti tietoa halutaan jakaa ja miten, esimerkiksi teknologisen integraation tai yhteisen kehittämisen (engl. joint development) kautta. (Seuring & Muller 2008; Beske ym. 2014.) Lisäksi säännölliset tapaamiset edesauttavat parempaa kommunikointia ja johtavat parempiin yhteistyösuhteisiin, sekä helpottavat keskustelua ja päätöksentekoa yhteisissä

projekteissa varmistuen, että kaikki toimitusketjun jäsenet toimivat samansuuntaisesti ja tavoittelevat samoja asioita (Alvarez ym. 2010; Beske & Seuring 2014). Kuitenkin Beske ym. (2014) huomasi, että säännöllisiä tapaamisia on käsitelty vain vähän kirjallisuudessa, mikä viittaa siihen, ettei sen hyötyjä ole vielä laajasti tunnustettu.

Andersenin ja Skjøtt-Larsenin (2009) mukaan ulkoiset tiedon vahvistamisen mekanismit (engl. knowledge enhancing mechanisms) pyrkivät luomaan yhteisen vastuullisuusviitekehyksen organisaation ja sen toimittajien kesken säännöllisellä dialogilla, auditoinneilla sekä muodollisella ja epämuodollisella toimittajien koulutuksella. Myös Rao ja Holt (2005) ja Sharfman ym. (2009) korostavat toimittajien ja asiakkaiden koulutusta esimerkiksi vastuullisuusseminaareilla ja yhteistä oppimista, sekä toimittajien kannustamista myös niiden keskinäiseen koulutukseen. Lisäksi Alvarezin ym. (2010) tutkimuksessa kävi ilmi, että konsultilla voi olla merkittävä rooli epämuodollisen kommunikaation ja joustavien koordinoitumismekanismien sekä luottamuksen syntymisessä.

### ***2.3.2 Integraation rooli sisäisessä vastuullisuuden johtamisessa***

Pagellin ja Wun (2009) mukaan vastuullisten toimitusketjujen johtaminen lähtee liikkeelle organisaation proaktiivisesta ajattelutavasta (engl. mindset). Vastuullisuustavoitteet, toimenpiteet ja käsitykset tulee integroida organisaation strategiaan ja arvoihin, sekä jokapäiväiseen toimitusketjujen johtamiseen kaikilla organisaatiotasolla (Andersen & Skjøtt-Larsen 2009; Pagell & Wu 2009; Beske & Seuring 2014). Toisin sanoen, vastuullisuus on holistinen lähestymistapa, joka sisältää kaikki liiketoiminnan osa-alueet (Handfield ym. 1997). Sisäistä integraatiota käsitelläänkin monesti vastuullisuuskirjallisuudessa vastuullisuusohjelmien sisällyttämisenä kaikkiin toimintoihin (mm. Chen ym. 2012). Seuraavaan taulukkoon on koottu kirjallisuudessa ilmi käyneitä organisaation sisäisiä vastuullisuuden kehittämisen keinoja.

Taulukko 2 Sisäisen vastuullisuuden kehittämisen keinoja

<b>Strateginen taso</b>	
Vastuullisuus osana arvoja	Andersen & Skjøtt-Larsen (2009), Pagell & Wu (2009), Beske & Seuring (2014)
Kaikki toiminnot ja organisaatiotasot huomioon ottava kokonaisvaltainen vastuullisuusstrategia	Handfield ym. (1997), Handfield ym. (2005), Andersen & Skjøtt-Larsen (2009), Pagell & Wu (2009), Wolf (2011), Chen ym. (2012), Szalavetz (2018)
Proaktiivinen ja sitoutunut ajattelutapa ja organisaatiokulttuuri	Carter & Rogers (2008), Pagell & Wu (2009), Jabbour & Santos (2008)
Johdon proaktiivinen ja sitoutunut suhtautuminen	Zhu & Sarkis (2006), Pujari (2006), Pagell & Wu (2009) Gattiker & Carter (2010), Beske & Seuring (2014)
<b>Taktinen ja operatiivinen taso</b>	
Vastuullisuusohjeiston sisäinen valvonta ja auditointi	Zhu & Sarkis (2006),
Osastojen väliset tapaamiset	Beske & Seuring (2014)
Poikkitoiminnalliset projektitiimit	Bowen ym. (2001)
Kommunikaatio ja tiedonvaihto	Seuring & Muller (2008), Andersen & Skjøtt-Larsen (2009)
Koulutus	Andersen & Skjøtt-Larsen (2009)
Vastuullisuuden sisällyttäminen suorituskyvyn mittaukseen ja palkkiojärjestelmään	Handfield ym. (1997), Handfield ym. (2001), Pagell & Wu (2009), Andersen & Skjøtt-Larsen (2009)
Roolien ja vastuiden tasainen jakautuminen	Zhu ym. (2005), Andersen & Skjøtt-Larsen (2009), Pagell & Wu (2009)
Project champions, muutosagentit	Andersen & Skjøtt-Larsen (2009), Gattiker & Carter (2010)

Vastuullisuuden implementointi organisaation sisällä vaatii vastuullisuusstrategian tarkastelua kokonaisvaltaisesti koko organisaation näkökulmasta, jolloin toimitusketjustrategian rooli on merkittävä. Vastuullisuustavoitteiden saavuttaminen vaatii vastuullisuusstrategian linkittämistä kaikkien toimintojen strategioiden kanssa, siten poistaen esteitä ympäristölliselle integraatiolle. Lisäksi kaikkien vastuullisuustoimenpiteiden suhteet toisiinsa tulee ottaa huomioon, jolloin päättäjät pystyvät asianmukaisesti muokkaamaan niiden sisältöä ja tavoitteita sopimaan liiketoiminnan kehittämiseen. (Handfield ym. 2005.) Myös Law & Gunasekaran (2012) mukaan strategisen tason linjaus ja koordinointi taktisen ja operatiivisen tason kanssa on oleellista kaikissa organisaatioissa. Kokonaisvaltainen tarkastelutapa kaikilla organisaatiotasolla auttaa tunnistamaan trade-offeja ja riippuvuuksia (Szalavetz 2018).

Lisäksi toimitusketjunäkökulman sisällyttäminen kaikkiin päätöksiin, myös sellaisiin, jotka eivät suoraan vaikuta toimitusketjuun, on tärkeää (Seuring & Muller 2008; Pagell

& Wu 2009; Beske & Seuring 2014). Wolf (2011) korostaa, että kokonaisvaltaisen vastuullisuusstrategian tulisi antaa toimitusketjun päätöksentekijöille ”liikkumatilaa”, eikä olla liian tiukka. Vastuullisuusstrategiaan liittyy myös vastuullisuusohjeiston sisäinen valvonta ja auditointi (Zhu & Sarkis 2006).

Vastuullisten toimitusketjujen tärkeimpiin ajureihin kuuluu strategiseen tasoon sisältyvä johdon proaktiivinen ja sitoutunut suhtautuminen vastuullisuuteen (Pagell & Wu 2009; Gattiker & Carter 2010; Beske & Seuring 2014), sillä ilman sitä vastuullisuusaloitteet todennäköisesti epäonnistuvat, jos niitä alun perin käynnistetäänkään (Zhu & Sarkis 2006). Myös muissa tutkimuksissa niin ylimmän kuin keskijohdonkin tuki on todettu erittäin merkittäväksi tekijäksi vastuullisuuden toimeenpanossa (mm. Zhu & Sarkis 2006; Pujari 2006). Proaktiivisuus ja sitoutuneisuus toimivat tehokkaasti kuitenkin vain, jos päätöksentekoa ohjaava liiketoimintamalli on yhteensopiva vastuullisuuden elementtien kanssa. Tällöin vastuullisuuden osa-alueet ovat jatkuvasti mukana päätöksenteossa ja siten integroituneita yrityksen taloudelliseen suorituskäyttöön. Kun vastuullisuus on yhteensopiva muiden yrityksen tavoitteiden kanssa esimerkiksi yrityksen arvojen pohjalta, tulee siitä osa päivittäisiä toimintatapoja. (Pagell & Wu 2009.) Proaktiivisuus ja sitoutuneisuus liittyvät vahvasti myös ihmiskeskiseen organisaatiokulttuuriin, joka vastuullisissa organisaatioissa on tyypillinen (Carter & Jennings 2004; Carter & Rogers 2008; Pagell & Wu 2009; Jabbour & Santos 2008). Lisäksi vastuullisuutta edistävä kulttuuri vaalii luovuutta ja innovatiivisuutta (mm. Paulraj 2011; Scheiner ym. 2014).

Operatiivisella tasolla kommunikaatio ja tiedonvaihto on todettu merkittäväksi vastuullisuutta edistäväksi tekijäksi paitsi ulkoisesti myös sisäisesti koko organisaation laajuisesti ja sen vähäisyys on todettu merkittäväksi esteeksi vastuullisuuden toteutumiselle (Seuring & Muller 2008; Andersen & Skjoett-Larson 2009). Kommunikaatio parantaa ja ylläpitää toimitusketjujen vastuullisuuden kanssa työskentelevien tietämystä, mikä johtaa parempiin kykyihin ja taitoihin, sekä lopulta positiivisempiin asenteisiin vastuullisuutta kohtaan (Andersen & Skjøtt-Larsen 2009). Andersenin ja Skjøtt-Larsenin (2009) mukaan sisäisiä tiedon vahvistamisen mekanismeja ovat työntekijöiden vastuullisuuskoulutus sekä tiedon ja kokemusten jakaminen vastuullisuusohjeiston (engl. code of conduct) muodostamisessa ja kehittämisessä mukana olevien tahojen kesken. Lisäksi tarvitaan tiedon kontrollointimekanismeja, joihin kuuluu vastuullisuusohjeiston sisällyttäminen suorituskäytön mittaukseen.

Työntekijöiden oikeanlainen motivointi esimerkiksi palkkiojärjestelmillä on myös muiden tutkijoiden toimesta todettu johtavan vastuullisuuden parempaan käytännön toteutukseen (mm. Handfield ym. 1997; Pagell & Wu 2009, Jabbour & Santos 2008; Jabbour & Jabbour 2016), sillä työntekijöiden motivaatiolla ja asenteilla on merkittävä vaikutus vastuullisuuden parantamisessa (Jabbour & Santos 2008; Singh & Trivedi 2016). Sitoutuneet työntekijät eivät todennäköisesti kaipaa rahallisia kannusteita, mutta

vähemmän sitoutuneet tarvitsevat tarkasti suunniteltuja mittaus- ja palkkiojärjestelmiä, jotka yhdistävät työntekijöiden tulokset vastuullisuustuloksiin (Pagell & Wu 2009). Ilman vastuullisuustavoitteiden linkittämistä palkkioihin työntekijät todennäköisesti jatkavat perinteisten tavoitteiden tavoittelua (Handfield ym. 2001).

Lisäksi työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttaa roolien ja vastuiden tasainen jakautuminen (Zhu ym. 2005). Vastuuta vastuullisuuden ei-taloudellisista elementeistä ei tulisi keskittää erilliselle yksikölle, vain yhteen toimintoon tai henkilöön, vaan sen tulee olla jaettu kaikkien työntekijöiden kesken, alkaen ylimmästä johdosta (Andersen & Skjøtt-Larsen 2009; Pagell & Wu 2009). Vaikka vastuuta vastuullisuustavoitteiden saavuttamisesta ei saisikaan keskittää yhdelle tai muutamille henkilöille, on yksittäisillä ”project championeilla” todettu olevan tärkeä rooli vastuullisuuden jalkauttamisessa henkilöstölle (Gattiker & Carter 2010). Myös Andersen ja Skjøtt-Larsen (2009) mainitsevat ”muutosagenttien” olevan olennaisia tiedon kontrolloinnissa pitämällä silmällä muiden työntekijöiden sitoutumista ohjeistoon. Handfield ym. (1997) kuitenkin painottaa, että vaikka vastuullisuusaloitteet eivät menesty, jos vastuu on delegoitu vastuullisuusspesialisteille, heillä on kuitenkin tärkeä rooli henkilöstön koulutuksessa ja konsultoinnissa.

Kuten jo aiemmistakin luvuista on käynyt ilmi, kaikki vastuullisen toimitusketjun implementointiin ja toteuttamiseen liittyvät toimenpiteet vaativat vastuullisuuden moniuloitteisen ja systeemisen luonteen myötä poikkitieteellistä, -alaista ja -toiminnallista yhteistyötä ja koordinoitua sen sijaan, että keskityttäisiin vain yhteen toimintoon tai osastoon (Bowen ym. 2001; Zhu & Sarkis 2006; Schneider ym. 2014; Szalavetz 2018). Vastuullisuuden implementointi organisaatiotasolla on jopa enemmän riippuvaista sisäisestä koordinaatiosta, kun sen implementointi funktiotasolla (Scheiner ym. 2014). Poikkitoiminnallinen yhteistyö ja koordinoitua vahvistavat vastuullisuuteen liittyvän tiedon kokonais- ja funktiostrategioihin integroimiseen tarvittavia kyvykkyyksiä (Szalavetz 2018) ja varmistaa osastojen ymmärryksen vastuullisuusohjeistoista ja -vaatimuksista ja niiden linjaamisen yhteensopiviksi (Schneider ym. 2014), esimerkiksi osastojen välisten tapaamisten (Beske & Seuring 2014) tai poikkitoiminnallisten projektitiimien avulla (Bowen ym. 2001).

Schneider ym. (2014) määrittelee koordinoitujen toimenpiteiden, tiedon ja tavoitteiden integroinniksi ja yhdenmukaistamiseksi toisistaan riippuvien tahojen kesken (ks. Rico ym. 2008) ja jakaa koordinaation orgaanisiin ja mekanistisiin mekanismeihin. Orgaaniset mekanismit ovat osallistavia ja perustuvat hajautettuun päätöksentekoon, kun taas mekanistiset mekanismit viittaavat hierarkkisiin ja muodollisiin prosesseihin ja keskitettyyn päätöksentekoon. Mekanistinen koordinoitua sallii suunnitellun, muodollisen ja tehokkaan kanssakäymisen osastojen kesken. Organisaatiossa, jossa vastuullisen hankinnan ymmärrys ja laajuus on hyvä, parhaiten vastuullisuuden jalkauttamiseen myötävaikuttavat orgaaniset koordinoitumekanismit. Ne ovat myös

tehokkaimpia, kun yritetään vakuuttaa sisäisiä sidosryhmiä vastuullisuuden hyödyistä. Sisäinen koordinointi on erityisen tärkeää, jos organisaatiossa ei ole vastuullisuudesta vastaavaa toimintoa eikä selkeää auktoriteettia, vaan vastuu sen toteuttamisesta on jaettu eri toimintojen kesken. Jos vastuullisuuden johtaminen on keskitetty siihen erikoistuneeseen toimintoon, soveltuu organisaatiolle paremmin mekaaniset koordinointimekanismit, sillä se jo itsessään käsittää mekanistisen koordinoinnin. Erillinen vastuullisuustoiminto vaatii selkeästi määritellyt auktoriteetit, vastuut, sisäiset asiakkaat ja toimittajat. Tosiasiassa proaktiivinen vastuullisuusstrategia kuitenkin vaatii sekä orgaanista että mekanistista koordinaatiota, joista ensimmäinen edistää luovuutta ja sitoutumista ja jälkimmäinen vastuiden ja auktoriteetin selkeää määrittelyä. (Schneider ym. 2014.)

### ***2.3.3 Yhteenveto integraation roolista vastuullisen toimitusketjujen johtamisen kirjallisuudessa***

Erilaisista määritelmistä huolimatta niin ulkoisen kuin sisäisenkin vastuullisuuden implementoinnin edellytyksissä ja toiminnoissa on selkeästi tunnistettavissa integraation elementtejä, vaikka niitä ei olisikaan tutkittu juuri integraation näkökulmasta. Tutkijat kuitenkin tuovat esille epäselvyyden siitä, miten toimitusketjujen integraatiota voidaan hyödyntää vastuullisen suorituskyvyn lisäämisessä (Seuring & Muller 2008; Brockhaus ym. 2013; Wong ym. 2015) ja mitä mekanismeja voidaan käyttää toimitusketjun jäsenten välisen vastuullisuusyhteistyön edistämiseen (Handfield ym. 1997). Lisäksi suurin osa yhteistyönäkökulman ottaneista tutkimuksista käsittelee yhteistyötä ulkoisten sidosryhmien kanssa ja sisäisen yhteistyön tai koordinoinnin vaikutus vastuullisuuteen on yhä huonosti ymmärretty (Schneider ym. 2014; Szalavetz 2018), vaikka se onkin tunnistettu yhdeksi vastuullisuuden toteuttamisen haasteeksi (Wolf 2011).

Organisaation sisäinen toimeenpano ja vastuullisuustavoitteiden integrointi strategiaan ja käytäntöön eri funktioissa on saanut vastuullisen toimitusketjujen johtamisen kirjallisuudessa kiitettävästi huomiota (mm. Handfield ym. 1997, 2005), mutta osastojen välinen integrointi vastuullisuusnäkökulmasta on jäänyt vähälle huomiolle etenkin käytännön integraatiotoimenpiteiden osalta. Vaikka siis vastuullisuus ja integraatio selkeästi liittyvät toisiinsa ja vastuullisuuskirjallisuudessa on tunnistettavissa integraatioon liittyviä toimenpiteitä, on käsittely ollut vielä jokseenkin pinnallista, minkä lisäksi selkeää integraation määritelmää ei ole käytetty, joten on hyödyllistä yhdistää tutkimukseen sisäisen integraation kirjallisuutta ja näin laajentaa näkökulmaa.

Tämä tutkimus laajentaa Schneiderin ym. (2014) tutkimusta toimintojen integraation tarpeesta toimintojen välillä ottamalla huomioon hankinnan ja markkinoinnin lisäksi

useamman toiminnon. Blome ym. (2014) nostavat esiin kysymyksen sisäisten ja ulkoisten yhteistyötoimenpiteiden eroista vastuullisissa ja ”ei-vastuullisissa” konteksteissa. Tämä tutkimus edistää osaltaan myös tähän kysymykseen vastaamista lisäämällä ja syventämällä ymmärrystä organisaation sisäisistä vastuullisuutta edistävästä integraatiotoimenpiteistä. Näitä sisäisen integraation keinoja käsitellään seuraavassa pääluvussa yksityiskohtaisesti.

### 3 SISÄINEN INTEGRAATIO

Tämän luvun tarkoituksena on käydä syvällisemmin läpi sisäisen integraation moninaisia ja vaihtelevia määritelmiä ja selkeyttää sitä, mistä sisäinen integraatio koostuu ja kuinka sitä voidaan käytännössä parantaa. Nämä sisäisen integraation keinot koostetaan taulukkoon ja avataan perinpohjaisesti, minkä lisäksi käydään läpi sisäisen integraation kirjallisuudessa tärkeiksi ajureiksi tunnistettuja organisaatioympäristön tekijöitä, organisaatiokulttuuria ja -rakennetta.

#### 3.1 Sisäisen integraation taustaa ja määritelmiä

Toimitusketjujen integraatio (engl. supply chain integration) juontaa juurensa systeemilähtöisestä näkökulmasta (Parnaby 1979), jonka ytimessä on ajatus siitä, että eri osien välinen kanssakäyminen ja kokonaisuuden johtaminen on jopa kriittisempää kuin näiden osien ominaisuudet yksinään (Childerhouse & Towill 2011). Huonosti johdetuissa toimitusketjuissa on usein huomattavissa ristiriitaisuuksia eri arvonluontiprosessien tavoitteissa, kun taas hyvin johdetuissa toimitusketjuissa kaikki arvonluontiprosessit toimivat yhdessä saavuttaakseen parhaan mahdollisen asiakasarvon (Pagell 2004). Integraation voidaankin nähdä olevan läheisesti yhteydessä prosessilähtöiseen ajattelutapaan, jossa funktiolähtöisen ongelmanratkaisun sijaan pyritään ymmärtämään ja parantamaan koko organisaationlaajuisia prosesseja (Segars ym. 2001; Chen ym 2007). Pohjimmiltaan siis koko toimitusketjujen johtamisen konsepti pohjautuu integraatioon (Stank ym. 2001b; Pagell 2004; Chen ym. 2007).

Toimitusketjujen integraatio koostuu sisäisestä ja ulkoisesta integraatiosta. Sisäinen integraatio viittaa organisaation eri osien ja funktioiden integraatioon ja ulkoinen eri organisaatioiden väliseen integraatioon. (Pagell 2004; Gimenez & Ventura 2005.) Molemmat integraation muodot tulee ottaa huomioon toimitusketjujen integraation ja hyvin toimivan toimitusketjun saavuttamiseksi (Stank ym. 2001a; Stank ym. 2001b; Gimenez & Ventura 2005). Useiden tutkijoiden mukaan sisäisen integraation tulisi kuitenkin edeltää ulkoista integraatiota (Gimenez & Ventura 2005; van Hoek ym. 2008; Flynn ym. 2010), vaikka molempien muotojen nähdään myös positiivisesti vaikuttavan toisiinsa (Stank ym. 2001b; Gimenez & Ventura 2005; Chen ym. 2007). Integraation nähdään johtavan parempaan päätöksentekoon sekä riskinhallintaan jaetun informaation ja koordinoinnin avulla (Stank ym. 2001b; Childerhouse & Towill 2011; Prajogo & Olhager 2011).

Sisäiseen integraatioon voidaan viitata myös esimerkiksi poikkifunktionaalisenä (engl. cross-functional), funktioiden välisenä (engl. inter-functional) tai osastojen välisenä (engl. inter-departmental) integraationa (Swink & Schoenherr 2015). Sisäiselle

integraatiolle ei sen saamasta huomiosta huolimatta ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää tai operationalisointia, vaan ne vaihtelevat huomattavasti, vaikka ideologia konseptin taustalla onkin useimmille tutkijoille ja johtajille tuttu (Porasmaa 2016). Lisäksi monet tutkijat eivät esitä selkeää määritelmää tutkiessaan sisäistä integraatiota. Määritelmät kuitenkin usein sisältävät samoja tai päällekkäisiä piirteitä ja elementtejä, vaikka niistä voidaankin käyttää eri nimityksiä. (Kahn & Mentzer 1996; Pagell 2004.) Näitä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia havainnollistetaan taulukossa 3, jossa esitellään tutkimuskirjallisuudessa esiintyneitä määritelmiä.

Taulukko 3 Sisäisen integraation määritelmiä

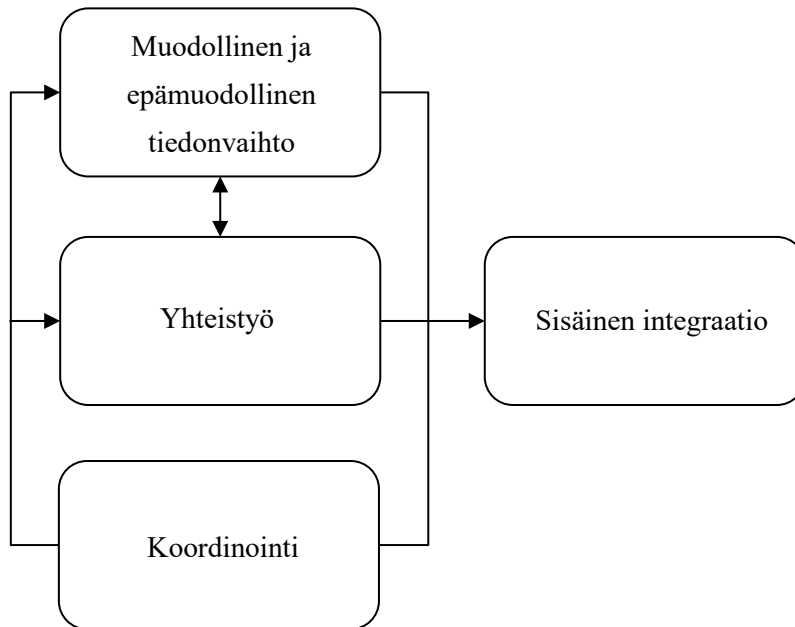
<i><b>Kirjoittaja(t)</b></i>	<i><b>Määritelmä</b></i>
Kahn & Mentzer (1996)	Osastojen välisen kanssakäymisen (engl. interaction) ja yhteistyön (engl. collaboration) prosessi, joka yhdistää eri osastot yhtenäiseksi organisaatioksi.
Mollenkopf ym. (2000)	Integraatio koostuu informaation levittämisestä ja aktiviteettien koordinoinnista.
Ellinger ym. (2000)	Integraatio koostuu yhteistyöstä, konsultaatiosta ja tiedonvaihdosta.
Basnet (2013)	Yhteistyö yrityksen edun saavuttamiseksi; holistinen ja osastojen rajat ylittävä aktiviteettien suorituskyky.
Swink & Schoenherr (2015)	Osastojen välisten keskinäisten riippuvuuksien yhtenäinen linjaus kanssakäymisen, tiedon jakamisen ja yhteistyön avulla.

Kuten taulukosta voidaan havaita, määritelmät eroavaisuuksistaan huolimatta sisältävät yhteisen pääajatuksen funktiot yhdistävästä ajattelu- ja johtamistavasta perinteisen, funktiot toisistaan erottavan ”siiloajattelun” sijaan (Gimenez & Ventura 2005; van Hoek ym. 2008). Sen sijaan, että yksiköt optimoisivat omaa hyvinvointiaan, integroidussa toimitusketjussa ne työskentelevät holistisesti optimoiden yhteistä lopputulosta (Basnet 2013).

Kirjallisuudessa integraation on nähty muodostuvan joko kanssakäymisen ja kommunikaation (mm. Ruekert & Walker 1987), yhteistyön (mm. Lawrence & Lorsch 1967) tai näiden kombinaation kautta (mm. Kahn & Mentzer 1996). Monet tutkijat painottavat kuitenkin integraation moniulotteisuutta, jolloin sen ei voida nähdä rakentuvan vain kanssakäymisen tai yhteistyön varaan (mm. Kahn & Mentzer 1996; Swink & Schoenherr 2015). Tässä tutkielmassa käytetään Porasmaan (2016) integraation määritelmää (kuvio 2), jonka hän on muodostanut tutkiessaan sisäisen toimitusketjun integraatiota muutosprosessin eri vaiheissa, ja joka muun muassa ylläolevien

määritelmien (taulukko 3) pohjalta laajentaa näkemystä sisäisestä integraatiosta jaotellen sen kolmeen osa-alueeseen:

- muodollinen ja epämuodollinen tiedonvaihto,
- yhteistyö ja
- koordinointi.



Kuvio 2 Sisäisen integraation osa-alueet Porasmaata (2016) mukailten

Kuviosta voidaan havaita sisäisen integraation eri osa-alueiden suhteet toisiinsa. *Muodollinen ja epämuodollinen tiedonvaihto* koostuu osastojen tai funktioiden välisen tiedonvaihdon eri muodoista. Muodollinen tiedonvaihto esimerkiksi virallisten kokousten tai tietojärjestelmien kautta viittaa muun muassa Kahnin ja Mentzerin (1996) määritelmän ”kanssakäymiseen”. Tämä ei kuitenkaan yksinään riitä integraation luomiseen, vaan tarvitaan myös epämuodollista tiedonvaihtoa, joka viittaa eri osastojen tai funktioiden edustajien vapaaehtoiseen tiedon jakamiseen epävirallisemmissä olosuhteissa. Tällaiset olosuhteet työntekijät usein kokevat rennommiksi ja miellyttävimmiksi, joten tiedonvaihto ja yhteinen ongelmanratkaisu on usein avoimempaa. (Kahn & Mentzer 1996; Porasmaa 2016.)

Porasmaa (2016) korostaa, että pelkkä tiedonvaihto ei kuitenkaan riitä tiiviin sisäisen integraation aikaansaamiseksi, vaan tietoa pitää myös käyttää paremman, perustellumman ja yhtenäisemmän päätöksenteon tueksi. Tähän tarvitaan aktiivista osastojen välistä *yhteistyötä*, joka tarkoittaa vapaaehtoista poikkiosastollista työskentelyä yhteisten tavoitteiden ja vision toteuttamiseksi. Siihen sisältyy poikkiosastollisissa tiimeissä työskentelyä, osastojen välisten suhteiden kehittämistä, resurssien ja vastuun

jakamista, sekä toisten osastojen näkökulmien huomioonottamista, mikä saattaa ajoittain vaatia kompromisseja. Porasmaan (2016) määrittelemä yhteistyö edustaa osastojen välisen yhteistyön affektiivista, epävirallista suhdeaspektia ja on siten pääosin vastaava Kahnin ja Mentzerin (1996) ja Ellingerin ym. (2000) määrittelemän yhteistyön elementin kanssa, mutta näihin määritelmiin kuulunut epämuodollinen tiedonvaihto on yhdistetty muodollisen kommunikaation kanssa yhdeksi sisäisen integraation osa-alueeksi. Kuten kuvio 1 voidaan nähdä, tiedonvaihto ja yhteistyö ovat kuitenkin läheisesti kytköksissä toisiinsa; tiedonvaihtoa tarvitaan yhteistyön onnistumiseen ja hyvät suhteet edellyttävät epävirallista tiedonvaihtoa.

Näiden elementtien lisäksi tiiviin sisäisen integraation saavuttamiseksi tarvitaan aktiviteettien *koordinointia* eli yhtenäistämistä ja organisointia, sekä oikean, yhteisen suunnan varmistamista, jota niin osastojen itsenäiset kuin yhteisetkin toimet vaativat onnistuakseen. Koordinoinnista yhteistyöhön ja tiedonvaihtoon johtavat nuolet (kuvio 2) merkitsevät sitä, että näihin liittyviä aktiviteetteja tulee ohjata johdon ja strategian asettamat suuntaviivat ja tavoitteet. Koordinointia vaaditaan, jotta yhteistyö ja tiedonvaihto onnistuvat optimaalisesti. Toisin sanoen, yhteisten tavoitteiden ja yhteisen vision toteuttaminen ei ole mahdollista, jos niitä ei ole ensin määritelty strategisella tasolla. (Porasmaa 2016.)

### 3.2 Sisäisen integraation keinoja

Vaikka integroidun sisäisen toimitusketjun hyödyistä voidaan olla yksimielisiä, siitä, mistä integraatio muodostuu ja miten sitä voidaan mitata, ei ole kirjallisuudessa muodostettu yksimielistä käsitystä (Pagell 2004). Selvää selitystä sille, miksi toiset onnistuvat integraatiossa ja toiset eivät, ei ole saavutettu (Pagell & Wu 2006). Sisäistä integraatiota on mallinnettu useilla eri tavoilla, ja myös sitä parantavien keinojen ja edellytyksien jaottelut vaihtelevat. Mollenkopf ym. (2000) jakavat sisäisen integraation mekanismit eri päätöksentekotasojen ja rakenteellisten seikkojen mukaan. Päätöksentekotasoihin he sisällyttävät strategiset mekanismit, sekä keskijohdon toteuttamat mekanismit. Rakenteellisiin mekanismeihin he lukevat osastojen väliset tekijät ja organisatoriset tekijät. Childerhouse ja Towill (2011) taas jaottelevat integraation strategisen, taktisen ja operationaalisen tason mekanismeihin. Pagell ja Wu (2006) sen sijaan jakavat integraatioon vaikuttavat seikat muodollisiin järjestelmiin, sekä aineettomiin tekijöihin ja korostavat, että niin aineellisia kuin aineettomiakin keinoja tarvitaan.

Integraation toteuttaminen vaatii kokonaiskuvan ymmärtämistä, sillä siihen vaikuttavat keinot ja tekijät ovat toisistaan riippuvaisia (Pagell & Wu 2006), sekä osittain hyvin samankaltaisia ja päällekkäisiä. Taulukkoon 4 on koottu lähdekirjallisuudessa

esiintyneitä sisäisen integraation keinoja, jotka on jaoteltu eri osa-alueiden alle Porasmaan (2016) määritelmän mukaisesti. Vaikka sisäisen integraation mekanismeja onkin haastavaa kategorisoida vain tiettyyn integraation osa-alueeseen, auttaa taulukko selkeyttämään näitä keinoja.

Taulukko 4 Kirjallisuudessa esiintyneitä sisäisen integraation keinoja

<b><i>Muodollinen ja epämuodollinen tiedonvaihto</i></b>	
Muodollinen tiedonvaihto ja virallinen konsultointi	Kahn & Mentzer (1998), Ellinger ym. (2000), Gimenez & Ventura (2005), Pagell & Wu (2006), Childerhouse & Towill (2011), Turkulainen ym. (2017)
Epämuodollinen tiedonvaihto	Stank ym. (1999), Ellinger ym. (2000), Gimenez & Ventura (2005), Mollenkopf ym. (2000), Pagell (2004), Pagell & Wu (2006), Chen ym. (2007), Turkulainen ym. (2017)
<b><i>Yhteistyö</i></b>	
Yhteisymmärryksen luominen vastuista ja rooleista	Stank ym. (1999), Ellinger ym. (2000), Gimenez & Ventura (2005), Pagell & Wu (2006), Ellinger ym. (2006), Turkulainen ym. (2017)
Epävirallinen koulutus ja työtehtävien vaihto	Murphy & Poist (1992), Mollenkopf ym. (2000), Pagell (2004), van Hoek & Mitchell (2006), Childerhouse & Towill (2011), Turkulainen ym. (2017)
Yhteinen suunnittelu, yhteiset projektit ja päätöksenteko	Stank ym. (1999), Ellinger ym. (2000), Barratt (2004), Gimenez & Ventura (2005), Pagell & Wu (2006), van Hoek & Mitchell (2006), Chen ym. (2007), Turkulainen ym. (2017)
Viralliset tai epäviralliset poikkifunktionaaliset tiimit	Pagell (2004), Pagell & Wu (2006), Ellinger ym. (2000), Mollenkopf ym. (2000), Barratt (2004), Gimenez & Ventura (2005), Turkulainen ym. (2017)
Yhteinen kieli	van Hoek & Mitchell (2006)
Työn ulkopuoliset aktiviteetit	Murphy & Poist (1992), Parente ym. (2002)
<b><i>Koordinointi</i></b>	
Ylimmän ja keskijohdon tuki	Murphy & Poist (1992), Mollenkopf ym. (2000), Barratt (2004), Pagell & Wu (2006), Ellinger ym. (2006)
Yhteisten tavoitteiden ja niiden mittausjärjestelmän luominen	Murphy & Poist (1992), Kahn & Mentzer (1998), Stank ym. (1999), Mollenkopf ym. (2000), Ellinger ym. (2000), Barratt (2004), Gimenez & Ventura (2005), Pagell & Wu (2006), Ellinger ym. (2006), van Hoek & Mitchell (2006), Turkulainen ym. (2017)
Palkkiojärjestelmä	Murphy & Poist (1992), Mollenkopf ym. (2000), Pagell & Wu (2006), Ellinger ym. (2006), van Hoek & Mitchell (2006)
Yhteyshenkilö tai koordinointikomitea	Murphy & Poist (1992), Mollenkopf ym. (2000), Ellinger ym. (2000), Turkulainen ym. (2017)
Yhteisosasto	Murphy & Poist (1992)
Kolmannen osapuolen osallistuminen	Murphy & Poist (1992)
Virallinen koulutus	Murphy & Poist (1992), Mollenkopf ym. (2000), van Hoek & Mitchell (2006)

Murphyn ja Poistin (1992) tutkimustuloksista käy ilmi, että parhaiten integroituneet yritykset käyttävät laajasti useita tekniikoita vain yhden tai muutaman sijaan. Lisäksi ne käyttävät tekniikoita, jotka aktiivisesti osallistavat kaikkia johdon tasoja, mistä voidaan päätellä koordinoinnin parantamisen vaativan kokonaisvaltaista ja laaja-alaista toimenpiteiden käyttöä kaikilla organisaatiotasoilla. Integraatiotoimenpiteitä tulisi toteuttaa strategisella, taktisella ja operationaalisella tasolla, jotta integraation suorituskykyhyödyt olisivat parhaimmillaan (Barratt 2004). Myös Chen ym. (2007) toteavat useisiin eri funktioihin ja prosesseihin ulottuvan integraation johtavan parempiin lopputuloksiin kuin kapeamman näkökulman ottavat integraatiotoimenpiteet. Toisin sanoen, vaikka funktioiden väliset rajapinnat ovat tärkeitä, ”eristäytynyt” kahdenvälinen yhteistyö ei suoraan johda parempaan suorituskykyyn, vaan he uskovat organisaationlaajuisen prosessilähtöisen ajattelutavan johtavan parempaan integraatioon. Lisäksi Gimenezin ja Venturan (2005) tutkimuksesta käy ilmi, että tiettyjen funktioiden välinen integraatio vaikuttaa positiivisesti myös muiden funktioiden väliseen integraatioon. Seuraavissa kappaleissa käydään tarkemmin läpi sisäisen integraation keinoja Porasmaan (2016) määritelmän mukaisesti.

### **3.2.1 Muodollinen ja epämuodollinen tiedonvaihto**

Kirjallisuudessa tiedonvaihto ja vuorovaikutus nähdään usein integraation vähimmäisvaatimuksena tai ensimmäisenä askeleena parempaan integraatioon (Kahn & Mentzer 1996; Basnet 2013). Tarkka ja tehokas tiedon käsittely ja sen levittäminen oikeille tahoille parantaa näkyvyyttä, vähentää epävarmuutta ja parantaa päätöksentekoa esimerkiksi mahdollistamalla kattavamman tilannearvion tekemisen (Swink & Schoenherr 2015). Tiedonvaihdon merkitys käy ilmi myös Murphyn ja Poistin (1992, 1994) tutkimuksista, joissa kommunikaation todettiin olevan eniten käytetyimpien tekniikoiden joukossa, ja jonka puutteen todettiin olevan huomattavan usein suurin ongelma paremman koordinaation saavuttamisessa. Epäsymmetrinen tieto voi johtaa epäsuotuisaan päätöksentekoon ja opportunistiseen käyttäytymiseen. Ongelmia syntyy, jos toimitusketjun jäsenet eivät ole tietoisia toistensa suunnitelmista ja rajoitteista, eivätkä ymmärrä, miten päätökset vaikuttavat toisiin funktioihin. Tämä estää aktiviteettien harmonisoinnin. (Simatupang & Sridharan 2002; Ellinger ym. 2006).

Tietoa voidaan vaihtaa sekä suullisesti esimerkiksi kokouksissa tai telekonferensseissa että dokumentoidusti muistioiden, sähköpostin, raporttien ja muun standardoidun dokumentoinnin kautta. Muodollinen kanssakäyminen on aineellista ja helposti seurattavissa. (Kahn & Mentzer 1996; Mollenkopf ym. 2000; Ellinger ym. 2000.) Myös tietojärjestelmät mainitaan integraatiota edistävänä muodollisen kommunikaation keinona (mm. Childerhouse & Towill 2011; Narasimhan & Kim 2001), mutta Pagell ja

Wu (2006) painottavat, että tietojärjestelmät voivat huonosti suunniteltuina tai implementoituina vahingoittaa integraatiota, jos ne tuottavat epäluotettavaa tai vääriäaikaista tietoa. Myös Irelandin ja Bruacen (2000) mukaan liiallinen painoarvo teknologialle voi olla yksi isoimmista esteistä yhteistyölle. Sen sijaan he ehdottavat, että varsinkin jos yhteistyö ei ole vielä kovin kehittyntä, yksinkertaiset teknologiat, kuten sähköposti, ovat todennäköisemmin tehokkaampia kuin kalliit ja monimutkaiset teknologiset työkalut. Hyvin johdettuna yhteinen teknologia-alusta voi kuitenkin auttaa funktioita työskentelemään tiiviimmin yhdessä (Pagell & Wu 2006).

Pagell ja Wu (2009) korostavat epämuodollisen ja spontaanin kommunikaation merkitystä. Epämuodolliseen tiedonvaihtoon kuuluu tiedon, ideoiden ja resurssien jakaminen epävirallisten keskustelujen kautta (Stank ym. 1999; Ellinger ym 2000; Mollenkopf ym. 2000; Gimenez & Ventura 2005). Epämuodollisen tiedonvaihdon tärkeyteen viittaa myös Turkulaisen ym. (2017) toteamus siitä, että olemassa olevan tiedon vaihtamisen lisäksi tulisi myös luoda täysin uutta tietoa esimerkiksi parhaista käytännöistä, uusista prosesseista tai mahdollisuuksista.

Vaikka muodollinen kommunikaatio on tärkeää, on epämuodollinen kommunikaatio tehokkaampaa päivittäisten toimintojen johtamisessa ja ongelmanratkaisussa, sillä muodolliset kommunikaatiojärjestelmät ovat liian jäykkiä käsittelemään ongelmia reaaliajassa (Pagell & Wu 2006). Pagellin ja Wun (2006) tutkimuksessa integraatiossa onnistuneiden organisaatioiden johtajat keskustelivat niin tuotannon kuin johdonkin kanssa, tiedottivat säännöllisesti päätöksistään ja perustelivat ne, sekä pyysivät niistä palautetta kaikilta organisaatiotasoilta. Sen sijaan, että he olisivat odottaneet seuraavaa virallista kokousta, he olivat toisten johtajien kanssa tekemisissä useita kertoja päivässä saadakseen reaaliaikaista tietoa. Tästä voidaan siis päätellä, että tiedonvaihtoa tulee toteuttaa kaikilla organisaatiotasoilta niin vertikaalisesti kuin horisontaalisestikin ja sen tulisi olla kaksisuuntaista.

Myös sijainti ja välimatka voivat vaikuttaa epämuodollisen tiedonvaihdon tasoon. Jos osastot, joilta yhteistyötä edellytetään, sijaitsevat kaukana toisistaan (esimerkiksi eri rakennuksissa), on epämuodollinen kanssakäyminen todennäköisesti vähäisempää. Lisäksi osastojen suunnittelu niin, että johtajat ovat osastostaan eristäytyneitä, heikentää epävirallisen kommunikaation tasoa ja siten integraatiota. (Pagell & Wu 2006.) Poikkifunktionaalisen tiimin kaikki jäsenet voivat kuitenkin sijaita eri lokaatioissa, jolloin tiimi toimii lähes täysin virtuaalisesti (Turkulainen ym. 2017). Tällaisten kokonaan virtuaalisten tiimien toimivuus herättää kysymyksen siitä, onko fyysisellä välimatkalla enää nykypäivänä merkitystä integraation onnistumiselle.

Stank ym. (1999) tuo esille tarpeen niin muodollisen kuin epämuodollisenkin tiedonvaihdon säännöllisyydelle. Säännöllinen tiedonvaihto ja vuorovaikutus auttaa vähentämään väärinymmärryksiä osastojen välillä ja mahdollistaa suhteiden rakentamisen, ihmisiin vaikuttamisen ja käsitysten muuttamisen (Stank ym. 1999).

Vaikka eri funktioilla voi olla erilaisia työskentelytapoja (esimerkiksi tuotekehityksen projektiluontoisuus), on toimitusketjujen johtajien tavoitteena usein saavuttaa päivittäinen rutiininomainen integraatio (Pagell & Wu 2006), jolloin säännöllisen kommunikaation voidaan olettaa olevan tärkeää. Toisaalta liika kanssakäyminenkin voi vahingoittaa tehokkaita osastojen välisiä suhteita, jos kokoukset, dokumentointi ja tiedon määrä ylikuormittavat työntekijöitä (Kahn & Mentzer 1996), eikä tiedonvaihdon määrä korreloi osastojen välisten suhteiden koettuun tuottavuuteen. Työntekijöiden tulee kokea vaihdettu tieto arvoa tuottavaksi, jotta he olisivat motivoituneita myös käyttämään sitä. (Ellinger ym. 2000.)

Kahnin ja Mentzerin (1996) mukaan kanssakäymiseen liittyvät kommunikointiaktiviteetit ovat luonteeltaan taktisempia kuin yhteistyö- ja koordinoitiaspektit, joten niitä voidaan edistää taktisella suunnittelun tasolla. Niitä on helpointa käsitellä horisontaalisella koordinoinnilla sen sijaan, että niihin yritettäisiin vaikuttaa top-down -menetelmillä. Vastuu kommunikaatioon liittyvistä tekijöistä tai ongelmista ei saisi olla yksin viestintäosastolla, vaan myös osastojen johtajilla tulisi olla vastuu ja tarvittavat työkalut kommunikaation sujumuuden varmistamiseksi (van Hoek & Mitchell 2006).

### 3.2.2 *Yhteistyö*

Yhteistyössä painoarvo on osastojen jaetun vision, yhteisten tavoitteiden ja yhteisten palkkioiden saavuttamisessa (Kahn & Mentzer 1996), jonka toteuttamiseen kuuluu työkaluja kuten yhteinen suunnittelu, yhteinen päätöksenteko, resurssien jakaminen ja yhteisymmärrys vastuista (mm. Kahn & Mentzer 1998). Yhteistyö liittyy läheisesti niin tiedonvaihtoon kuin koordinaatioonkin, mutta toisin kuin vuorovaikutus- ja koordinoitaktiviteetteja, yhteistyökäyttäytymistä on huomattavasti vaikeampi seurata ja jäljittää (Kahn & Mentzer 1996), sillä yhteistyö on prosessi, jota ei voi ohjelmoida tai muodollistaa (Mintzberg ym. 1997).

Yhteistyöaktiviteettien määrä korreloi integraation tason kanssa (Mollenkopf ym. 2000). Stankin ym. (1999) ja Ellingerin ym. (2000) mukaan säännöllisellä ja toistuvalla yhteistyöllä olisi jopa enemmän vaikutusta organisaation suorituskykyyn, kuin toistuvalla tiedonvaihdolla, vaikkakin Ellingerin ym. (2000) mukaan epämuodolliseen tiedonvaihtoon liittyy myös tiimityötä ja ideoiden, ajatusten ja resurssien jakamista, minkä takia kommunikaatio ja yhteistyö onkin vaikeaa erottaa toisistaan. Tiedonvaihto ei myöskään auta, jos yksilöt eivät luota sen oikeellisuuteen ja luotettavuuteen (Barratt 2004), tai jos raportteja tai muita dokumentteja tuotetaan ja vaihdetaan, mutta niitä ei lueta tai niiden pohjalta ei tehdä toimenpiteitä (Liedtka 1996).

Stankin ym. (1999) mukaan pelkkä yhteistyöaktiiviteettien toistuvuus ei kuitenkaan yksinään riitä saavuttamaan integraatiota, vaan se voi jopa johtaa negatiiviseen lopputulokseen, kuten toisen osaston kapasiteetin ylittymiseen. Yksittäisten vuorovaikutustapahtumien sijaan yhteistyön ytimessä onkin tiimityö ja hyvät, jatkuvat suhteet osastojen välillä. Läheiset ihmisten väliset suhteet johtavat luottamukseen ja mahdollistavat eri funktioiden johtajien tehokkaan tiimityöskentelyn. Kun johtajat tulevat hyvin toimeen keskenään, he todennäköisemmin auttavat toisiaan saavuttamaan samoja tavoitteita vapaaehtoisesti. (Pagell & Wu 2006.)

Yhteistyö perustuu pohjimmiltaan yksilöiden asenteisiin, vapaaehtoisuuteen ja tunteisiin (Kahn & Mentzer 1996, 1998), jotka vaikuttavat suhteiden syntymiseen ja ylläpitoon. Yhteistyölle positiiviset asenteet ovat merkityksellisiä aktiiviteettien koordinoinnissa (Mollenkopf ym. 2000). Yhteistyön onnistuminen riippuu yksilöiden kyvyistä luottaa toisiinsa, kunnioittaa toistensa ammattitaitoa ja rakentaa merkityksellisiä suhteita (Liedtka 1996; Mintzberg ym. 1997). Tuloksellisen ja antoisan suhteen syntyminen osastojen välillä vaatii yksilöiden käsityksiä siitä, että suhde on heidän aikansa arvoinen, tuottoisa, tyydyttävä ja oikeudenmukainen (Van de Ven 1976). Yhteistyösuhteeseen sitoutuneet yksilöt kokivat yhteistyöstä mahdollisesti koituvan lopputuloksen itselleen tärkeäksi. Henkilökohtaiset tavoitteet johtavat vapaaehtoisuuteen ja siihen, että yksilö kokee olevansa itse vastuussa yhteistyön toimivuudesta. (Liedtka 1996.) Yhteistyötä tukevassa ympäristössä osastot kokevat itsensä toisistaan riippuvaisina, tehden läheistä yhteistyötä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, jotka kumpuavat kaikkien osastojen kesken jaetusta visiosta. (Kahn & Mentzer 1998). Toimivia yhteistyösuhteita ei siis saavuteta ohjeilla ja määräyksillä (Liedtka 1996).

Toimivaan yhteistyöhön liittyy myös konfliktin välttäminen, joka voi johtua esimerkiksi joko oikeasta tai koetusta voimaepätasapainosta funktioiden välillä tai roolien epäselvyydestä, mikä voi johtaa funktioiden polarisoitumiseen (Mollenkopf ym. 2000). Vaikka epämuodollinen tiedonvaihto ja yhteistyö ovat läheisesti kytköksissä, Kahn & Mentzer (1998) toteavat kuitenkin, että epämuodollinen kanssakäyminen voi hämmentää työntekijöitä rooleistaan yhteistyöprosessissa, mikä puolestaan voi johtaa turhautumiseen. Roolien ja vastuiden selkeys todettiin tärkeäksi tekijäksi integraation onnistumiselle myös Ellingerin ym. (2006) tutkimuksessa. Heidän mukaansa tähän voidaan vaikuttaa vahvalla johdon tuella ja suunnan näyttämällä, mutta koordinoitumismekanismien lisäksi voidaan olettaa, että yhteistyöllä on yhtä suuri vaikutus, sillä lopulta yksilön koettu oikeudenmukaisuus esimerkiksi rooleista määrittelee suhteiden onnistumisen. Integraatiota edistäessä tulee muistaa, että osastot tai funktiot eivät toteuta yhteistyötä, vaan niissä toimivat yksilöt, joiden väliset dynamiikat määrittelevät tehokkaiden operatiivisten toimintojen onnistumisen (Murphy & Poist 1996).

Yhteistyölle tärkeitä suhteita ja sosiaalisia verkostoja voidaan vahvistaa esimerkiksi työtehtävien vaihdolla tai asettamalla työntekijöitä lähekkäin toisiaan (Turkulainen ym. 2017), mikä helpottaa epämuodollista kommunikaatiota. Työtehtävien vaihto esimerkiksi muodollisten ohjelmien kautta auttaa vakiinnuttamaan sosiaalisia verkostoja, jotka edesauttavat yhteistyötä mahdollistamalla reaaliaikaisen tuen ja avun saamisen ongelmatilanteissa. Työtehtävien vaihto auttaa johtajia ymmärtämään niin sisäisten kuin ulkoisten asiakkaidensa tarpeita. (Pagell & Wu 2006.) Lisäksi mekanismeja osastojen välisen yhtenäisyyden tunteen, yhteistyölle positiivisten asenteiden ja yhteistyöaktiiviteettien lisäämiseen on esimerkiksi osallistava päätöksenteko (Mollenkopf 2000) ja yhteisen bisneskielen käyttö funktiolle yksinomaisen ”jargonin” sijaan (van Hoek & Mitchell 2006).

Olellisesti yhteistyöhön liittyy poikkifunktionaaliset tiimit. Turkulaisen ym. (2017) tutkimuksessa tiimirakenteet vaikuttivat olevan lähimmin yhteydessä sisäiseen integraatioon, kyseisten organisaatioiden integraatiotavoitteista huolimatta. Tiimityöskentely auttaa jakamaan tietoa ja osaamista työntekijöiden keskuudessa ja parantaa yhteistä päätöksentekoa, sekä helpottaa koordinaatiota (Wu & Lin 2009). Lisäksi tiimityöskentely, muiden keinojen ohella, mahdollistaa tiedon vastavuoroisuuden ja moniselitteisyyksien sekä rajoitetun rationaalisuuden (engl. bounded rationality) tiedostamisen ja välttämisen (Swink & Schoenherr 2015). Myös työn ulkopuolisten epämuodollisten aktiiviteettien, esimerkiksi vuosittaisten tapahtumien, uskotaan parantavan ihmisten välisiä suhteita, mikä todennäköisesti johtaa myös parempiin työsuhteisiin, ja näin ollen myös yhteistyöhön (Parente ym. 2002).

### **3.2.3 Koordinointi**

Integraatiota implementoidessa on tärkeää huomata, että pelkästään funktioiden välisen kanssakäymisen tai yhteistyön lisääminen johtaa helposti konfliktiin paremman integraation sijaan, jos integraatioaktiiviteeteilla ei ole selkeää ja asianmukaista fokusta ja lähestymistapaa. Tärkeintä onkin selkeästi määritellä missä asioissa tulee tehdä yhteistyötä ja millä nimenomaisilla keinoilla. (Ruekert & Walker 1987; van Hoek & Mitchell 2006.) Lähtökohta integraatiolle onkin yhteinen ymmärrys siitä, minkä takia yhteistyötä tehdään, selkeät prosessit, sekä mitä tietoa näihin tarvitaan (Ireland & Bruce 2000; Barratt & Green 2001, Barrattin, 2004 mukaan). Vasta kun lähtökohdat ovat selvillä, voidaan suunnitella käytännön toteutusta.

Yhteiset tavoitteet ja niiden mittausjärjestelmän luominen tunnistetaankin myös tärkeäksi integraation parantamisen keinoksi. Tavoitteet viittaavat ylimmän johdon painotuksiin yrityksessä, jotka ilmentyvät strategioiden, arvojen, toiminta-ajatuksen tai integraation toteuttamiseen ohjeistavien dokumenttien tai manuaalien kautta (Mollenkopf

ym. 2000). On tärkeää, että erilliset funktiokohtaiset strategiat ovat yhteensopivia toistensa kanssa (Mollenkopf ym. 2000), sillä funktioiden ristiriitaiset tavoitteet tai toimintaohjeet eivät kannusta ottamaan huomioon omien tavoitteiden lisäksi toisen funktion tavoitteita (Ellinger ym. 2006). Murphyn ja Poistin (1992) mukaan yhteisten tavoitteiden asettaminen eri funktioiden kesken tukee ja vahvistaa puolestaan myös johdon kiinnostusta painottaen integraatiota yrityksen toiminnassa.

Tavoitteisiin ja niiden mittaamiseen liittyy läheisesti palkkiojärjestelmä, joka on tuotu monissa integraation edistämistä käsittelevissä tutkimuksissa esiin. Sekä operatiivisella että johdon tasolla käsitys yhteisistä palkkioista välittää selkeän viestin osastoille yrityksen integraatiota korostavasta kulttuurista (Mollenkopf ym. 2000). Palkkioiden merkitys integraatiolle on kuitenkin epäselvä. Mollenkopf ym. (2000) oletivat koko organisaation laajuisten palkkioiden tavoitteiden saavuttamisesta parantavan integraatiota, mutta tulokset osoittivat toisin. He päättelevätkin, että palkkiot voivat edesauttaa koordinaatiota integraatioprosessissa, mutta ne todennäköisesti eivät toimi lahjontana integraation syntymiselle. Ne eivät kuitenkaan yksinään korvaa integraatiokulttuuria, joka kumpuaa strategiselta päätöksentekotasolta.

Pagell ja Wu (2006) taas tuovat esille, että palkkiojärjestelmällä on kriittinen rooli integraation synnyttämisessä, kunhan palkkiojärjestelmät on suunniteltu niin, etteivät ne kannusta ristiriitaiseen käyttäytymiseen. Jos esimerkiksi hankintaosastoa motivoidaan alentamaan kuluja palkkioilla, mutta tuotannossa palkkiot ovat riippuvaisia laadun tasosta, ovat tavoitteet ristiriidassa, mikä jo aiemmin tässä luvussa todettiin integraatiolle epäsuotuisaksi. Pagellin ja Wun (2006) tutkimuksessa monet parhaiten integroituneista yrityksistä olivat sitoneet funktioiden palkitsemisjärjestelmät koko yrityksen yhteiseen suorituskykyyn, jolloin järjestelmä kannustaa funktioiden väliseen yhteistyöhön.

Ylimmän johdon tuki oli Murphyn ja Poistin (1992, 1994) tutkimuksissa tärkein ja useiten käytetty koordinaation parantamisen keino. Myös Mollenkopf ym. (2000) toteavat, että strategisella johdolla on huomattava vaikutus integraatioon, sillä strategisen tason päätöksenteolla vaikutetaan yrityksen suuntaan ja tavoitteisiin. Ylimmän johdon tehtävänä on paitsi kannustaa integraatioon ja vähentää funktioiden välistä kitkaa, myös selkeyttää odotukset ja tavoiteltava suunta strategioiden muodossa. Pelkkä puhe integraation tarpeesta ei kuitenkaan riitä, vaan tarvitaan myös osallistumista ja toimenpiteitä. (Barratt & Green 2001, Barrattin 2004 mukaan; Ellinger ym. 2006.) Integraatioon voidaan strategisella tasolla positiivisesti vaikuttaa esimerkiksi luomalla selkeät suuntaviivat ja yhteiset tavoitteet koko yritykselle (Mollenkopf ym. 2000), sekä suunnitella funktioiden työtehtävät toisiaan täydentäviksi niin, että kaikki funktiot myös hyötyvät yhteistyöstä eikä päällekkäistä tai ylimääräistä työtä tarvitse tehdä (Pagell & Wu 2006; Turkulainen ym. 2017). Etenkin monikansallisissa organisaatioissa liiketoiminnan eri osien välisten operatiivisten aktiviteettien riippuvuussuhteita ja trade-offeja tulee

johtaa niin, että ne eivät kilpaile esimerkiksi samoista markkinoista. (Turkulainen ym. 2017).

Myös keskijohdolla on tärkeä rooli integraation vahvistamisessa (Mollenkopf ym. 2000). Kun ylin johto vaikuttaa strategisella tasolla, keskijohto vastaa taktisesta ja operatiivisesta päätöksenteosta, eli toisin sanoen strategioiden implementoinnista lähes päivittäin. Näin ollen keskijohdon vastuulla on vahvistaa yhteistoiminnallisia asenteita ja aktiviteetteja, jotka jalkauttavat integraation operatiivisten työntekijöiden keskuuteen. (Murphy ja Poist 1992; Mollenkopf ym. 2000.) Van Hoek ja Mitchell (2006) painottavat myös johtajien henkilökohtaisia ihmissuhde- ja kommunikaatiokykyjä sekä sitä, että heidän tulisi keskittyä ensisijaisesti omien johtamistaitojensa kehittämiseen ennen teknologioiden ja järjestelmien hiomista.

Yhteistyöhön liittyy seikkoja kuten se, onko tietty yksilö oikeutettu ratkaisemaan osastojen välisiä ongelmia tai kuinka paljon ja minkälaisia toimintamalleja yhteistyölle on asetettu; onko esimerkiksi perustettu toimikunta koordinoimaan aktiviteetteja ja ratkaisemaan ongelmia vai ratkaistaanko ongelmia tilannekohtaisesti ad hoc -periaatteella. (Murphy & Poist 1992; Mollenkopf ym. 2000). Koordinointitoimikunta tai yhteyshenkilö esitetään yhdeksi integraation edistämisen keinoksi muissakin tutkimuksissa (mm. Murphy & Poist 1992; Turkulainen ym. 2017). Tämä henkilö tai toimikunta toimii eri funktioiden välisenä linkkinä ja yhteistyön koordinoijana. Lisäksi voidaan käyttää täysin ulkopuolista kolmatta osapuolta, joka objektiivisesti ratkaisee funktioiden välisiä ongelmia (Murphy & Poist 1992), vaikkakin Murphyn ja Poistin (1994) tutkimuksessa vähiten integroituneet firmat käyttivät tätä keinoa. Myös täysin uutta yhteisosastoa on esitetty ratkaisuksi parempaan integraatioon. Tosin sen myös uskotaan voivan johtaa ongelmiin, jos työntekijät menettävät aiempaa autonomiaansa (Murphy & Poist 1992). Lisäksi tällainen yhteisosasto voi johtaa erimielisyyksiin esimerkiksi siitä, kuka osastoa johtaa (Murphy & Poist 1994).

Myös koulutus (sekä teoreettinen että käytännöllinen) mainitaan usein integraatiota edistäväksi tekijäksi, sillä se auttaa kasvattamaan tietoisuutta muiden osastojen tavoitteista ja toimintaperiaatteista (Murphy & Poist 1992; Mollenkopf ym. 2000), jolloin muiden funktioiden suunnitelmat osataan ottaa päätöksenteossa huomioon ja ristiriitaisilta suunnitelmilta vältytään. Koulutus voi olla virallista, esimerkiksi seminaarien ja luentojen muodossa, tai epävirallista, esimerkiksi työtehtävien vaihdon tai työnkierron muodossa (Mollenkopf ym. 2000). Murphyn ja Poistin (1994) tutkimuksessa tutkittavissa yrityksissä koulutus nähtiin tärkeäksi, mutta se ei ollut vastaavalla tasolla käytössä kyseisissä yrityksissä, minkä he uskovat johtuvan sen toteuttamisen vaatimista kustannus- ja aikaresursseista. Van Hoek ja Mitchell (2006) toteavat, että koulutusta kaivataan toisten funktioiden toimintatapojen, tavoitteiden yms. lisäksi myös yksilöiden kommunikaatio- ja ihmissuhdetaitojen kehittämiseksi.

### 3.3 Organisaatioympäristö sisäisen integraation ajurina

Osa tutkimuskirjallisuudessa esiintyneistä sisäisen integraation keinoista ja mekanismeista voidaan nähdä myös sisäisen integraation mahdollistajina, kuten esimerkiksi strategioiden integrointi. Tässä luvussa käsitellään kuitenkin organisaatioympäristöön liittyviä olosuhteita, joita ei voida varsinaisesti luokitella keinoiksi, vaan ne voidaan nähdä laajempina, käytännön työkalujen ja mekanismien taustalla vaikuttavina edellytyksinä tai haasteina.

Sisäisen integraation merkityksen tunnistamisesta huolimatta sen saavuttaminen on todettu haastavaksi käytännössä (mm. Stank ym. 1999; Mollenkopf ym. 2000; Ellinger ym. 2000; Pagell 2004; Barratt 2004; Childerhouse & Towill 2011). Stankin ym. (1999) mukaan integratiivisen filosofian omaksuminen vaatii dramaattisia muutoksia, mitkä haastavat vanhat toimintatavat ja todennäköisesti aiheuttavat työntekijöissä vastustusta (Stank ym. 1999), minkä lisäksi se vaatii usein huomattavasti aikaa ja resursseja (Hutt ym. 1995). Toisaalta Murphy ja Poist (1992) taas toteavat tärkeimmiksi käsitettyjen ja useiten käytettyjen integraation mekanismien olevan yksinkertaisia, eikä mullistavia tai hienostuneita muutoksia tarvita, koska usein muutokset vaativat virallisten organisatoristen muutosten ja suurten kustannusten sijaan muutosta asenteissa ja yrityskulttuurissa. He väittävät, että suuriakin parannuksia integraatiossa voidaan saavuttaa suhteellisen nopeasti ja helposti kohtuullisilla kustannuksilla. Kahnin ja Mentzerin (1998) mukaan integrointiaktiviteettien tulokset eivät välttämättä ole välittömiä niihin käytetyn ajan ja resurssien takia, mikä voi tehdä integraatiosta vähemmän houkuttelevan ylemmälle johdolle.

Kuitenkaan organisaatio ei ole ympäristöstään erillinen kokonaisuus, vaan myös kontekstitekijöillä on vaikutusta sisäisen integraation tasoon. Lawrence ja Lorschin (1967) esittelemän kontingenssiteorian mukaan ei ole yhtä ainoaa oikeaa tapaa organisoida yritystä, vaan kullekin organisaatiolle optimaalinen tapa on tilannesidonnainen ja riippuu kontingenssitekijöistä. Vastatakseen ympäristön asettamiin vaatimuksiin on organisaation samanaikaisesti sekä eriytettävä toimintojaan että integroitava rakennettaan. Rakenteellinen, tiedollinen ja emotionaalinen eriytyminen synnyttää väistämättä epävarmuutta ja jännitteitä. Integraation tarpeellisuus ja integraatiokeinojen määrä lisääntyy eriytettyjen rakenteiden määrän lisääntyessä. (Lawrence & Lorsch 1967.)

Myös muun muassa Kahnin ja Mentzerin (1996) sekä Turkulaisen ym. (2017) mukaan tarvittavan vuorovaikutuksen ja yhteistyön taso riippuu tilanteesta, mikä voi selittää vaihtelevia tutkimustuloksia integraation suorituskykyvaikutuksista (mm. Flynn ym. 2010). Turkulaisen ym. (2017) mukaan johtajat käyttävät todennäköisesti tehottomia keinoja saavuttaakseen integraatiota, jos heillä ei ole selkeää kuvaa siitä, mistä integraatio koostuu ja mitä se vaatii kyseisessä kontekstissa, ja mitkä ovat juuri kyseisen

organisaation motivaatiot integraatioon. Vaikka jokin integraatiomekanismi nähdään tärkeäksi tai ns. parhaaksi käytännöksi (engl. best practice), se ei välttämättä sovi juuri kyseisen organisaation kontekstiin tai se ei ole yhteensopiva muiden käytettyjen integraation keinojen kanssa. (Turkulainen ym. 2017.)

### 3.3.1 *Organisaatorakenne*

Organisaatorakenteen ulottuvuuksista etenkin muodollisuuden ja keskittyneisyyden tason vaikutus käyvät ilmi integraatiokirjallisuudessa. *Organisaation muodollisuus* viittaa sääntöjen, määräysten ja toimintaohjeiden tasoon (mm. Ruekert & Walker 1987). Integraatio vaatii epämuodollista kanssakäymistä, jota organisaation formaalisuuden korkea taso vähentää (Kahn & Mentzer 1998). Mollenkopfin ym. (2000) mukaan matala muodollisuuden taso edesauttaa innovatiivista ongelmanratkaisua ja tiedonvaihtoa funktioiden välillä sekä siten myös aktiviteettien koordinoitua. Liiallinen muodollisuus voi tukahduttaa autonomisen luovuuden ja joustavuuden. Byrokratisissa organisaatioissa työtyytyväisyyden ylläpito on hankalampaa kuin avoimissa organisaatioissa, ja byrokratinen organisaatio johtaa matalampaan sitoutumiseen (Silverthorne 2004). Nämä taas ovat ainakin välillisesti kytköksissä sisäisen integraation onnistumiseen (Jacobs ym. 2016).

Toisaalta Mollenkopf ym. (2000) löysivät myös positiivisen yhteyden muodollisuuden ja integraation välillä. Myös Turkulainen ym. (2017) tunnistavat yhteisten järjestelmien, systeemien, standardien, prosessien ja toimintatapojen olevan integraatiolle tärkeitä. Esimerkiksi yhteiset tietojärjestelmät, työkalut sekä raportointi- ja mittausstandardit helpottavat yhteistyötä ja auttavat luomaan yhteisen kielen ja yhteiset mittarit, mikä johtaa myös parempaan tiedonvaihtoon. Näin ollen voidaan olettaa, että jonkinasteinen muodollisuuden taso tarvitaan integraation onnistumiseksi.

*Organisaation keskittyneisyydellä* tarkoitetaan sitä, miten valtuudet päätöksentekoon on delegoitu tai kuinka paljon eri organisaatioiden on mahdollista osallistua päätöksentekoon, mutta organisaatiot eivät koskaan ole täysin jompaakumpaa, vaan olosuhteet vaikuttavat siihen, mitä asioita keskitetään tai hajautetaan (Harisalo 2008). Organisaatioissa, joissa päätöksenteko on hajautetumpaa, työntekijät tekevät tiiviimpää yhteistyötä (Kahn & Mentzer 1998; Mollenkopf ym. 2000). Kun työntekijät voivat käyttää omaa harkintaansa määriteltyjen suuntaviivojen sisällä, pystyy yritys vastaamaan joustavammin ja nopeammin asiakastarpeisiin. Työntekijät kokevat voimaantuneisuutta, kun heillä on valtuudet ja tarvittava tieto päätöksentekoon ja heihin luotetaan ilman intensiivistä valvontaa. (Kahn & Mentzer 1996; Stank ym. 2001b.) Keskittäminen taas voi herättää ihmisissä voimattomuuden ja vieraantumisen tunnetta, jos he eivät voi vaikuttaa asioihin haluamallaan tavalla (Harisalo 2008).

Useat erilaiset tekijät vaikuttavat päätökseen keskittää tai hajauttaa päätöksentekoa. Esimerkiksi muutoksen ja epävarmuuden lisääntyminen voivat edellyttää päätöksenteon hajauttamista. Toisaalta esimerkiksi kriisitilanteissa voi olla kannattavaa keskittää päätöksentekoa, sillä joissain tilanteissa keskitys voi nopeuttaa päätöksentekoa. (Harisalo 2008.) Toimitusketjujen tehokkuutta ja suorituskykyä parantaessa päätöksenteon keskittämisellä voidaan hallita riippuvuuksia. Etenkin hankinnassa synergioiden saavuttaminen ja kysynnän tai toimituksen vaihteluihin vastaaminen usein vaatii keskittämistä, ja myös jakeluverkostot sekä logistiikka hyötyvät synergioista. (Turkulainen ym. 2017.) Isoissa ja monimutkaisissa organisaatioissa keskittäminen lisää virheellisten ratkaisujen todennäköisyyttä. Toisaalta hajauttaminenkin voi kuitenkin edellyttää muodollisuuden vahvistamista organisaatiossa. (Harisalo 2008.)

Vaikka organisaatorakenteella näyttäisi olevan merkitystä integraation onnistumiseen, Mollenkopfin ym. (2000) mukaan johdon toimet vaikuttavat integraatioon enemmän kuin rakenteelliset seikat. He uskovat, että johto voi vaikuttaa integraation tasoon riippumatta organisaation rakenteesta tai hierarkiasta.

### 3.3.2 *Organisaatiokulttuuri*

Organisaatiokulttuuri on piilevä voima, joka usein tiedostamattomasti vaikuttaa yksilöiden ajatteluun ja käyttäytymiseen, sekä kaikkeen toimintaan ja suunnitteluun organisaatiossa, esimerkiksi strategiaan, tavoitteisiin ja toimintatapoihin. Kulttuuri muodostuu yksilöiden jakamista kollektiivisista arvoista, uskomuksista, normeista ja luottamuksesta, jotka auttavat yksilöitä ymmärtämään organisaatiota. Se syntyy, muotoutuu ja vahvistaa itseään yksilöiden toimien ja reaktioiden kautta ja toimii perustana ihmisten välisille suhteille. (Gordon 1991; Schein 2009.) Jokainen ryhmä (tiimi, työryhmä, osasto, organisaatio yms.), jolla on tarpeeksi yhteistä historiaa, alkaa kehittää omaa kulttuuriaan kokemustensa kautta (Schein 2009), jolloin organisaatioon kehittyy alakulttuureja, joiden työtavat voivat vaihdella (Skjøtt-Larsen ym. 2003).

Sisäisen integraation edellyttäjäksi todetaan usein siihen kannustava, avoin ja koheesiota edistävä organisaatiokulttuuri. Organisaation koheesiolla tarkoitetaan kollegiaalisia suhteita ja eri tasojen johtajien, sekä johtajien ja työntekijöiden välistä kollektiivisuutta (Nishiguchi & Beaudet 1998). Integraatiolle otollinen työskentelyympäristö korostaa osastojen välistä yhteistyötä niiden kilpailun sijaan (Kahn & Mentzer 1996). Koheesiota korostavaan kulttuuriin kuuluu myös organisaationlaajuinen epämuodollinen ja avoin kommunikointi, mikä puolestaan edistää funktioiden välistä integraatiota. Läheiset sosiaaliset verkostot eri funktioissa toimivien johtajien kesken voi vähentää jäykkää hierarkiaa ja parantaa organisaation joustavuutta. (Pagell & Wu 2006.)

Kun osastojen väliset esteet ovat matalia ja työntekijöillä on sekä virallisia että epävirallisia kontakteja funktioiden välillä, integraatio paranee (Mollenkopf ym. 2000).

Luottamus tuodaan usein esiin niin kohesiivisen kulttuurin edellytyksenä kuin sen tuloksenakin. Pagellin ja Wun (2006) mukaan luottamukseen perustuvat suhteet edesauttavat tiimityötä ja kohesiivisen kulttuurin syntymistä. Myös Kahnin ja Mentzerin (1996) ja Skjøtt-Larsenin ym. (2003) tutkimuksissa luottamus todettiin avaintekijäksi hyvien funktioiden välisten suhteiden luomisessa ja opportunistisen käyttäytymisen ehkäisemisessä. Stankin ym. (1999) mukaan tiimityötä korostavan ilmapiirin kehittäminen saattaa toimia perustana hyvälle suhteille ja paremmalle suorituskyvyille. Luottamus ei kuitenkaan synny vaatimalla, vaan se tulee ansaita. Luottamus syntyy ajan kuluessa, ja olennaisena osana sen syntymisessä on kyky ottaa virheet esille ja antaa ne anteeksi. Kulttuuri ei saisi siis olla sellainen, jossa virheistä rankaistaan tai jossa ne sivuutetaan, mutta niitä ei unohdeta, sillä tämä johtaa epäluottamukseen ja toimimattomaan yhteistyöhön. (Liedtka 1996.)

Lisäksi yhteistyötä korostavassa kulttuurissa vallitsee halukkuus oppia toisilta, sekä kärsivällisyys suhteiden kehittämisessä ja ongelmien ratkomisessa. Parhaiten menestyneissä yhteistyösuhteissa ei erimielisyyksien sattuessa tehty hätäisesti molemmille osapuolille epämieluisaa kompromissia, vaan pyrittiin eri mielipiteiden avulla löytämään täysin uusia ratkaisuja. (Liedtka 1996.)

Huonosti integroitujen yritysten kulttuurit ovat usein sellaisia, joissa vallitsee syyttelyn ja vastuun välttelyn ilmapiiri, kun ongelmatilanteita kohdataan. Tällaisissa organisaatioissa ongelmien juurisyitä ei välttämättä koeta tarpeelliseksi selvittää, kunhan ongelmalle löydetään ”syyllinen”. (Pagell & Wu 2006.) Lisäksi huonosti integroiduissa yrityksissä voidaan nähdä luottamuksen puutteen lisäksi kyvyttömyyttä kompromisseihin, puolustavaa asennetta ja epäkunnioitusta toisen funktion roolista (Ellinger ym. 2006).

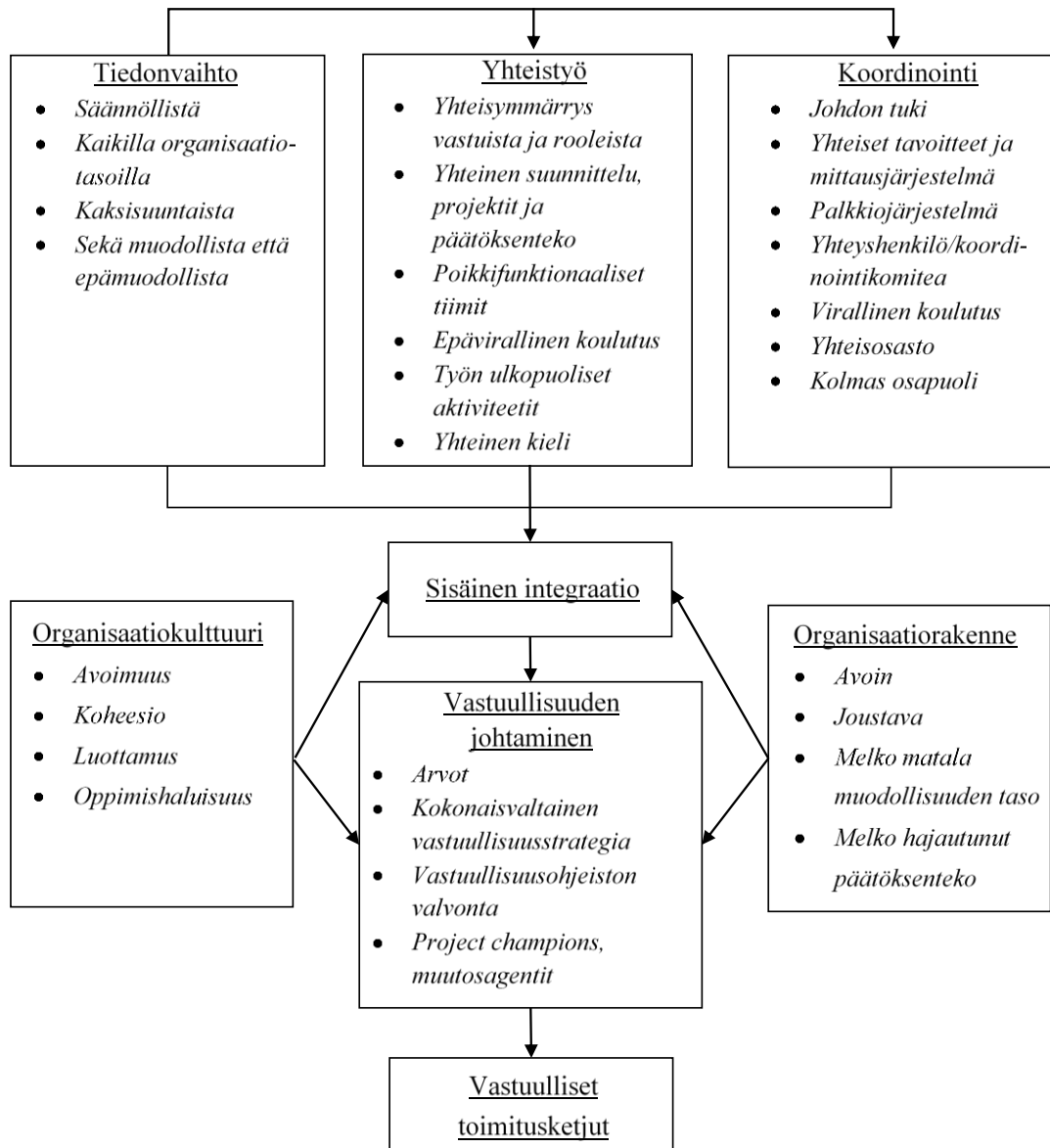
Organisaatiokulttuurin parantaminen ei kuitenkaan tapahdu hetkessä ja se asettaa johdolle huomattavan haasteen, sillä keskijohto ja työntekijät omaksuvat usein muutoksen hitaasti (Pagell & Wu 2006). Jos työntekijät eivät ole tottuneet tekemään yhteistyötä ja jakamaan tietoa kollegoidensa kanssa, tai jopa tekemään yhteisiä päätöksiä, voivat uudet työskentelytavat tuntua vierailta (Ireland & Bruce 2000; Barratt & Green 2001, Barrattin 2004 mukaan). Kulttuurin muuttaminen ei myöskään onnistu pelkästään johdon määräämänä (Pagell & Wu 2006), vaikka johtajuudella onkin läheinen suhde kulttuuriin, sillä usein organisaatiokulttuurin muodostavat arvot ja uskomukset ovat peräisin organisaation johtohahmoilta, jotka määrittelevät ”oikean” tavan johtaa organisaatiossa (Schein 2009).

### **3.4 Viitekehys sisäisen integraation keinoista toimitusketjujen vastuullisuuden edistämisessä**

Tämän tutkimuksen teorialuvuissa pyrittiin kuvaamaan tutkittavan ilmiön käsitteitä ja teoriataustaa mahdollisimman kattavasti. Koska sisäisen integraation keinoja vastuullisuuskontekstissa ei ole juurikaan aiemmin tutkittu, lähestyttiin aihetta kahden eri kirjallisuudenalan näkökulmasta. Ensin tarkasteltiin vastuullisen toimitusketjujen johtamisen kirjallisuutta ja selvitettiin, millainen rooli integraatiolla nähdään siinä olevan. Tästä huomattiin, että integraatiota ja sen osa-alueita on käsitelty vastuullisuuskirjallisuudessa hajanaisesti ja pinnallisesti muun muassa erilaisten määritelmien vuoksi, vaikkakin sen selkeästi nähdään olevan olennainen osa vastuullisuuden johtamista. Siten perusteltiin tarve käsitellä sisäisen integraation kirjallisuutta syvällisemmin.

Näiden kirjallisuusalojen pohjalta muodostettiin viitekehys, jonka lähtökohtana on vastuullisuus ja sen edistämisessä hyödynnettävät sisäisen integraation keinot. Se kokoaa sisäisen integraation keinoja ja vastuullisten toimitusketjujen kirjallisuudesta tunnistettuja tekijöitä yhteen, jotta niiden yhteyksiä on helpompi hahmottaa ja ymmärtää. Lisäksi se esittää keinojen oletetun yhteyden vastuulliseen toimitusketjujen johtamiseen. Sisäisen integraation elementtejä oli selkeästi tunnistettavissa yrityksen vastuullisuuden johtamisessa, jolloin sen oletetaan johtavan parempaan vastuullisuuteen, mutta varsinainen operationalisointi jäi jokseenkin abstraktiksi.

Viitekehysten avulla ilmiöön sukellaan syvemmälle, jolloin voidaan selvittää, kuinka sisäinen integraatio käytännössä näkyy vastuullisuuden johtamisessa ja millaisin käytännön keinoin sitä voidaan hyödyntää etenkin toimitusketjujen ylävirran vastuullisuuden kehittämisessä. Viitekehysten avulla voidaan tunnistaa myös se, miten sekä sisäisen integraation kirjallisuudessa esiintyneet yrityksen sisäiset olosuhteet, eli organisaatiokulttuuri ja -rakenne, vaikuttavat vastuullisuuden toteuttamiseen. Kuviossa 3 kuvailtu viitekehys tukee empiirisen aineiston keräämistä ja analysointia kokoamalla yhteen kirjallisuudesta tunnistetut sisäisen integraation keinot ja vastuullisuuden osa-alueet, sekä sisäiseen integraatioon vaikuttavan organisaatioympäristön.



Kuvio 3 Teorettinen viitekehys sisäisen integraation keinoista toimitusketjujen vastuullisuuden edistämiseksi

Teorettinen viitekehys koostaa läpikäydystä vastuullisuus- ja integraatiokirjallisuudesta synteesiä. Vastuullisuuden johtamiseen on kerätty vastuullisuuskirjallisuudessa esiintyneet organisaation sisäiset vastuullisuutta edistävät seikat. Vastuullisuuskirjallisuudesta nousi esiin samoja tai samankaltaisia keinoja, kuin sisäisen integraation kirjallisuudessa. Myös vastuullisuuskirjallisuudessa korostettiin muodollisen ja epämuodollisen tiedonvaihdon tärkeyttä (mm. Seuring & Muller 2008; Andersen & Skjoett-Larson 2009). Yhteistyön keinoista poikkitoiminnalliset tiimit (Bowen ym. 2001) sekä roolien ja vastuiden tasainen jakautuminen (mm. Andersen &

Skjøtt-Larsen 2009; Pagell & Wu 2009) esiintyivät organisaation vastuullisuuden edistämistä käsitelleissä tutkimuksissa. Koordinoinnin keinoista esille tulivat johdon tuki (mm. Gattiker & Carter 2010; Beske & Seuring 2014), koulutus (Andersen & Skjøtt-Larsen 2009) sekä mittaus- ja palkkiojärjestelmä (mm. Handfield ym. 2001; Pagell & Wu 2009).

Kuten kuviosta voidaan nähdä, sisäisen integraation kirjallisuudesta tunnistettiin lisää keinoja, jotka voivat edistää vastuullisuutta. Sisäisen integraation keinot on jaettu sisäisen integraation määritelmän mukaan tiedonvaihto-, yhteistyö- ja koordinoitikeinoihin, jotka johtavat sisäiseen integraatioon. Sisäisen integraation taas oletetaan johtavan sisäiseen vastuullisuuden johtamiseen, joka puolestaan johtaa vastuullisiin toimitusketjuihin. Yksisuuntaista nuolta sisäisen integraation ja vastuullisuuden johtamisen välillä voidaan perustella Vachonin ja Klassenin (2006) huomiolla siitä, että toimitusketjujen integraatio voi toimia ratkaisevana tekijänä niiden vastuullisuudelle, ja että ympäristöjohtaminen on luonnollinen jatkumo muille integraatioaktiviteeteille. Yksisuuntaista nuolta sisäisen vastuullisuuden johtamisen ja vastuullisten toimitusketjujen välillä voidaan perustella sillä, että muun muassa Zhun ym. (2012) ja Blomen ym. (2014) mukaan vastuullisuus lähtee organisaation sisältä, jonka myötä se voidaan ulottaa koko toimitusketjuun, minkä lisäksi Barrat ym. (2004) toteaa toimitusketjun sisäisen yhteistyön olevan lähtökohta ulkoisen yhteistyön onnistumiselle. Myös Graham (2018) ja Zhang ym. (2013) korostavat organisaation sisäisen vastuullisuusstrategian sekä vastuullisuuden omaksumisen ja operationalisoinnin olevan edellytys vastuullisuuden jalkauttamiselle koko toimitusketjuun.

Organisaatiokulttuurin ja -rakenteen piirteitä kerättiin sisäisen integraation kirjallisuudesta, vaikka kulttuurin merkitys tuotiin esille myös vastuullisuuskirjallisuudessa. Organisaatorakenteen oletetaan olevan yhteydessä sisäisen integraation lisäksi vastuullisuuden johtamiseen, vaikkakaan sitä ei läpikäydyssä vastuullisuuskirjallisuudessa käsitelty. Organisaatorakenne on kuitenkin kytköksissä sisäiseen integraatioon, joka liittyy läheisesti vastuullisuuden johtamiseen, joten organisaatorakenteella oletetaan olevan jonkin verran vaikutusta myös vastuullisuuden johtamiseen, vaikka kirjallisuuden pohjalta yhteyden mahdollisesta välillisyydestä ei voida tehdä johtopäätöksiä.

## 4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 4.1 Menetelmälliset valinnat

Tutkimuksen ihmisenäkökulma näkyy myös tutkimusmetodologian valinnassa. Tutkimuksen toteuttamistavaksi valikoitui kvalitatiivinen tutkimus, joka on tyypillisesti eksploraatiivista ja joustavaa ja jonka avulla tutkittavat ongelmat ovat usein strukturoimattomia. Se sopii hyvin tilanteisiin, joissa näkemykset tutkittavasta ilmiöstä ovat vähäisiä. Kvalitatiivisen tutkimuksen pääpaino on yleensä syvemmän ymmärryksen saavuttamisessa ja selitysten tai teorioiden muodostamisessa. (Ghuri & Gronhaug 2010.) Koska sisäistä integraatiota voidaan luonnehtia monimutkaiseksi ja abstraktiksi ilmiöksi ja koska se liittyy vahvasti ihmisten käsityksiin ja käyttäytymiseen, on kvalitatiivinen haastattelututkimus perusteltu tutkimusstrategia holistisen ja syvällisen ymmärryksen saamiseksi.

Tapaustutkimus, joka valittiin tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi, käyttää empiirisiä todisteita yhdeltä tai usealta organisaatiolta. Niiden pyrkimyksenä on tutkia jotain tiettyä aihepiiriä kontekstissaan. (Myers 2009.) Tapaustutkimus sopii tutkimusstrategiaksi silloin, kun halutaan vastata ”miten” ja ”miksi” kysymyksiin, jotka liittyvät johonkin nykyaikaiseen, monimutkaiseen ja sosiaaliseen ilmiöön tosielämän kontekstissa ja kun ilmiötä on vaikea erottaa kontekstistaan, eikä tutkija voi juurikaan vaikuttaa tapahtumiin (Yin 2009). Yin (2009) antaa esimerkeiksi tyypillisistä tapaustutkimuksista ryhmien käyttäytymisen ja organisatoristen ja johtamiseen liittyvien prosessien tutkimisen, jolloin metodi sopii erinomaisesti tutkittavaan ilmiöön.

Tapaustutkimus liitetään usein kartoittavaan (engl. exploratory) tutkimukseen, jossa teoriaa tai hypoteeseja vasta muodostetaan, mutta se sopii hyvin myös propositioiden kuvailemiseen ja testaamiseen (Yin 2009). Tapaustutkimusta voidaan siis käyttää sekä kartoittavassa, selittävässä että kuvailevassa tutkimuksessa (Ghuri & Gronhaug 2002). Tämä tutkimus sisältää piirteitä kaikista lähestymistavoista, sillä se pyrkii etsimään uusia näkökulmia ja selvittämään vähän tunnettuja ilmiöitä (kartoittava), etsimään selitystä tilanteelle ja tunnistamaan todennäköisiä syy-seurausketjuja (selittävä), sekä dokumentoimaan ilmiön keskeisiä ja kiinnostavia piirteitä (kuvaileva) (Hirsjärvi ym. 1997).

Tapaustutkimus voidaan jakaa intensiiviseen ja laajaan tapaustutkimukseen. Tässä tutkimuksessa lähestymistavaksi on valittu intensiivinen tapaustutkimus. Intensiivisessä tapaustutkimuksessa keskitytään kuvaamaan yhtä havaintoyksikköä sisältäpäin ja pyritään tuottamaan siitä syvällistä ja kokonaisvaltaista kontekstisidonnaista tietoa. Laajassa tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohteena on useampi havaintoyksikkö ja sen tavoitteena on muodostaa niistä kokonaiskuva eroja ja yhtäläisyyksiä vertailemalla.

Laajassa tapaustutkimuksessa on usein tavoitteena testata tai laajentaa olemassa olevaa teoriaa. (Yin 2009; Eriksson & Kovalainen 2008.) Tässä tutkielmassa keskittyminen yhteen organisaatioon on perusteltua siksi, että tarkoituksena ei ole tuottaa yleistettäviä tuloksia, vaan tarkastella kokonaisvaltaisesti tutkimuskohteen nykytilannetta ja ymmärtää, miten siihen on päädytty. Tässä kyseisessä tutkimuksessa tarkoituksena on siis ymmärtää onko sisäinen integraatio auttanut vastuullisuuden edistämässä toimitusketjuissa, sekä miten ja millä tasolla sitä on toteutettu tässä kyseisessä, vastuullisuuden menestyneesti omaksuneessa organisaatiossa. Lisäksi tarkastelussa on useita toimintoja ja organisaation osia, jotka toimivat havaintoyksikköinä kokonaiskuvan muodostamisessa.

Tutkimusongelma ja -tavoitteet määrittelevät sen, kuinka monta tapausta tutkimukseen tarvitaan. Lisäksi ”tapauksen” määritelmästä riippuen yksikin tapaus, jos tapaus määritellään esimerkiksi organisaatioksi, voi tuoda esiin moninaisia merkityksiä, kun näkökulma on tarpeeksi yksityiskohtainen ja vaihteleva (Ghuri & Gronhaug 2010). Yinin (2009) mukaan intensiivisen ja laajan tapaustutkimuksen välillä ei ole suurta eroa, vaan molemmissa voidaan käyttää samaa metodologista viitekehystä. Hänen mukaansa intensiivinen tapaustutkimus sopii viiteen erilaiseen tutkimustilanteeseen:

- Tapaus on kriittinen olemassa olevan teorian testaamiseksi. Teoriassa on määritelty propositiot ja missä olosuhteissa niiden uskotaan pätevän. Tapaus on kriittinen, kun se vastaa kaikkiin edellytyksiin teorian vahvistamiseksi, haastamiseksi tai laajentamiseksi (Ghuri & Gronhaug 2010).
- Tapaus on ainutkertainen tai poikkeuksellinen, jolloin se on harvinaisuutensa tai erityisominaisuuksiensa puolesta tutkimuksen arvoinen.
- Tapaus on tyypillinen tai edustava (engl. representative), jolloin tuloksien voidaan olettaa edustavan hyvin ”keskivertotapausta”.
- Tapaus on paljastava tai opettava (engl. revelatory), esimerkiksi jos ilmiötä ei ole ennen päästy tutkimaan.
- Tapaus on pitkittäistutkimus, jolloin samaa tapausta tutkitaan pitkällä aikavälillä. (Yin 2009.)

Tässä tutkimuksessa käsiteltävä tapaus voidaan nähdä uniikkina ennakkotapauksena, jonka perusteella tulosten voidaan olettaa olevan ainakin jossain määrin sovellettavissa myös erilaisissa konteksteissa tai muissa organisaatioissa, jotka haluavat edistää vastuullisuuttaan.

## 4.2 Tutkimuskohteen valinta ja esittely

Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä on se, että tutkimuskohde valitaan tarkoituksenmukaisesti, eikä satunnaisesti (Hirsjärvi ym. 1997). Tutkimuskohteeksi tai -

kohteiksi tulisi valita sellainen organisaatio, joka todennäköisesti tuottaa parasta aineistoa ja parhaiten valaisee tutkimuskysymystä (Yin 2009). Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioksi valikoitui suomalainen ravintola-alan yritys menestyksekkään vastuullisuustyönsä vuoksi. Se edustaa ns. pioneeritapausta, joka pitkällisen vastuullisuustyönsä tuloksena on ansainnut erilaisia tunnustuksia. Esimerkiksi Sustainable Brand Index -tutkimuksessa se on usein valittu Suomen vastuullisimmaksi ravintolabrändiksi ja se on ensimmäisenä alansa ketjuna saanut MSC-sertifioinnin, mikä todistaa kestävästi pyydettyjen merenelävien käytön. Lisäksi se jatkuvasti ja aktiivisesti työskentelee yhä vastuullisempien toimintojen eteen niin omassa organisaatiossaan kuin yhteistyökumppaneillakin.

Kohdeorganisaatio toimii franchising-mallilla, jolloin se omistaa liiketoimintamallin eli konseptin, jonka käyttöoikeuden se luovuttaa franchising-yrittäjille sopimuksen kautta. Tämä tuo oman ulottuvuutensa sisäiseen integraatioon, sillä vaikka franchising-yrittäjät ovat periaatteessa itsenäisiä pääorganisaatiosta erillisiä yrityksiä, perustuu liiketoiminta ja menestys osapuolten väliseen yhteistyöhön, ja yrittäjät kuitenkin sitoutuvat toimimaan pääorganisaation periaatteiden mukaisesti. Tämä näkökulma on mielenkiintoinen tutkimuksen kannalta eikä siten ole mielekästä erotella franchising-yrittäjiä ulkoisiksi yhteistyökumppaneiksi. Siksi tutkielmassa otetaan huomioon pelkästään kohdeorganisaation konsernihallinnon sisäisen integraation lisäksi myös integraatio sen yrittäjien ja erillisen hankinta- ja logistiikkaorganisaation välillä. Konserniin kuuluu useita ravintolaketjuja, joista yksi on ollut vastuullisuustyön kulmakivi. Tähän ketjuun keskitytään myös tässä tutkielmassa. Kohdeorganisaatiota käsitellään tutkielmassa nimettömänä sen pyynnöstä.

### 4.3 Aineiston keruu

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tyypillistä on se, että siinä suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina, sillä ihminen on riittävän joustava sopeutumaan vaihteleviin tilanteisiin (Hirsjärvi ym. 1997). Ominaista laadulliselle aineistolle on sen ilmaisullinen rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus (Alasuutari 2011). Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto (Tuomi ja Sarajärvi 2009). Näitä menetelmiä voidaan käyttää joko vaihtoehtoisesti, rinnan tai eri tavoin yhdisteltynä riippuen tutkittavasta ongelmasta ja tutkimusresursseista (Ghauri & Gronhaug 2002).

Yin (2009) nostaa haastattelut yhdeksi tärkeimmäksi datan lähteeksi tapaustutkimuksissa. Haastattelu on hyvä aineistonkeruumenetelmä silloin, kun tarvitaan syvällistä tietoa tutkittavasta aiheesta (Hirsjärvi ym. 1997) tai kun tavoitteena on ymmärtää ihmisten luomia käsitteitä ja merkityksiä (Hirsjärvi & Hurme 2000). Yleinen

syy käyttää haastattelua tiedonkeruumenetelmänä on, että se on tehokas ja käytännöllinen tapa kerätä informaatiota, jota ei löydy julkaistussa muodossa (Eriksson & Kovalainen 2008). Hyvin informoidut haastateltavat voivat tarjota tärkeää tietoa ihmisiä koskevista asioista, kuten ihmissuhteisiin ja käyttäytymiseen liittyvistä tapahtumista, sekä eräänlaisen oikotien näihin liittyvään historiaan organisaatiossa (Yin 2009). Haastattelumenetelmä katsottiin sopivaksi tiedonkeruumenetelmäksi ja tutkimuksen tavoitteisiin sopivaksi, sillä tutkimuksen tavoitteisiin kuuluu syvällisen tiedon saavuttaminen tutkimuskohteesta ja -aiheesta. Lisäksi tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita yritysten työntekijöiden käytännön kokemuksista siitä, mitkä he kokevat tärkeimmiksi ja vastuullisuuteen parhaiten johtaneiksi sisäisen integraation keinoiksi, ja kokevatko he organisaatioympäristöllään olevan vaikutusta sisäisen integraation ja vastuullisuuden tasoon.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidulla haastattelulla, jolloin kysymysten muotoilu ja järjestys on kaikille sama. Perimmäisenä ajatuksena on, että kysymyksillä on sama merkitys kaikille haastateltaville. (Eskola & Suoranta 2000.) Haastattelutyypin vahvuus on se, että se on jokseenkin systemaattinen ja kokonaisvaltainen kuitenkin pysyen melko keskustelunomaisena ja epämuodollisena. Haasteena on varmistua siitä, että kaikki olennainen käydään haastattelussa läpi, minkä lisäksi haastattelijan tulee olla varautunut esittämään myös tarkentavia kysymyksiä. Lisäksi tulee ottaa huomioon se, että vastaajat voivat tulkita kysymyksiä eri tavoin. (Eriksson & Kovalainen 2008.) Muita haastattelun heikkouksia ovat haastateltavien mahdolliset ennakoasenteet, heikko kyky palauttaa asioita mieleen tai epätarkka artikulointi (Yin 2009).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on hyvä haastatella erilaisia ihmisiä, jotka edustavat erilaisia näkemyksiä (Myers 2009). Haastateltavien henkilöiden tulisi olla mahdollisimman kokeneita ja tietäviäsiä tutkittavasta asiasta (Tuomi ja Sarajärvi 2009). Haastateltavien valinta tapahtui pääasiassa ensimmäisenä haastatellun yhteyshenkilön suosituksesta. Yin (2009) mainitseekin haastateltavilta usein saatavan arvokkaita neuvoja muista haastateltavista henkilöistä tai tietolähteistä. Koska haastatteluissa haluttiin ”tarinoita” vastuullisuutta onnistuneesti edistäneistä projekteista, oli haastateltavien luonnollisesti tullut olla mukana kyseisissä projekteissa. Lisäksi kriteerinä oli myös saada haastateltava mahdollisimman monesta toiminnosta, sillä perinteisten toimitusketjun funktioiden lisäksi myös markkinoinnilla ja viestinnällä sekä tuotekehityksellä on merkittävä rooli yrityksen vastuullisuudessa. Toiveena oli myös saada eri organisaatiosojen henkilöiden näkemyksiä. Taulukossa 5 voidaan nähdä haastateltavien tehtävänimikkeet, haastattelujen kestot ja päivämäärät, jolloin haastattelut toteutettiin.

Taulukko 5 Toteutetut haastattelut

<i>Tehtävänimike</i>	<i>Päivämäärä</i>	<i>Haastattelun kesto</i>
Vastuullisuuspäällikkö	23.9.2019	60 min
Viestintä- ja vastuullisuusjohtaja	23.9.2019	40 min
Laatu- ja tuoteturvallisuuspäällikkö	23.9.2019	35 min
Logistiikkapäällikkö	25.9.2019	35 min

Tuomi ja Sarajärvi (2009) painottavat, että tiedonantajien tulisi voida tutustua kysymyksiin, teemoihin tai ainakin haastattelun aiheeseen etukäteen, sillä haastattelun onnistumisen kannalta on tärkeää saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. Haastattelurunko toimitettiin haastateltaville etukäteen, jotta heillä olisi mahdollisimman tarkkoja muistikuvia projekteista, jotka oli pääasiassa toteutettu menneisydessä. Haastattelukysymykset rakennettiin niin, että ne mahdollistivat mahdollisimman vapaan ja tarkan tarinankerronnan, kuitenkin pysyen olennaisessa tiedossa tutkimuskysymysten ja teoreettisen viitekehysten kannalta. Eskolan ja Suorannan (2000) mukaan onkin tärkeää, että aineiston keruuta ohjaa jäsentynyt teoreettinen viitekehys, sillä tapaustutkimuksessa kriteerinä on tilastollisten kriteerien sijaan aineiston teoreettinen kiinnostavuus ja edustavuus valitun tutkimusongelman ratkaisussa.

Aiheessa pysymistä ja muistamista helpottamaan haastateltavia pyydettiin muistelemaan erityisesti kahta onnistunutta projektia, joissa toimittajien ja hankintaketjun vastuullisuutta oli edistetty. Tämän rajauksen myötä pystyttiin hahmottamaan koko projektin elinkaari mahdollisimman hyvin ja tunnistamaan sen onnistumiseen vaikuttaneet keinot. Tällöin aineistoon saatiin jonkinlaista jatkumoa, eikä vain tilannekatsausta yrityksen nykytilasta. Toisin sanoen, projektinäkökulma antoi näkemystä siitä, miten nykytilaan on päästy. Lisäksi haastatteluissa sallittiin projektinäkökulmasta liikkuminen esimerkiksi päivittäiseen vastuullisuustyöhön, mutta koko ajan pysyttiin vastuullisuuden kontekstissa. Lisäksi mahdollisten ennakoasenteiden vaikutusta pyrittiin minimoimaan muotoilemalla kysymykset mahdollisimman selkeästi ja neutraalisti. Ennen haastatteluiden toteuttamista haastateltavilta pyydettiin lupa keskustelun nauhoitukseen.

Useiden tietolähteiden käyttäminen on tapaustutkimuksen aineiston keruussa tärkeä periaate, sillä se mahdollistaa tutkijalle laajemman ymmärryksen historiallisista ja käyttäytymiseen liittyvistä seikoista. Lisäksi etuna on triangulaation luominen, jolloin tulosten ja johtopäätösten paikkaansa pitävyys ja vakuuttavuus kasvaa, kun eri lähteistä saatu tieto tukee ja vahvistaa toisiaan. (Yin 2009.) Triangulaatiota voi toteuttaa neljällä tavalla: useiden tietolähteiden, eri tutkijoiden, eri metodien tai eri teorioiden tai näkökulmien käyttämisen avulla (Patton 2002). Vaikka triangulaatioksi voidaan laskea

useiden haastateltavien käyttö (Denzin 1978), haastatteluiden tueksi kerättiin myös aineistoa yrityksen verkkosivuilta. Tämä edustaa tutkimuksen sekundääristä dataa. Verkkosivuilta löytyvää tietoa käytettiin yrityksen taustatietojen ja vastuullisuustoimenpiteiden selvittämisessä.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusyksiköiden suuri joukko ei ole tarpeellista tai välttämättä edes mahdollista (Alasuutari 2011). Yksiselitteistä vastausta aineiston riittävälle koolle ei ole, vaan tutkijan on tutkimuskohtaisesti päätettävä, milloin aineistoa on kerätty riittävästi, jotta se kattaa tutkimusongelman. Koska laadullinen aineisto on periaatteellisesti loppumatonta, on aineiston mahdollisimman tarkka rajaus keskeistä. Saturaatiopistettä voi olla haastavaa määritellä ennalta, joten tarvittavaa aineiston määrää voi tarkkailla tutkimuksen aikana. Tutkimuksen voikin aloittaa pienestä aineistosta ja tarpeen mukaan kerätä sitä myöhemmin lisää. Haastattelujen määrän katsottiin olevan riittävä, kun aineistossa oli havaittavissa kylläntymistä, eli kun uudet tapaukset eivät tuottaneet enää mitään tutkimusongelman kannalta uutta tietoa ja siitä oli tunnistettavissa toistuva peruslogiikka. (Eskola & Suoranta 2000.) Yinin (2009) mukaan aineistoa tulisi olla sen verran, että toisiaan vahvistavaa todistusaineistoa on kahdesta tai useammasta lähteestä useimmille tutkimuksen pääaiheille, ja että todistusaineistosta on havaittavissa pyrkimys tutkia merkittävimpiä vaihtoehtoisia selityksiä.

#### **4.4 Aineiston analyysi ja tulkinta**

Kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko on tutkimuksen ydinasia. (Hirsjärvi ym. 1997). Marshallin ja Rossmanin (1995) mukaan aineiston analyysi on ”järjestyksen, rakenteen ja merkityksen luomista kerätyn aineiston massasta”, jonka tarkoituksena on ymmärtää ja oivaltaa asioita kerätyn aineiston pohjalta (Ghuri & Gronhaug 2010). Aineiston analysointiin ei ole olemassa tiettyä sääntöä, vaan pääperiaatteena on valita sellainen analyysitapa, joka parhaiten tuo vastauksen tutkimusongelmaan (Hirsjärvi ym. 1997). Tyypillistä laadulliselle analysoinnille on, että aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena (Alasuutari 2011), sekä aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu (Hirsjärvi ym. 1997). Toisin kuin tilastollisessa analyysissä, tapaustudkimusten aineiston analysointiin on vähän valmiita kaavoja tai ohjeita. Näissä tapauksissa analyysi riippuu pitkälti tutkijan omasta tyylistä, kunhan todistusaineistoa on riittävästi esitetty ja myös vaihtoehtoisia tulkintoja mietitty. Tutkijalle on kuitenkin tarjolla työkaluja, mutta niistä ei välttämättä ole juurikaan hyötyä, jos ei ole ensin määritellyt selkeää analyysistrategiaa. (Yin 2009.)

Analyysistrategioiksi voidaan määritellä deduktiivinen logiikka ja induktiivinen logiikka. Deduktiivinen logiikka pohjautuu ajatukseen teoriasta tiedon ensisijaisena lähteenä, jolloin tutkija muodostaa hypoteeseja tutkittavasta ilmiöstä ennalta tunnetun

teorian avulla (ns. yleisestä yksittäiseen). Induktiivista logiikkaa käytettäessä tutkimuskysymykset ja koko tutkimuksen kehikko johdetaan muodostetun tapauskuvauksen pohjalta (ns. yksittäisestä yleiseen), eikä tutkija määrää sitä, mikä on tärkeää (Hirsjärvi ym. 1997). Käytännössä kuitenkin suurin osa tutkimuksista käyttää molempia logiikoita tutkimusprosessin eri vaiheissa, eikä selkeää jaottelua ole välttämättä mielekästä tehdä. Monesti näiden kahden logiikan yhdistävää päättelylogiikkaa kutsutaan abduktiiviseksi logiikaksi, joka voidaan määritellä myös tämän tutkimuksen lähestymistavaksi, sillä aiemmasta tutkimuksesta on tunnistettu teoreettisia konsepteja, joiden avulla empiristä aineistoa on kuvattu ja analysoitu. (Eriksson & Kovalainen 2008.)

Tutkimustulosten analysoinnissa käytettiin teemoittelua, jossa aineistosta nostetaan esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja (Eskola & Suoranta 2000). Teemoittelussa kyse on laadullisen aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä, jonka ideana on etsiä aineistosta tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä, sekä vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. (Tuomi ja Sarajärvi 2009). Teemoittelu on suositeltava analysointitapa käytännöllisen tutkimusongelman ratkaisemisessa (Eskola & Suoranta 2000). Teemoittelu vaatii onnistuakseen teorian ja empirian vuorovaikutusta, jolloin ne lomittuvat tutkimustekstissä (Eskola & Suoranta 2000). Eskolan ja Suorannan (2000) mukaan hyvä tutkimus lähtee teoriasta ja jälleen palaa siihen. Teoria toimii siten välineenä, jonka avulla aineistosta voidaan rakentaa tulkintoja ja esittää niitä tieteellisessä muodossa. Toisaalta teoria on myös päämäärä, jota tavoitellaan etenemällä yksittäisistä havainnoista yleiseen.

Tämän tutkimuksen aineiston analyysiä voidaan kutsua myös teorialähtöiseksi, sillä se nojaa vahvasti teoreettisen viitekehyksen muodostamaan analyysirunkoon. Tällainen analyysiä ohjaava runko voi olla strukturoitu, jolloin aineistosta kerätään vain siihen sopivat asiat, mutta tässä tutkimuksessa runko on väljä, jolloin se sallii myös analyysirungon ulkopuolelle jäävien asioiden huomioimisen (Tuomi ja Sarajärvi 2009). Laadullista aineistoa tarkastellessa kiinnitetään kuitenkin huomiota vain siihen, mikä on teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuskysymyksen kannalta olennaista, vaikka aineistoa voidaankin tarkastella monesta näkökulmasta (Tuomi ja Sarajärvi 2009; Alasuutari 2011).

Aineiston analyysin kuvataan usein tapahtuvan vaiheittain. Laadullisen analyysin jako eri vaiheisiin voidaan kuitenkin tehdä vain analytyttisesti, sillä käytännössä ne nivoutuvat aina toisiinsa (Alasuutari 2011), koska aineistoa voidaan analysoida monissa vaiheissa tutkimusta, jolloin aineiston kerääminen, käsittely ja analyysi ovat limittäin sidoksissa toisiinsa (Hirsjärvi ym. 1997). Vaiheiden määrittelyt vaihtelevat, mutta usein analyysissä kuvataan olevan kolme eri vaihetta. Esimerkiksi Hirsjärven ym. (1997) mukaan vaihteita ovat aineiston kuvaaminen, luokittelu, yhdistely kokonaisuuksiksi ja lopuksi selittäminen. Milesin ja Hubermanin (1994) mukaan analyysi taas muodostuu aineiston

pelkistämisestä, esittämisestä sekä johtopäätösten tekemisestä ja vahvistamisesta. Pelkistäminen viittaa datan valintaan, fokusointiin, yksinkertaistamiseen, abstraktoimiseen ja muuttamiseen aineistosta. Tässä vaiheessa datasta muodostetaan kategorioita, teemoja ja kaavoja. Esittäminen tarkoittaa organisoitua ja tiivistettyä tiedon koostamista esimerkiksi matriiseiksi tai kuvioiksi, joka mahdollistaa johtopäätösten teon.

Tässä tutkimuksessa aineiston analysointi aloitettiin hahmottamalla kokonaiskuva kohdeyrityksen vastuullisuudesta litteroitujen haastattelujen pohjalta, esimerkiksi siitä, miten se käsitetään ja miten se näkyy käytännön toimenpiteissä. Sen jälkeen tunnistettiin ilmi tulleita vastuullisuuden kannalta olennaisia sisäisen integraation keinoja ja kategorisoitiin ne teorian pohjalta muodostetun analyysirungon mukaisesti. Samoin tehtiin myös organisatorisille kontekstitekiäjille, eli organisaatiokulttuurille ja organisaation muodollisuuden ja keskittyneisyyden tasolle. Kun aineisto oli kategorisoitu, sitä analysoitiin syvällisemmin ja yhteneväisyyksiä löydettiin. Nämä tulokset esitetään seuraavassa pääluvussa.

## 4.5 Tutkimuksen arviointi

Erityisesti kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija joutuu jatkuvasti pohtimaan tekemiään ratkaisuja ja ottamaan samalla kantaa sekä analyysinsä kattavuuteen että työnsä luotettavuuteen (Eskola & Suoranta 2000). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija itse onkin pääasiallinen luotettavuuden kriteeri, jolloin luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia (Eskola & Suoranta 2000). Metodikirjallisuudessa tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään yleensä validiteetin ja reliabiliteetin käsittein (Tuomi ja Sarajärvi 2009).

*Rakennevaliditeetti* (engl. construct validity) osoittautuu usein erityisen haasteelliseksi tapaustutkimuksissa. Rakennevaliditeetti tarkoittaa riittävän toimintakykyisten ja monipuolisten mittaustapojen ja objektiivisen arvioinnin käyttöä aineistoa kerätessä. Erilaisia taktiikoita on useiden tietolähteiden käyttäminen, tutkimusprosessin ja todistusaineiston jäljitettävyyys tai ns. todistusketju (engl. chain of evidence), sekä tutkimusraporttiluonnoksen arviointi tärkeimmillä tietolähteillä. (Yin 2009.) Tässä tutkimuksessa on pyritty vahvistamaan rakennevaliditeettia haastattelemalla useaa hyvin valittua henkilöä ja dokumentoimaan kaikki tutkimuksen toteutukseen ja sen analysoimiseen liittyvät tiedostot ja kirjeenvaihto. Lisäksi kohdeorganisaatio on tarkistanut tutkimusraportin tulokset ja johtopäätökset.

*Sisäinen validiteetti* liittyy analyysivaiheeseen ja on huomionarvoista lähinnä selittävässä tapaustutkimuksissa, joissa tutkija yrittää löytää ja selittää syy-seuraussuhteita eri tekijöiden välillä. Jos tutkija tekee virheellisiä johtopäätöksiä kausaalisuudesta, esimerkiksi jos hän ei ole tietoinen kolmannen tekijän vaikutuksesta, on tutkimusasetelma

epäonnistunut sisäisen validiteetin varmistamisessa. Toinen sisäiseen validiteettiin liittyvä kompastuskivi on se, että tapaustutkimuksessa tutkija väistämättä joutuu tekemään päätelmiä asioista, jos ei ole suoraan todistanut tapahtumia. Tähän liittyy päätelmien vahvistaminen ottamalla huomioon vaihtoehtoiset selitykset, päätelmien yhteneväisyys ja ”vedenpitävyys”. (Yin 2009.) Tässä tutkimuksessa analyysikehikko muodostettiin laajan ja relevantin kirjallisuuden pohjalta, mikä auttoi aineiston keräämis- ja analyysivaiheessa huomioimaan kokonaisuuden mahdollisimman hyvin. Haastattelurungon kokoaminen teoreettisen viitekehyksen pohjalta mahdollisti yksityiskohtien ja muuttujien huomioinnin. Litterointeja analysoidessa haastateltavien mahdolliset käsitysten eroavaisuudet otettiin huomioon.

*Ulkoisen validiteetti* liittyy tutkimuksen tulosten yleistettävyyteen ja tutkimusasetelmaan kokonaisuutena. Tapaustutkimusta usein kritisoidaan sen heikommasta yleistettävyydestä tilastollisiin menetelmiin. Tilastollisen yleistettävyyden sijaan tapaustutkimuksessa pyritään kuitenkin analyyttiseen yleistettävyyteen, jossa tuloksia yleistetään laajempaan teoriaan. (Yin 2009.) Toisin sanoen, tapaustutkimuksen tarkoitus ei ole toimia ”otantana”, vaan tavoitteena on muodostaa tai laajentaa yleistettäviä teoreettisia hypoteeseja (Yin 2009) ja antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta jostakin ilmiöstä (Eskola & Suoranta 2000).

Tapauksen mahdollisimman monipuolinen erittely sisältää aineksia yleistyksiin, jos se on hyvin kuvattu ja onnistuneesti käsitteellistetty (Eskola & Suoranta). Intensiivinenkin tapaustutkimus voi toimia pohjana merkittävälle selityksille ja yleistyksille, sekä muuttaa tulevien tutkimusten fokusta (Yin 2009). Ulkoisen validiteetin ongelma on läsnä myös tässä tutkimuksessa, etenkin kun tutkimuskohteena on yksittäinen organisaatio. Tämä on pyritty ottamaan huomioon esittelemällä ja perustelemalla saadut tulokset mahdollisimman kattavasti tukeutuen haastatteluaineiston lisäksi aiempiin tutkimuksiin. Tämän myötä tulokset saattavat toimia viitekehyksenä kehityskohteiden ja parhaiden vastuullisuutta edistävien toimintojen tunnistamiseen myös erilaisissa konteksteissa, vaikkakaan tutkija ei voi tehdä johtopäätöksiä tulosten siirrettävyydestä toiseen kontekstiin itse, sillä hän tuntee ainoastaan tutkitun ympäristön (Tynjälä 1991).

*Reliabiliteetin* tavoite on minimoida virheet ja ennakoasenteiden vaikutus tutkimuksessa. Ytimessä on tavoite siitä, että jos toinen tutkija toteuttaisi saman tapaustutkimuksen uudestaan, tulokset ja johtopäätökset olisivat samoja. Tämän mahdollistaakseen on tutkijan dokumentoitava käyttämänsä menettelytavat ja noudatettava tapaustutkimuksen protokollaa, joka sisältää tutkimuksen toimenpiteet ja yleiset säännöt ja ohjaa tutkijaa aineiston keräämisessä. Lisäksi tulisi luoda tutkimusraportista erillinen raakadatietokanta. Yleisesti reliabiliteettiongelmaa voidaan lähestyä siten, että tutkimuksen vaiheet rakennetaan mahdollisimman operatiivisiksi ja tutkimusta suoritetaan siten, että se olisi periaatteessa toistettavissa siten, että päädyttäisiin samoihin tuloksiin ja johtopäätöksiin. (Yin 2009.) Tässä tutkimuksessa

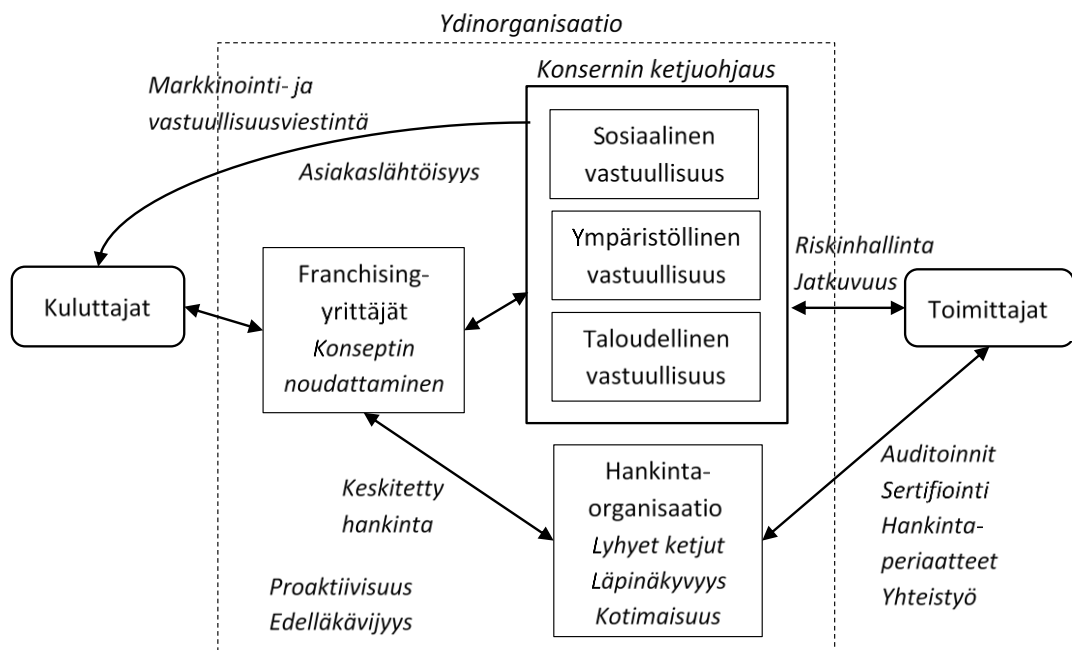
nämä seikat on otettu huomioon heti tutkimussuunnitelmasta lähtien, jolloin tutkimuksen suorittamista on ohjannut selkeä tutkimusstrategia ja yleiset tapaustutkimuksen tekemisen käytännöt. Seuraavassa luvussa aineistosta saatuja tuloksia läpikäydään kattavasti empiriaan ja teoriaan tukeutuen.

## 5 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitetään haastatteluaineiston pohjalta tutkimuksen tulokset. Aineisto on kerätty neljästä asiantuntijahaastattelusta, jotka toteutettiin syyskuussa 2019. Haastateltaviin viitataan tehtävänimikkeellä. Ensin muodostetaan kokonaiskuva kohdeyrityksen vastuullisuudesta, esimerkiksi miten vastuullisuus kohdeyrityksessä käsitetään, miten sen tärkeimmät sidosryhmät vaikuttavat siihen ja mikä on sen merkitys arvoissa ja päivittäisessä työskentelyssä. Sen jälkeen tutkitaan tarkemmin ilmi käyneitä sisäisen integraation keinoja käytännön tasolla. Lopuksi esitetään organisaatioympäristöön liittyviä tuloksia – millainen kohdeyrityksen kulttuuri ja organisaatorakenne on ja millainen vaikutus niillä koetaan olevan vastuullisuustyöhön. Syvällisempää pohdintaa ja johtopäätökset esitetään luvussa 7.

### 5.1 Vastuullisuus kohdeorganisaatiossa

Tässä luvussa käsiteltävät haastatteluaineistosta havaitut kohdeorganisaation vastuullisuustyöhön merkittävästi vaikuttavat sidosryhmät, tavoitteet ja toimenpiteet on koottu alla olevaan kuvioon, joka muodostaa hyvän kokonaiskuvan vastuullisuuden merkityksestä ja toteutuksesta kohdeorganisaatiossa.



Kuvio 4 Vastuullisuus kohdeorganisaatiossa

Kohdeorganisaation vastuullisuusstrategian lähtökohtana on luoda arvoa sekä yrityksen taloudelliselle tulokselle että yhteiskunnalle, ympäristölle ja ihmisille. Vastuullisuus jaetaan kolmeen osa-alueeseen; *vastuulliseen työnantajaan, kiertotalouteen ja päästöihin, sekä vastuulliseen hankintaan*, jotka pohjautuvat triple bottom line -käsitteeseen, eli taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen. Vastuullisena työnantajana olemiseen kuuluvat muun muassa työsuojelusta huolehtiminen, toimitusketjuissa ihmisoikeuksista huolehtiminen, HR-asiat ja työn merkityksellisyydestä huolehtiminen, sekä siitä, mitä vastuullisuus voi siihen tuoda lisää. Lisäksi sosiaalinen vastuullisuus ilmenee verojen maksamisena kotimaahan ja esimerkiksi suomalaisten maitotilojen välillinen työllistäminen.

Toinen vastuullisuuden ”pilari”, kiertotalous ja päästöt, vastuullisuus- ja viestintäjohtajan sanoin ”planeettavastuullisuus”, sisältää ilmastoasiat, kuten ruokahävikin, materiaalien ja energian säästävän käytön ja haitallisten sivutuotevirtojen huomioon, kierrätysasiat ja ympäristöasioiden mittaamisen, kuten hiilijalanjälkitutkimukset, sekä kuljetuksien päästöjen kompensoinnin ja esimerkiksi johdon matkustamisen rajoittamisen.

Ehkä konkreettisimmin vastuullisuusstrategian toteuttaminen näkyy hankinnassa. Vastuulliseen hankintaan lukeutuvat esimerkiksi raaka-aineiden alkuperän avoimuus ja läpinäkyvyys, kotimaiset ja mahdollisimman puhtaat, vähän teollisesti käsitellyt raaka-aineet, toimitusketjun varmentaminen ja hyvä yhteistyökumppanuus tavarantoimittajia kohtaan. Kuten vastuullisen toimitusketjujen johtamisen kirjallisuudessa todettiin, hankinnalla on merkittävä rooli toimitusketjujen johtamisessa ja organisaation kokonaisvaltaisessa vastuullisuudessa (Cooper & Ellram 1993; Tate ym. 2010). Näin on myös kohdeorganisaation vastuullisuustyössä, sekä sen strategisena ajurina että käytännön operatiivisessa työssä, sillä se vastaa elintarvikkeiden alkuperän ja tuotannon vastuullisuuden läpinäkyvyydestä, mikä on erityisen kriittistä ravintola-alalla.

*No siis periaatteessa kaikkihan ku on vastuullisuustyö, kun puhutaan ruoasta, ollaan ruokabisneksessä, ni kaikki se perustuu hankintaan – hankinta on kulmakivi siihen kaikkeen tekemiseen, et mist se raaka-aine tulee, miten ne on tuotettu, onko ne vastuullisesti hankittu, ostettu, mitä menetelmiä niiden tuotannossa on käytetty, onks siellä kaikki ihmisoikeusasiat kunnossa, työolot ihmisillä, mistä ja kuinka kaukaa ne tuodaan. (Vastuullisuuspäällikkö)*

Keskitetty hankinta varmistaa sen, että franchising-yrittäjäverkosto tilaa raaka-aineita vain vastuullisiksi todetuilta toimittajilta, sillä koko hankinta tapahtuu erillisen hankintaorganisaation kautta. Hankintaketjut pyritään pitämään mahdollisimman lyhyinä, jotta läpinäkyvyys toteutuisi. Hankintaorganisaation ja tavarantoimittajien

välillä ei ole ylimääräisiä välikäsiä, vaan toimittajien kanssa toimitaan suoraan myös kansainvälisesti.

*Suurin osa meidän raaka-aineista tulee private labeleina, eli meil on silleen jollain tasolla hallitut toimitusketjut et meil ei oo sitä kymmentä kerrosta sitä alihankkijan alihankkijaa – ensinnäkin suorat tavarantoimittajat me auditoidaan ite henkilökohtasesti ja sit oletetaan ja velvoitetaan meidän hankintaperiaatteissa sitten taas meidän suorien tavarantoimittajien, he on niinku velvotettuja auditoimaan sit taas omat tavarantoimittajansa. Et tavallaan ainakin sinne kakkostasoon ois sit niinku sataprosenttisesti läpinäkyvä toimitusketju. (Vastuullisuuspäällikkö)*

Hankintaketjujen läpinäkyvyyteen vaikuttaa myös se, että lähes 75 % raaka-aineista tulee Suomesta, jolloin ketjut ovat lyhyitä ja vastuullisuutta on helpompi valvoa, minkä lisäksi suomalaisiin tavarantoimittajiin on helpompi luottaa kuin esimerkiksi Aasiassa toimiviin tavarantoimittajiin. Tällöin myös sertifiointilla on merkitystä, koska kaukana olevia toimittajia ei voida jatkuvasti seurata. Kotimaisuuden vuoksi kansainvälisiä toimittajia on kuitenkin kohtuullisen vähän, joten myös ajan saatossa syntyneillä yhteistyösuhteilla on suuri merkitys toimittajahallinnassa.

*Niiden kanssa toimitaan hyvin henkilökohtasella tasolla, se luottamus on – ja siis ne on pitkäaikasia suhteita, toistakymmentä vuotta sama [raaka-aine]toimittaja. Et tottakai sertifiikaatti on siinä tärkeä koska ei me siellä joka päivä voida olla, mut et kyllä siinä ihan tämmönen niinku pitkäaikaiset suhteet varmasti painaa vähintään yhtä paljon. Mut sit niinku tämmösissä niinku kotimaassa, sanotaan nyt et aika pitkälle voi luottaa kotimaisiin toimijoihin. (Viestintä- ja vastuullisuusjohtaja)*

*Enemmän siinä et ku mennään tonne Aasiaan ni SA 8000-sertifiikaatti tai jonku vastaavan käyttö niin, ne on niitä valinnan ohjaavia (Laatu- ja ruokaturvallisuuspäällikkö)*

Tiivis, pitkäaikainen toimittajayhteistyö painaa myös siinä, että sertifiikaattien saamisessa voi kestää kauan. Lisäksi siihen liittyy tavoite jatkuvuudesta, joka Besken ja Seuringin (2014) mukaan liittyy olennaisesti vastuulliseen toimitusketjujen hallintaan. Jatkuvuuden tavoite näkyy paitsi toimittajien kehittämisenä, myös esimerkiksi raaka-aineiden, kuten kalakantojen, säilyttämisenä.

*-- sanotaan et me ollaan aika nopealiikkeisiä, sertifikaatit on kaikkea muuta kun nopealiikkeisiä asioita, niiden kans kestää vuosia. (Viestintä- ja vastuullisuusjohtaja)*

Myös Besken ja Seuringin (2014) vastuullisen toimitusketjujen johtamisen malliin kuuluva riskinhallinta nähdään tärkeäksi osaksi toimintaa. Koska koko toimitusketjun suorituskyky voi rajoittua ketjun heikoimman jäsenen suorituskykyyn (Chen & Paulraj 2004; Beske & Seuring 2014), eikä yhden vastuullisen toimijan toimenpiteillä ole juurikaan vaikutusta muiden ketjun toimijoiden vastuullisuuteen, jos niiden tuotteet ja prosessit eivät noudata samoja standardeja (Blome ym. 2014), on valvonnan ja standardoinnin merkitys myös suuri niin toimittajien kuin yrittäjienkin kanssa.

*-- se riskinhallinta että – tavallaan sä oot valinnut sellasen tavarantoimittajan että sun ei tarvi olla tuolla selittämässä sitte sen tekemisiä tai tekemättä jättämisiä tai muuta vastaavaa (Laatu- ja ruokaturvallisuuspäällikkö)*

Lisäksi yrityksen toimiessa franchising-mallilla, on sen yrittäjillä merkittävä rooli kaikessa vastuullisuustyössä yrityksen ja sen yrittäjäkunnan keskinäisen riippuvuuden vuoksi. Yrittäjäkunnan hyväksyntä ratkaisee lopulta sen, toteutuuko vastuullisuus koko ketjussa, minkä vuoksi yrittäjäsuhteet ovat elintärkeitä.

*Jos yrittäjät jostain projektista eivät tykkää niin sitä on ihan turha lähtee viemään kentälle - mitä me täällä ketjuohjauksessa puuhastellaan on ihan vaikutuksiltaan nollassa vastuullisuuden näkökulmasta verrattuna siihen mitä siel ravintolassa tapahtuu, eli vaikka me kuinka suunnitellaan täällä jotain hienosti norsunluutornissa ni se pitää heidän niinku elää ja hengittää sitä asiaa ja ottaa se omakseen se ravintola, jotta se oikeesti jalkautuu ja toteutuu. (Vastuullisuuspäällikkö)*

*Ei saa koskaan unohtaa niitä yrittäjiä, nehän on meidän elinkeino. Mitä paremmin ne voi, sitä paremmin me voidaan täällä. (Laatu- ja ruokaturvallisuuspäällikkö)*

Vastuullisuus franchising-yrittäjiä kohtaan näkyy esimerkiksi sopimusehtojen reiluutena, koulutuksena ja tukena, sekä ennen kaikkea kannattavan, toimivan konseptin tarjoamisena. Näin ollen myös taloudellisella vastuulla on merkittävä rooli vastuullisuustyössä sosiaalisen ja ympäristöllisen vastuun ohella.

*Meillä vastuullisuus hahmotetaan arvonluonnin kautta, eli meillä on tarkoituksena se et mikä tahansa päätös tai asia tehdäänkin, sekä konserni-että ravintolaketjujen toiminnassa, ni sen täytyy luoda tulosta. Toki myös firmalle itselleen, eli sen pitää olla kaupallisesti järkevää, mutta sen pitää luoda lisäarvoa myös yhteiskunnalle ja yhteisöille ja ympäristölle. (Vastuullisuuspäällikkö)*

*Et ei me tehä tätä hyväntekeväisyyttä – mitä enemmän me kaupallisesti tuotetaan sitä enemmän me voidaan myös hyvää tehdä. (Vastuullisuuspäällikkö)*

Suurin haaste vastuullisuustyössä onkin ollut sen implementointi yrittäjäverkostoon. Vastuullisuuden hyötyjä perustellaankin usein yrittäjäkunnalle kustannussäästönä ja positiivisena ajurina liiketoiminnalle. Vastuullisuus on ollut keskeisessä roolissa yrityksen kasvussa ja menestyksessä esimerkiksi laatutason ja kuluttajakokemuksen kautta, mikä on auttanut yrittäjäkuntaa hyväksymään vastuullisuuden.

*Yrittäjille oli aika kova leap of faith se että sanotaan et nyt pitää ostaa tätä todella paljon kalliimpaa sertifioitua [raaka-ainetta] sen jonku vanhan [mainitsee tuotemerkin] sijaan – sanotaan että tä [raaka-aine] on kalliimpaa koska se on vastuullisesti pyydettyä, mutta et sillä ollaan myöskin pystytty osottamaan että se on myöskin liiketoiminnallisesti kannattavaa toimintaa. (Vastuullisuuspäällikkö)*

*Ja toisaalta myös se et ollaan saatu nostettuu myyntii sillä [vastuullisuudella] ja saatu se näkymään siellä viivan alla -- jos ei olisi myös antaa näyttöjä ja tuloksia siitä et mitä ollaan tehty on järkevää ja oikein. (Vastuullisuuspäällikkö)*

Laajan yrittäjäverkoston vuoksi suurempien vastuullisuushankkeiden pohjustaminen on vienyt aikaa ja niiden toteutumiseksi on tullut vastuullisuuspäällikön sanojen mukaan on ”monen palasen lokahtaa yhteen yhtä aikaa”. Perusasioiden, kuten yrittäjäravintoloiden taloustilanteen ja yrittäjäkentän yhteishengen, tulee olla kunnossa, ennen kuin konsernin ketjuohjauksessa valmisteltuja vastuullisuusaloitteita on voitu jalkauttaa ravintoloihin. Myös Pagell ja Wu (2009) korostavat, että hyvä suorituskyky perinteisissä operationaalisisissa mittareissa edesauttaa vastuullisuuden edistämistä.

*Ja sit se tavallaan loi pohjan sille et okei nyt on tarpeeks hyvässä jamassa asiat taloudellisesti ja fiiliksen kannalta ja nyt ne on valmiita vastaanottaa sen niinku ison muutoksen (Vastuullisuuspäällikkö)*

Nykyään yrittäjäkuntakin on omaksunut vastuullisuuden hyvin osaksi päivittäistä tekemistä. Vastuullisuus on konseptin ytimessä ja näkyy kaikessa tekemisessä konsernin ja ketjun laajuisesti. Niin vastuullisuuden kuin sisäisen integraationkin kirjallisuudessa kokonaisvaltainen koordinointi ja jalkauttaminen kaikilla organisaation tasoilla todettiin tärkeäksi (mm. Handfield ym. 1997; Pagell & Wu 2006). Myös kohdeorganisaatiossa kokonaiskuvan hahmottaminen ja ymmärtäminen todetaan tärkeäksi vastuullisuustyössä. Koko ketju on vastuullisuuden toteuttamisessa tarpeellinen ja kaikkien sen osien merkitys tulee ymmärtää, esimerkiksi varastomiehistä lähtien, sillä heidän tulee varmistaa, että saapunut tuote todella on sitä, mitä on tilattu.

*No se näkyy käytännön tasolla että se on ihan kaikessa toiminnassa. Sanotaan et se on niinku ihan kaikissa käytännön päätöksissä ja hyvin voimakkaasti läsnä jokaikisessä johdon – kaikessa -- kaikki on osa sitä niinkun isoa kuvaa kohti niinkun parempaa ja vastuullisemmin tuotettua, niinku palvelukokemusta (Viestintä- ja vastuullisuusjohtaja)*

*Kyllähän se näkyy siinä et joku asia mikä tehdään mietitään niin -- että myöskin vastuullisesti -- ni kyllähän se on jokapäivästä tekemistä – et vastuullisuus on enemmän sitä, että ymmärtää sen kokonaisuuden et mitä siellä tehtaalla tapahtuu – tavallaan et millanen se raaka-aine on ja et ei oo pelkästään se itse tuote vaan koko se – jos miettii [raaka-ainetta] pellolta purkkiin – (Laatu- ja ruokaturvallisuuspäällikkö)*

Vastuullisuuden toteuttaminen vaatii sen juurtumista kaikkiin toimintoihin ja koko ketjuun, eikä se voi olla vain yksi toiminto tai pääkonttorin työntekijöiden aktiviteetti (Handfield ym. 1997; Andersen & Skjøtt-Larsen 2009). Tätä korostaa myös vastuullisuuspäällikkö:

*Meille se on niin itsestäänselvää niinku ilman hengittämistä ja arkipäivää, et meillä ei oo sellasta lisäpalikkaa, et okei täs on tää hankinta ja täs on markkinointi ja nyt tulee tää vastuullisuus näin – et se ei oo ehkä se meidän lähestymistapa myöskään siihen ikinä ollu. (Vastuullisuuspäällikkö)*

Varsinainen vastuullisuustyö kohdeorganisaatiossa on alkanut vasta vuosikymmenen alussa ison strategiamuutoksen myötä, jolloin vastuullisuus on liitetty yrityksen missioon – parantaa maailmaa suupala kerrallaan – ja siten kaiken toiminnan ytimeen. Vastuullisuus on siten tietoisesti ollut strateginen päätös ja yrityksen brändiuudistuksen

kulmakivi. Organisaatio on sittemmin kasvanut kovaa tahtia ja ollut sekä pörssiyritys, että yksityisomisteinen. Vastuullisuustyö on jatkuvaa ja näkyy kaikessa päivittäisessä toiminnassa, mutta uudet vastuullisuusaloitteet usein toteutetaan hankkeina. Esimerkiksi vastuullisuusprojekti tietyn sertifiointin hankkimisesta ei lopu siihen, että sertifikaatti saadaan, vaan sen pitäminen vaatii jatkuvaa ylläpitävää työtä. Vastuullisuusstrategiassaankin yritys korostaa vastuullisuuden olevan matka, eikä määränpää. Vastuullisuustyötä kehitetään jatkuvasti ja tälläkin hetkellä organisaatiossa on meneillään strategiauudistus ja vastuullisuustavoitteiden ja -ohjeiston uudistaminen.

Aluksi vastuullisuus on ollut viestintävetoista, jolloin pääpaino on ollut hankinnan toteuttamista vastuullisuustoimenpiteistä kertomisessa. Pörssiyrityksenä ollessa myös sijoittajaviestintä ja raportointivastuu ovat johtaneet viestintäpainotteisuuteen. Vastuullisuus- ja viestintäjohtaja kuvaa vastuullisuusviestinnän ja käytännön vastuullisuustyön läheistä kytköstä:

*Ei voi pelkästään puhua asioista vaan täytyy myöskin konkreettisia asioita tehdä ja siksi on niinkun ehkä näiden tasapainottamista että ehkä aikasemmin on ollu painopiste ehkä vähän turhankin paljon siinä markkinointiviestinnällisessä päädyssä (Viestintä- ja vastuullisuusjohtaja)*

*Kukaan ei – niinkun aina sanon – kukaan ei tuu syömään vastuullista [tuotetta], mutta se on ajatus siitä et tää on semmonen yritys jonka kanssa ihmiset haluaa olla tekemisissä. Ja tottakai se tarkoittaa sitä et se ei voi olla pelkkää puhetta vaan sen täytyy myöskin sitten viimekädessä vastata siihen omaan huutoon (Viestintä- ja vastuullisuusjohtaja)*

Ulkoista painetta vastuullisuuteen ja sen edistämiseen tulee esimerkiksi kuluttajien suunnalta, mikä vaikuttaa luonnollisesti myös ulkoiseen vastuullisuusviestintään, joka on pääasiallinen väline saavuttaa kuluttajat. Ulkoinen paine markkinoilta osaltaan vaikutti vahvasti esimerkiksi ylimääräisten lisäaineiden karsimiseen kohdeorganisaation tuotteista. Kuitenkin suuri motivaattori lisäaineiden karsimiseen oli myös laadun parantaminen, mikä tuotekehityksen näkökulmasta on hyvin tärkeää.

*Alko olee muutamia mediassa sellasii keissejä, joissa oli niinku ottanu ruokabrändit Suomessa aika kovaan takkiin siitä, että kuluttajat ei oo lisäaineista ollu kauheen innoissaan et miks täällä on tällästä jotain ylimäärästä. -- Et sitte, tavallaan sitte sieltä ulkopuolelta tuli painetta, joka vahvasti sit taas sitä sisäistä tahtotilaa. (Vastuullisuuspäällikkö)*

*-- valtaosa lisäaineista on testattu ja ne on laillisia siksi että on todistettu että ihmiselle ne on vaarattomia, mut enemmän se on et kuunnellaan kuluttajaa – ja siinä on myöskin markkinointiviestinnällinen aspekti. (Viestintä- ja vastuullisuusjohtaja)*

Yritys mainitsee myös vastuullisuusstrategiassaan, että vastuulliset yritykset ovat houkuttelevampia palveluntarjoajia, työnantajia ja yhteistyökumppaneita. Kohdeorganisaation vastuullisuus on lähtenyt alunperinkin liikkeelle halusta olla markkinoilla edelläkävijä ja ”rimanasettaja”, sekä vastata muuttuviin markkinoihin ja kuluttajien toivomuksiin.

*-- olla edelläkävijä mutta myöskin olla esimerkillinen – mutta myöskin sitoutunut siihen että tavallaan se ei oo pelkästään niinku sanomista vaan se on myöski tekemistä -- Halu olla niinku paras, et se on helppo matkia muita et ku sä oot edelläkävijä niin sun pitää tavallaan – ku tässä on pakko tehdä muutosta. (Laatu- ja ruokaturvallisuuspäällikkö)*

*-- kärjessä koko ajan ollu tää tavallaan vastuullisuus kuluttajia kohtaan (Viestintä- ja vastuullisuusjohtaja)*

*-- mut et markkina ympärillä muuttuu, asiakkaat peräänkuuluttaa enemmän luonnonmukasta ruokaa, haluu tietää mitä syö, halutaan olla täysin läpinäkyvii siit mitä ruoka sisältää (Vastuullisuuspäällikkö)*

Vastuullisuusaloitteet ovat kuitenkin lähteneet liikkeelle yrityksen aloitteesta ja sen omasta halusta, eikä jonkin toisen tahon vaatimuksesta. Lisäksi laatu- ja ruokaturvallisuuspäällikkö korostaa uuden oppimista ja jatkuvaa kehitystä, mikä osoittaa aktiivista otetta vastuullisuustyöhön.

*-- siinä mielessä et kukaan ei oo vaatinu tai hyvin harva edes kysyny et miksi teil on tätä ja tätä [raaka-ainetta] -- et se on ollu semmonen hyvin omasta aloitteesta lähtevä. (Viestintä- ja vastuullisuusjohtaja)*

*-- ne vastuullisuusveloitteet mitä meil on ollu on ollu meidän ite ittellemme asettamia, et tavallaan meil ei oo ollut mitään lainsäädännöllistä ulkopuolelta mitä tulee, mitä nyt ruokaturvallisuusasiat – elintarvikelainsäädäntö on ehkä ainut sellanen virallinen joka sääntelee. Et sit me ite ollaan asetettu se rima et mitä veloitteita on. (Vastuullisuuspäällikkö)*

Kohdeorganisaation vastuullisuustyötä voidaan siis luonnehtia hyvin proaktiiviseksi. Proaktiivisuus onkin vastuullisuuskirjallisuudessa todettu yhdeksi vastuullisuuden tärkeimmistä lähtökohdista (mm. Pagell & Wu 2009; Beske & Seuring 2014).

## 5.2 Sisäisen integraation keinot vastuullisuuden edistämässä

### 5.2.1 Muodollinen ja epämuodollinen tiedonvaihto

Kuten kirjallisuudessakin, myös haastatteluista kävi hyvin ilmi kommunikaation merkitys kaikessa toiminnassa. Ulkoisen vastuullisuusviestinnän ohella sisäinen kommunikaatio koetaan jopa tärkeämmäksi yhtenäisen vastuullisuustyön varmistamiseksi koko ketjussa.

*Meidän tyypisessä franchising-ketjussa sisäinen viestintä on vähintään yhtä tärkeää ja useimmiten varmasti niinku tärkeempääki ku se ulkoinen viestintä (Viestintä- ja vastuullisuusjohtaja)*

Haastateltavat korostavat viestinnän kaksisuuntaista luonnetta ja taitoa muotoilla kommunikaatio yksinkertaisesti ja kohdentaa se oikeaan yleisöön, vastuullisuuspäällikön mukaan ”puhumaan kohderyhmän kielellä”. Välitettävä tieto on siis aina tarkoituksenmukaisesti valittu ja muotoiltu.

*-- otetaan feedbackia sieltä kentältä meidän yrittäjiltä, että kuullaan mitä siellä tapahtuu (Vastuullisuuspäällikkö)*

Lisäksi konsernihallinnon sisäisellä kaksisuuntaisella tiedonvaihdolla on ollut merkittävä rooli. Palautetta ja ideoita vastuullisuustyöhön pyydetään aktiivisesti.

*-- sisäinen viestintä pelaa ja se et tieto kulkee toki auttaa. (Vastuullisuuspäällikkö)*

Lisäksi viestintä ja kommunikaatio on jatkuvaa, mikä kirjallisuudessakin on todettu tärkeäksi (Stank ym. 1999). Vaikka vastuullisuushankkeen tavoite saavutetaan, esimerkiksi tietty sertifikaatti, jatkuu viestintä yrittäjille myös lanseerauksen jälkeen. Sekä konsernijohdossa että yrittäjien kanssa kommunikaatio on päivittäistä. Yrittäjien kanssa päivittäinen kommunikaatio on lähinnä ongelmiin reagoimista tai kysymyksiin vastaamista.

*Jos ei jotain asiaa aktiivisesti koko ajan toista ni se unohtuu, plus sitten täytyy muistaa että ravintoloiden henkilökunta on hyvin vahvasti vaihtuvaa -- et siel pitää olla koko ajan kättä pidempää, millä se uus työntekijä sitten myöskin perehdytetään. (Viestintä- ja vastuullisuusjohtaja)*

Vastuullisuus- ja viestintäjohtaja korostaa myös viestinnän kokonaisvaltaisuutta. Kuluttajille suunnattu viestintä tavoittaa myös yrittäjät ja henkilökunnan – pörssi-aikoina myös sijoittajat.

*-- niinkun aina oli meillä tapana sanoa että niinkun analytiikotkin syö [tuotetta] (Viestintä- ja vastuullisuusjohtaja)*

Sekä muodollisella että epämuodollisella kommunikaatiolla on merkittävä rooli vastuullisuustyössä. Taulukossa 6 esitetään haastatteluissa ilmi tulleita kommunikaation kanavia ja keinoja. Yrittäjiin päin käytetään enemmän virallisia kanavia. Tärkein sisäisen viestinnän kanava ketjuohjauksen ja yrittäjien välillä on intra-tyylinen käyttöliittymä, jota vastuullisuuspäällikkö kuvaa ”virtuaaliseksi toriksi”. Se toimii muun muassa keskustelufoorumina sekä tieto- ja materiaalipankkina. Lisäksi yrittäjät tekevät siellä testejä ja syöttävät sinne itse tietoa, sekä pääsevät käsiksi erilaisiin konsernin tuottamiin sisältöihin. Kuten kirjallisuudessaakin mainittiin, hyvin johdettuna yhteinen teknologia-alusta voi auttaa tiiviimmässä yhteistyössä (Pagell & Wu 2006). Myös konsernijohdolle on oma sisäinen intranet, joka ei kuitenkaan ole niin suuressa roolissa kuin konsernijohdon ja yrittäjien välinen tietojärjestelmä.

Taulukko 6 Tiedonvaihto kohdeorganisaatiossa

	<b><i>Konsernijohdon sisäinen</i></b>	<b><i>Yrittäjien kanssa</i></b>
Muodollinen tiedonvaihto	Säännölliset palaverit Uutiskirjeet Intranet	Säännölliset palaverit Tiedotteet Yrittäjäkäsikirja ja muu ravintolamateriaali Intranet-tyylinen ”käyttöliittymä”
Epämuodollinen tiedonvaihto	Face-to-face käytäväpuhe Whatsapp	Myyntipäällikköorganisaatio Laatu- ja ruokaturvallisuuspäällikkö

Konsernijohdon sisällä pääasiallinen virallinen viestintäkanava on eri tiimien viikoittaiset palaverit, vaikka ne ovat vuosien varrella eläneet. Peruspalikat ovat kuitenkin pysyneet samana. Viikoittaisia kokouksia on esimerkiksi tuotekehitysryhmän, operatiivisen tiimin ja johtoryhmän kesken, joihin projektivastuullinen tuo tietoa.

Yrittäjäkentän kanssa kokouksia on harvemmin, mutta keskustelu on kuitenkin säännöllistä. Esimerkiksi uusien vastuullisuushankkeiden yhteydessä tapaamisia järjestetään yrittäjäosuuskunnan kanssa, johon kuuluu yrittäjien edustajia jokaiselta alueelta, minkä lisäksi aluekierroksia toteutetaan kaksi kertaa vuodessa, jolloin eri alueiden yrittäjiä tavataan kasvotusten. Lisäksi konsernihenkilöstölle lähetetään kuukausittainen uutiskirje. Yrittäjäkentälle lähetettävät tiedotteet ovat viikoittaisia, minkä lisäksi erilaista yksisuuntaista viestintää toteutetaan materiaalin tuottamisena ravintoloihin, muun muassa pöytäkolmioiden ja ”lippulappusten” (vastuullisuus- ja viestintäjohtajan sanoin) muodossa. Lisäksi tärkeä virallinen tiedotuskanava yrittäjille on yrittäjäkäsikirja, joka sisältää ohjeistuksen kaikkeen toimintaan.

Kirjallisuutta mukailien epämuodollisella kommunikaatiolla on merkittävä rooli myös kohdeorganisaatiossa, etenkin konsernijohdon sisällä. Matalan hierarkian ketterässä ja pienehkössä organisaatiossa sisäinen viestintä ja tiedonvaihto on mutkatonta ja spontaania.

*Et kun on niin lean organisaatio ni ei oo ehkä semmost virallist, et nyt kerran viikossa tämä projektityöryhmä kertoo tämän vaan et se on niinku – hankintajohtaja heittää meille kaikkien yhteiseen wappiryhmään – et se on tosi matalan kynnyksen – sellast niinku – käytäväpuhe. (Vastuullisuuspäällikkö)*

Sisäistä kanssakäymistä helpottaa myös se, että kaikki istuvat lähellä toisiaan. Kuten kirjallisuudessakin mainittiin, sijainti ja välimatka vaikuttavat todennäköisesti epämuodolliseen kanssakäymiseen (Pagell & Wu 2006). Myös johtajat tekevät töitä lähellä omia tiimejään ja muiden toimintojen tiimejä. Esimerkiksi hankintaorganisaation kanssa kommunikointi on ollut hyvin operatiivista ”ihan face-to-face arkista toimistotyötä”, vastuullisuus- ja viestintäpäällikön sanoin. Kohdeorganisaatiossa Pagellin ja Wun (2006) huomio epämuodollisen kommunikaation tehokkuudesta päivittäisessä toimintojen johtamisessa ja ongelmanratkaisussa pitää siis hyvin paikkaansa. Kommunikaatio on reaaliaikaista, eikä esimerkiksi ongelmien tullessa esiin odoteta seuraavaa virallista kokousta, vaan ongelmia ratkotaan ketterästi yhteispelillä. Lisäksi minkäänlaisilla standardoiduilla dokumenteilla ei ole merkitystä kohdeorganisaation päivittäisessä kanssakäymisessä.

*-- tä on niin pieni organisaatio et koko aika esimerkiks olen puhunut [hankintajohtajan] kanssa, kuitenkin istun sen kanssa vähintään kerran viikossa palaverissa -- mut et ei me tässäki niinku toisillemme mitään kaavakkeita täytetä. (Viestintä- ja vastuullisuusjohtaja)*

Yrittäjiin päin epämuodollinen kommunikaatio näkyy myyntipäällikköorganisaation tukena. ”Kentälle jalkautuneiden” myyntipäällikköiden tehtävänä on päivittää yrittäjäkuntaa aluekokousten välillä ja vastata kysymyksiin, minkä lisäksi he valvovat kentällä muun muassa vastuullisuuden toteutumista. Esimerkiksi MSC-sertifikaattihankkeessa virallisen viestinnän ohella hankintajohtaja päivitti myyntipäälliköitä, jotka välittivät tietoa yrittäjille. Päivittäistä yhteydenpitoa yrittäjillä on hankintaorganisaatioon myös suoraan esimerkiksi tilauksiin ja toimituksiin liittyen, sekä laatu- ja ruokaturvallisuuspäällikköön päivittäisissä käytännön ongelmissa, mutta vastuullisuuteen liittyvää kommunikointia hoitaa pääasiassa vastuullisuustiimi.

### 5.2.2 Yhteistyö

Yhteistyön merkitys kävi hyvin ilmi kohdeorganisaatiossa. Alla oleva taulukko selkeyttää, miten käytännön tasolla yhteistyö on ilmennyt. Taulukkoon on kerätty sisäisen integraation kirjallisuudessa tunnistettuja yhteistyön onnistumiseen vaikuttaneita tekijöitä ja miten nämä tekijät ovat näkyneet kohdeorganisaation konsernijohdon sisäisessä ja konsernijohdon ja franchising-yrittäjien välisessä yhteistyössä.

Taulukko 7 Yhteistyö kohdeorganisaatiossa

	<i><b>Konsernijohdon sisäinen</b></i>	<i><b>Yrittäjien kanssa</b></i>
Yhteisymmärryksen luominen vastuista ja rooleista	Ei epäselvyyttä vastuista tai rooleista, jokaisen toiminnon ydinosaaminen mukana tarvittaessa	Rooli aloitteiden hyväksyjänä ja toimeenpanijana ravintoloissa
Epävirallinen koulutus ja työtehtävien vaihto	”Sparrausta”	Työharjoittelut ravintoloissa
Yhteinen suunnittelu, yhteiset projektit ja päätöksenteko	Kaikkien toimintojen näkökulmat otetaan huomioon	Yrittäjät mukana hyväksymässä ja vaikuttamassa
Viralliset tai epäviralliset poikkifunktionaaliset tiimit	Vastuullisuustiimi Projektitiimit	
Yhteinen kieli		
Työn ulkopuoliset aktiviteetit	Yhteishengen kohottamista erilaisin tapahtumin ja aktiviteetin Työhyvinvoinnista huolehtimista	Suhteiden ylläpitoa esimerkiksi yhteisillä ekskursioilla

Kohdeorganisaatiossa toimii vastuullisuustiimi, johon kuuluu vastuullisuusjohtaja, vastuullisuuspäällikkö ja yksi projektityöntekijä. Vastuullisuustiimi vastaa vastuullisuuden strategisesta ja operatiivisesta puolesta esimerkiksi muotoilemalla ja päivittämällä vastuullisuusohjeistoa ja hoitamalla viestintää. Esilaadintatyö hoidetaan aina ensin HR:n ja viestinnän kanssa yhteistyössä, jonka jälkeen niitä hyväksytetään ja tarvittaessa muokataan operatiivisesti yhteistyössä muiden tiimien kanssa. Kun on varmistuttu siitä, että kaikkien tarkoituksia palvellaan, ne hyväksytetään johtoryhmässä ja jalkautetaan.

Hankinnan merkittävän roolin vuoksi monet vastuullisuushankkeet ja -aloitteet ovat olleet myös hankintavetoisia, jolloin niin sanottu ”heavy lifting” (vastuullisuus- ja viestintäjohtajan mukaan) on tehty hankintaorganisaatiossa. Tällöinkin muut toiminnot ovat olleet jatkuvasti tietoisia projektin etenemisestä ja etenkin vastuullisuus- ja viestintätiimit ovat olleet tiiviissä yhteistyössä hankinnan kanssa. Viestintä on kuitenkin saattanut ottaa aktiivisen roolin vasta kun projektista on pitänyt viestiä ulospäin.

Osa raaka-aineisiin liittyvistä vastuullisuusaloitteista on lähtenyt liikkeelle myös tuotekehityksestä. Esimerkiksi lisäaineiden karsimisessa suurin alustava työ on ollut käydä ainesosalistoja läpi ja vasta myöhemmin muut tarkoituksenmukaiset tiimit ovat tulleet mukaan osaksi projektin aktiivista toteuttamista. Haastattelussa ei käynyt ilmi roolien tai vastuiden epäselvyyttä, vaan toiminnot olivat mukana silloin, kun niiden erikoisosaamista tarvittiin, niin projektiluontoisissa vastuullisuushankkeissa kuin jatkuvassa päivittäisessä tekemisessä. Esimerkiksi tullin kieltämän lisäaineen selvitystyö ohjautuu hankinnasta tuotekehitykselle.

*-- tietysti ku siihen tulee mukaan markkinointi ja viestintä, [vastuullisuuspäällikkö] ja kumppanit ni sillen se saa tavallaan ne kasvot ja sen niinku syvyyden et mistä on kysymys ja tottakai se et ku se tehtiin ni se steitattiin hyvin et ei, emme käytä [tiettyjä lisäaineita] (Laatu- ja ruokaturvallisuuspäällikkö)*

*-- mun spesialiteetit oli nois e-koodeis ja niissä raaka-aineissa. Ku mä oon rakentanu niitä raaka-aineita viimisen 20 vuoden aikana ni mä tiedän ja tunsin ne raaka-aineet, sen takia hoisin sen tuotepuolen siihen tiimiin. (Laatu- ja ruokaturvallisuuspäällikkö)*

Vaikka hankinnalla tai tuotekehityksellä olisi ollut niin sanotusti vetovastuu, kukaan ei ole voinut tehdä päätöstä yksin, vaan kaikilla toiminnoilla on ollut mahdollisuus tuoda oma näkökulmansa asioihin ja päätös on lopulta tehty yhdessä, mikä on varmistanut sen, että kaikkien toimintojen näkökulmat on otettu huomioon. Kirjallisuudessa todettiin

osallistavan päätöksenteon edistävän osastojen välistä yhtenäisyyden tunnetta, sekä yhteistyölle positiivisia asenteita (Mollenkopf ym. 2000).

*-- se, että siin samassa pöydässä istuu se markkinointi-ihminen ja se myynti-ihminen ja se hankintaihminen ja se vastuullisuusihminen, se viestintäihminen, se reseptiikkaihminen – kenet mä unohdan – digi-ihminen. Et tavallaan sit kun aina lähetään sillä samalla sabluunalla tekemään – ihan sama mikä projekti se on – ni sit siin on se koko kööri kasassa, et sit saadaan ne kaikki näkökulmat mukaan. (Vastuullisuuspäällikkö)*

*-- siin on niin monta eri mielipidettä tai tämmöstä näkemystä, ni sehän helpottaa sillon ettei tee yksin sitä vaan et on se tiimi siinä mukana ja sit jokaselta tulee niitä omia näkemyksiä siihen ja mikä sitte antaa sen syvyyden siihen yhteistyöhön ja tekemiseen (Laatu- ja ruokaturvallisuuspäällikkö)*

Myös Pagellin ja Wun (2006) huomio siitä, että johtajien ja muidenkin työntekijöiden väliset läheiset suhteet johtavat luottamukseen ja mahdollistavat tehokkaan tiimityöskentelyn yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, saa tukea kohdeorganisaatiolta kerätystä aineistosta. Yrityksen perustamisajoista lähtien mukana olleiden johtajien välille kehittynyt luottamus auttaa nopeassa päätöksenteossa ja yhteistyössä. Luottamus on pitänyt ansaita myös yrittäjiin päin, minkä vuoksi tietyillä johtohahmoilla onkin ollut merkittävä rooli vastuullisuuden jalkauttamisessa koko ketjuun.

*-- hankintajohtaja ja laatu- ja ruokaturvallisuusjohtaja, he molemmat ovat olleet perustamisajoista lähtien toiminnassa mukana, ku heil on se keskinäinen luottamus -- et siin ei oo hirveesti mitään sellasta keskusteltavaa tai kyseenalaistettavaa (Vastuullisuuspäällikkö)*

*-- meil on ketjuohjauksessa ihmisiä jotka on ansainnu yrittäjien luottamuksen pitkältä ajalta, ketkä ovat onnistuneet kasvattamaan ketjua, myyntiä ja uudistamaan sitä näkyvästi ja synnyttämään brändiarvoa – siinä ei hirveesti tartte neuvotella kun joku tietty henkilö on silleen et hei, tää – se on just nimenomaan sitä kolmen vuosikymmenen aikana kasvatettuu luottamusta (Vastuullisuuspäällikkö)*

Viimekädessä aloitteet on pitänyt hyväksyttää myös yrittäjäosuuskunnalla, jotta ne on voitu jalkauttaa ravintolatasolle. Jos yrittäjäosuuskunta ei ole sellaisenaan hyväksynyt aloitteita, niitä hiotaan kuntoon yhdessä.

*Yrittäjäosuuskunnan hallituksen tapaaminen ja siel sitten asioiden niinku leipominen kuntoon – et kyl me keskinäisesti konsernissa ja ketjuohjauksessa kyllä tehään niinku tosi vikkelästi päätöksiä ja saadaan se aikaseks, mut et sieltä välillä tulee haastamista, mikä on ihan hyvä koska saa sitte operatiivisesti kaikki yksityiskohdat kuntoon. (Vastuullisuuspäällikkö)*

Vastuullisuustiimin lisäksi varsinaisia vastuullisuushankkeita varten on muodostettu projektikohtaisia tiimejä. Tiimityöskentelyn todettiin kirjallisuudessa auttavan tiedon ja osaamisen jakamisessa ja yhteisen päätöksenteon parantamisessa (Wu & Lin 2009). Tällainen epävirallinen sisäinen koulutus, laatu- ja ruokaturvallisuusjohtajan sanoin ”sparraus” koettiin tärkeäksi myös kohdeorganisaatiossa.

*-- sä kerrot muille et mitä se [E-koodi] tarkoittaa, miks sitä on käytetty ja miks se on poistettu -- että ne oppii ja ymmärtää sit ku sä meet julkisuuteen, varsinki viestintä ja markkinointi (Laatu- ja ruokaturvallisuuspäällikkö)*

Kuitenkin lähes koko yritys on jossain vaiheessa ollut mukana jollain tavalla. Toki yhteistyö on jatkuvaa ja päivittäistä, ja vastuu vastuullisesta toiminnasta on jokaisella itsellään. Kuten vastuullisuuskirjallisuudessakin todettiin, vastuuta ei tulisi keskittää erilliselle yksikölle, vain yhteen toimintoon tai henkilöön, vaan sen tulee olla jaettu kaikkien työntekijöiden kesken, alkaen ylimmästä johdosta (Andersen & Skjøtt-Larsen 2009; Pagell & Wu 2009). Vaikka vastuullisuustiimi on aktiivisesti mukana esimerkiksi tuotekehityksessä, hankinnassa ja markkinoinnissa, yrityksen missio varmistaa sen, että vastuullisuusnäkökulma on mukana kaikessa tekemisessä ja päätöksenteossa myös ilman vastuullisuustiimin osallistumista.

*-- jokaisella meistä on vastuu omassa työssä huomioida ne [vastuullisuus]näkökulmat (Vastuullisuuspäällikkö)*

Työn ulkopuolella yhteishenkeä ja kulttuurityötä tehdään myös aktiivisesti työhyvinvoinnista huolehtimalla. Henkistä ja fyysistä hyvinvointia on pyritty edistämään ja ylläpitämään muun muassa virkistystapahtumilla, kuten puolimaratonilla, joogaretriiteillä, sekä ketjuohjauksen ja yrittäjien ja näiden perheiden yhteisillä seminaareilla ja yhteismatkoilla. Lisäksi konsernijohtoon henkilöstö käy säännöllisin väliajoin ravintoloissa ”työharjoittelussa”, mikä auttaa konsernijohtoa ymmärtämään toimintaa paremmin ravintolasolla ja yrittäjien näkökulmasta, sekä siten hahmottamaan kokonaisuutta paremmin. Myös kirjallisuudessa todettiin työtehtävien vaihdon auttavan

johtajia ymmärtämään niin sisäisten kuin ulkoisten asiakkaidensa tarpeita (Pagell & Wu 2006).

Van Hoekin ja Mitchellin (2006) tutkimuksessaan mainitsema yhteisen kielen merkitys ei käynyt haastatteluissa ilmi. Esille ei tullut, että toimintokohtaista ”jargonia” olisi olemassa tai että se vaikeuttaisi toimintojen välistä yhteistyötä.

### **5.2.3 Koordinointi**

Seuraavassa taulukossa on koottu kirjallisuudessa esiintyneet koordinoinnin keinot ja eritelty niiden esiintyminen konsernijohdon sisällä ja yrittäjäkunnan kanssa. Lisäksi taulukkoon on lisätty tutkimusaineiston pohjalta tunnistetut kaksi uutta koordinoinnin keinoa, työntekijöiden valinta ja konseptointi.

Taulukko 8 Koordinaatio kohdeorganisaatiossa

	<i>Konsernijohdon sisäisesti</i>	<i>Yrittäjiin päin</i>
Ylimmän ja keskijohdon tuki	Toimitusjohtajan ja hankintajohtajan sitoutuminen Suunnan antaminen	Toimitusjohtajan ja hankintajohtajan sitoutumisen osoittaminen viestinnän kautta Laatu- ja ruokaturvallisuuspäällikön jatkuva tuki
Yhteisten tavoitteiden ja niiden mittausjärjestelmän luominen	Ei kovin systemaattista mittaamista Tavoitteet yleisluonteisia, ei juurikaan laskennallisia tavoitteita ”Yhteinen maali”	Tavoitteet osana konseptia
Palkkiojärjestelmä	Vastuullisuutta ei sidottu palkkiojärjestelmään	
Yhteyshenkilö tai koordinoitukomitea	Vastuullisuustiimi Hankintajohtajan rooli	Yrittäjäosuuskunta Myyntipäällikköorganisaatio Laatu- ja ruokaturvallisuuspäällikkö päivittäisenä kontaktihenkilönä
Yhteisosasto		
Kolmannen osapuolen osallistuminen		
Virallinen koulutus	Uuden työntekijän perehdytys	Uuden yrittäjän perehdytys Laatu- ja ruokaturvallisuuspäällikkö kouluttaa
Työntekijöiden valinta	Varmistetaan siitä, että jaetaan samat arvot	
Konseptointi		Varmistetaan yhtenäinen toiminta

Kuten sisäisen integraation ja vastuullisen toimitusketjujen johtamisen kirjallisuudessa, johdon tuki koettiin merkittäväksi vastuullisuuden ja yhteistyön ajuriksi myös kohdeorganisaatiossa. Kohdeorganisaation toimitusjohtaja ja hankintajohtaja ovat olleet avainhenkilöitä vastuullisuuden tuomisessa yrityksen mission ytimeen ja myös sen jälkeisessä vastuullisuustyössä. Vastuullisuuspäällikkö korostaa johdon sitoutuneisuuden merkitystä:

*Johto – hankinta- ja toimitusjohtaja – jotka ne elää ja hengittää sitä, et on oikeesti aidosti motivoitunut johto, josta tulee se niinku peruste ja se viimeinen sana ja nyrkki pöytään tarvittaessa, et tä on tärkeetä. Ilman sitä johdon sitoutumista ei tulis kesää varmasti missään ja se mahdollistaa myös sen budjetin – sen että vastuullisuustyölle saadaan tarvittavat resurssit. (Vastuullisuuspäällikkö)*

Myös laatu- ja ruokaturvallisuuspäällikkö korostaa johdon roolia suunnan antajana vahvistaen Mollenkopfin ym. (2000) toteamuksen siitä, että johdolla on merkittävä vaikutus integraatioon, sillä strategisen tason päätöksenteolla vaikutetaan yrityksen suuntaan ja tavoitteisiin.

*-- sehän [johdon tuki] antaa sen vasemman ja oikeen kaistan, että ilman sitä et voi ajaa, muutenhan sä rönsyilet. (Laatu- ja ruokaturvallisuuspäällikkö).*

Johdon tuki on ollut tärkeää osoittaa myös yrittäjäkentälle esimerkiksi viestinnän kautta. Toimitusjohtaja ja hankintajohtaja ovat antaneet vastuullisuudelle kasvot ja toimineet myös paineena vastuullisesti toimimiseen yrittäjien suuntaan. Heitä voisi kuvailla vastuullisuuskirjallisuudessa esiintyneiksi ”project championiksi” tai muutosagenteiksi (Andersen & Skjøtt-Larsen 2009; Gattiker & Carter 2010).

*Sen sijaan et vaan neutraalia uutista tai sähköpostia yrittäjille ni me tehtiin esimerkiks sellasta materiaalia missä toimitusjohtaja on hyvin keskeisessä roolissa -- ja kyl se on sit eri asia kun [toimitusjohtaja] sanoo et nyt syödään vastuullista lohta kun että se tulee joltain kasvottomalta viestintäorganisaatiolta. (Viestintä- ja vastuullisuusjohtaja)*

*-- se lähtee ihan sieltä johdosta ja sit sen pitäis välittyä jokaiselle ravintolatyöntekijälle. (Vastuullisuuspäällikkö)*

*Meidän hankintajohtaja naureskeli, että hän jossain firman tapahtumassa uhkas et käy henkilökohtasesti repimässä [ketjun]-kyltit sen ravintolan katolta, joka uhkaa rikkuroida ja olla noudattamatta sitä uutta MSC-sertifiointia. (Vastuullisuuspäällikkö)*

Johdon tuki näkyy myös enemmän käytännön tasolla jokapäiväisenä tukena. Esimerkiksi raaka-aineiden ja tuotteiden asiantuntija laatu- ja ruokaturvallisuuspäällikkö on jatkuvasti myös yrittäjien tukena ja helposti tavoitettavissa, minkä lisäksi hän kouluttaa yrittäjiä ja ravintolahenkilökuntaa. Hänen kauttaan yrittäjät tavoittavat tarvittaessa myös muita henkilöitä konsernijohdossa.

*--tietysti mun tehtävä on olla yrittäjien tukena myös yrittäjiin päin tässä omassa organisaatiossa, ku mä teen noi reseptiikat ja teen noi speksit (Laatu- ja ruokaturvallisuuspäällikkö)*

Kirjallisuudessa osoitettiin, että yksi johdon tehtävä integraation edistämiseksi on selkeyttää odotukset ja tavoiteltava suunta. Tavoitteet voivat ilmentyä strategioiden, arvojen, toiminta-ajatuksen tai dokumenttien ja manuaalien kautta. (mm. Mollenkopf ym. 2000, Ellinger ym. 2006.) Myös vastuullisuuskirjallisuudessa vallitsi yksimielisyys siitä, että vastuullisuusstrategia on vastuullisuuden lähtökohta. Vaikka vastuullisuus kumpuaa kohdeorganisaatiossakin strategiselta tasolta, varsinaisella vastuullisuusstrategialla ei tunnu olevan kovin suurta roolia, vaan asioita on tehty lähinnä johdon asettaman mission pohjalta. Myöskään eri toiminnoille erillisiä strategioita tai tavoitteita vastuullisuuden suhteen ei ole asetettu. Vastuullisuuspäällikkö vertaa organisaatiota sertifikaattiin – tuote voi olla vastuullinen, vaikka sillä ei olisikaan tiettyä virallista sertifikaattia.

*Meil on vähän sama et me ei olla puhuttu et nyt on vastuullisuusstrategia sinänsä vielä ihan hirveen monta vuotta, mut sit se on kuitenkin aina ollu sisäänleivottuna ja automaatioletuksena siin kaikessa toiminnassa. (Vastuullisuuspäällikkö)*

*-- meillä ei tuu ikinä olee mitään erillistä et tällä tiimillä on tämmönen vastuullisuusstrategia ja tällä tiimillä tämmönen, se ei oo ehkä realistista vaan enemmän se menee sit yleisen mission kautta ja niiden arvojen kautta ja yrityskulttuurin kautta. Se on yrityskulttuuriin leivottu mukaan. (Vastuullisuuspäällikkö)*

Kohdeorganisaatiossa tavoitteiden ja mittariston kehitystyö on vielä kesken. Myös strategiaa ja vastuullisuusohjeistoa ollaan uudistamassa. Tähän asti vastuullisuustavoitteet ovat olleet enemmän ”maailmaa syleileviä” (vastuullisuuspäällikön sanoin) ja yleisiä bisnestavoitteita, kuten myynti, yrittäjätyytyväisyys ja vastuullisuusmielikuva markkinoilla, joita on myös mitattu. Vastuullisuus käsitetään osaksi näitä tavoitteita, vaikkakin varsinaista korrelaatiota on vaikeaa osoittaa.

*Mä en myöskään usko et niihin myynnillisiin tavoitteisiin – toki kaupalliset tavoitteet on asia erikseen – mut mä en usko et niihinkään päästäisiin ilman että se vastuullisuus näkyy siinä tekemisessä – tai että sitä ei niinku sanota varsinaisesti et meidän vastuullisuustavoite on tänä vuonna --. (Vastuullisuuspäällikkö)*

*No siis tavallaan ne mittaritan tulee aina tavallaan niistä onnistumisista -- (Laatu- ja ruokaturvallisuuspäällikkö)*

Tavoitteena on tehdä mittauksesta systemaattisempaa ja laskennallisempaa, jolloin mittauksen kautta pystytään myös tekemään vastuullisuustyötä tehokkaammin. Vastuullisuus- ja viestintäjohtajan mukaan vastuullisuuden mittauksessa ollaan vielä ”alkutekijöissä”. Kuitenkin mittauksen tärkeys tiedostetaan:

*-- tottakai mitataan sen takia et oltais tosiaan tietosia siitä ja voitais sitten jossain vaiheessa viestiä sitä kuluttajille ja sidosryhmille ja myöskin jollain aikavälillä myöskin huolehtia siitä et se pysyy maltillisena tai pienenee. (Viestintä- ja vastuullisuusjohtaja)*

Myös konkreettisia vastuullisuusasioita on mitattu jonkin verran, esimerkiksi päästöjä ja hiilijalanjälkeä, mutta on koettu, että mittausta on liian vähän varsinaisten vastuullisuustavoitteiden asettamiseksi. Kehitteillä olevia mittareja suunnitellaan kuitenkin konsernin ja sen ketjujen kokonaiskuva mielessä:

*Et siis kaikkihan siihen samaan laariin sit sataa jos konsernitasolla on tavoitteena vaikka puolittaa joku ruokahävikki niin sithän se tapahtuu kaikis ketjuissa. (Vastuullisuuspäällikkö)*

Koska tarkkoja tai laskennallisia vastuullisuustavoitteita ei ole toistaiseksi asetettu organisaation tasollakaan, ei vastuullisuutta ole myöskään liitetty henkilöstön tai toimintojen erilliseen tavoiteasetantaan, eikä siten myöskään palkkiojärjestelmään. Motivoinnin ja sitouttamisen nähdään kumpuavan muista, enemmänkin ”henkimaailman” asioista (vastuullisuuspäällikön sanoin), kuten missiosta, arvoista ja kulttuurista, kuin laskennallisista tavoitteista tai palkkioista.

Vastuullisuus- ja integraatiokirjallisuudessa palkkiojärjestelmän rooli oli epäselvä. Sen ajateltiin auttavan vastuullisuuteen sitoutumista epämotivoituneilla työntekijöillä (Pagell & Wu 2009) ja mahdollisesti auttavan myös koordinaation edistämässä, kunhan tavoitteet eivät ole ristiriidassa keskenään (Mollenkopf ym. 2000; Pagell & Wu 2006). Kohdeorganisaatiossa erillisiä tavoitteita ei ole asetettu, joten myöskään ristiriitaisuuksia ei ole. Lisäksi koko henkilöstön motivoituneisuus ei ole antanut tarvetta liittää vastuullisuutta palkkioihin.

*Ku se on tavallaan se missio kovaan ääneen julistettu, se on kirjoissa ja kansissa, hei tää on se meidän juttu – et tavallaan meil on aina se joku niinku peruste sille et miks joku tämmönen juttu pitäis lähtee tekee (Vastuullisuuspäällikkö)*

Kysyttäessä yhteistyöhön ja vastuullisuudessa menestymiseen liittyvistä menestystekijöistä laatu- ja ruokaturvallisuuspäällikkö käytti ilmausta ”yhteinen maali”, eli kaikilla on yhteinen tavoite olla vastuullinen, vaikka sitä ei ole laskennallisesti asetettu tai erillisellä vastuullisuusstrategialla osoitettu.

*-- onhan meil roadmapit ja vastaavat tärkeitä siihen ja tavallaan se et roadmappien sisällä tai sinne niinku missioon on laitettu ne asiat mitkä me halutaan olla. Ja nehan kumuloituu siihen päivittäiseen tekemiseen ja siihen johtamiseen ja ohjaukseen. (Laatu- ja ruokaturvallisuuspäällikkö)*

Yhteyshenkilö tai koordinoitukomitea on läheisesti kytköksissä tiimirakenteisiin, joita kohdeorganisaatiossa on. Vastuullisuuden koordinointi yhteyshenkilön tai ”komitean” kautta ei tunnu olevan erityisen virallista tai järjestelmällistä. Vastuullisuustiimi toimii eräänlaisena koordinoitukomiteana vastuullisuuden suhteen, sillä se on päävastuussa muun muassa vastuullisuuden toimintaohjeiden päivittämisestä, ja vastuullisuuspäällikkö, ollessaan vastuussa operatiivisesta vastuullisuustyöstä, toimii täten yhteyshenkilönä. Kuitenkin vastuullisuustyö on hyvin kokonaisvaltaista ja enemmän tiimeihin ja yhteistyöhön perustuvaa. Esimerkiksi hankintalähtöisissä hankkeissa myös hankintajohtaja on ollut vastuuhenkilö ja siten myös yhteyshenkilö. Yrittäjiin päin myyntipäälliköt ja laatu- ja ruokaturvallisuuspäällikkö ovat olleet tärkeitä yhteyshenkilöitä.

Virallista vastuullisuuskoulutusta esiintyy silloin, kun uusi työntekijä aloittaa konsernissa tai uusi yrittäjä aloittaa ketjussa. Pitkälti koulutus on kuitenkin ihmisestä itsestään kiinni.

*-- mut et koulutukseen liittyen ni tottakai, yritykset kouluttaa ihmisiä ja siis mul on niin monen vuoden kokemus, et mä enemmän koulutan itseäni (Laatu- ja ruokaturvallisuuspäällikkö)*

Kuten kirjallisuudessa todettiin, osastot ja funktiot eivät toteuta yhteistyötä, vaan niissä toimivat yksilöt, joiden väliset dynamiikat määrittelevät operatiivisten toimintojen onnistumisen (Murphy & Poist 1996). Myös vastuullisuuden kontekstissa on tehty samanlaisia huomioita henkilöstöjohtamisen merkityksestä (Jabbour & Jabbour 2016). Motivoituneiden ja yrityksen arvot jakavien työntekijöiden valitsemisen suuri merkitys yhteistyölle, vuorovaikutukselle ja ylipäänsä vastuullisuudelle tuli haastatteluissa ilmi useampaan otteeseen, minkä vuoksi se voidaan nähdä tärkeäksi niin konsernijohdon sisäisen kuin ketjuohjauksen ja yrittäjienkin välisen yhteistyön ja koordinoinnin kannalta. Se voidaan käsittää ennaltaehkäisevänä vastuullisuutta edistävänä koordinoinnin keinona. Vaikka rekrytointi on tunnistettu osaksi vihreää henkilöstöjohtamista (engl.

green human resource management) (Jabbour & Santos 2008; Jabbour & Jabbour 2016), ei sitä ole ilmennyt sisäisen integraation kirjallisuudessa.

*-- plus että ei meille tuu sisään porukkaa eikä meillä ole ketään porukkaa, jotka eivät oma-aloitteisesti ite tajuais niit [vastuullisuus]näkökulmii huomioida. (Vastuullisuuspäällikkö)*

*-- lähtökohtasesti organisaation ei pitäisi palkatakaan ihmisiä jotka ei niinku niit samoja arvoja jaa. Pitää heti niinku jo rekrytointivaiheessa varmistaa et hei et no tämmönen porukka me ollaan ja tällaset arvot meillä on, et jos sä tunnistat itsesi näistä niin tervetuloa. Et tää on meille tärkeä juttu. (Vastuullisuuspäällikkö)*

*-- et tännehän valikoituu ne ihmiset jotka niinku on aidosti kiinnostuneita ja haluaa kehittää -- et ne on aidosti kiinnostuneita ja ne haluaa oppii sitä ja sitten myöskin sparraa siinä, et sehän on vuorovaikutusta sillai (Laatu- ja ruokaturvallisuuspäällikkö)*

Lisäksi konseptoinnilla on ollut merkittävä rooli vastuullisuuden koordinoinnissa laajassa yrittäjäkentässä, sillä kun vastuullisuus on liitetty osaksi konseptia, tulee yrittäjien noudattaa sitä ja varmistaa, että vastuullisuus toteutuu ravintolatasolla sen mukaisesti. Yrittäjällä ei esimerkiksi ole mahdollisuutta ostaa muita kuin vastuullisia tarvikkeita keskitetyn hankinnan kautta, ruokaturvallisuusjärjestelmät on määrätty konsernin taholta ja työsopimuksien tulee olla työehtosopimuksien mukaisia. Se on kohdeorganisaatioissa niin oleellinen konsernijohdon ja yrittäjien välinen koordinoinnin väline, että se on aiheellista lisätä integraatiota ja vastuullisuutta edistäväksi koordinoinnin keinoksi.

*-- ravintolat siis auditoidaan ja heille se tehdään niin et on se franchising-konsepti – niin ku sä noudatat konseptia sä tulet toimineeksi automaattisesti vastuullisesti -- ja sit heitä auditoidaan niinku sitä vastaan. Eli se menee niinkun sen konseptin kautta ja vastuullisuustiimi on mukana siin konseptin kehityksessä. (Vastuullisuuspäällikkö)*

Kirjallisuudessa esiintyneitä kolmatta osapuolta tai yhteisosastoa ei havaittu olleen mukana kohdeorganisaatioissa. Kolmantena osapuolena mukana vastuullisuushankkeissa on toki ollut ulkoisia toimijoita, kuten sertifiointiorganisaatioita tai ympäristösäätiöitä, mutta aloitteet ja koordinointi on tapahtunut kohdeorganisaation toimesta. Myöskään kirjallisuudessa niiden vaikutuksen ei todettu olevan kovin merkityksellinen, ainakaan positiivisesti.

Kuten kirjallisuudessakin on todettu, integraation keinot ovat hankalia erottaa toistaan, sillä ne linkittyvät niin läheisesti keskenään. Myös haastatteluissa kävi ilmi, että käytännön tasolla tosielämässä yksikään keino tai integraation osa-alue ei ollut ylitse muiden, vaan kokonaiskuva ratkaisee.

## 5.3 Organisaatioympäristön vaikutus

### 5.3.1 Organisaatiokulttuuri

Vastuullisen toimitusketjujen johtamisen kirjallisuudessa sen todettiin lähtevän liikkeelle organisaation ajattelutavasta (Pagell & Wu 2009). Tähän taas organisaatiokulttuurilla on merkittävä vaikutus, mikä kävi ilmi myös empiirisestä aineistosta. Kulttuurin nähtiin olevan jopa tärkein vastuullisuutta edistävä väline.

*Mä sanoisin et yrityskulttuuri on se tärkein väline, et se tulee sieltä arvoista koska arvoihin voi nojata ja sillä perustella sen tekemisen et heidän takii me tehään mitä me tehään -- mä en keksi mitään tärkeempää (Vastuullisuuspäällikkö)*

Organisaatiokulttuurin merkitys kaikkeen tekemiseen, mutta etenkin vastuullisuuteen on kohdeorganisaatiossa ilmeinen. Sen merkitys tiedostetaan, minkä vuoksi sen eteen tehdään myös aktiivisesti töitä, esimerkiksi sen kartoitusta ja muokkaamista muun muassa yhteishenkeä kohottamalla. Kun vastuullisuus on tuotu osaksi missiota, on sitä tietoisesti lähdetty ”leipomaan” (vastuullisuuspäällikön sanoin) myös organisaatiokulttuuriin.

Sisäistä integraatiota edistävän kulttuurin todettiin kirjallisuudessa olevan kohesiivinen, jolloin eri tasojen työntekijöiden välillä tulisi vallita kollegiaaliset suhteet ja sen tulisi toimintojen kilpailun sijaan kannustaa yhteistyöhön (Nishiguchi & Beaudet 1998; Kahn & Mentzer 1996). Kohdeorganisaation kulttuuri oli selkeästi yhteistyöhön ohjaava, eikä toimintojen välistä kilpailua havaittu, kuten vastuullisuuspäällikön sanoin, kaikki tehdään ”operatiivisesti yhteispelinä”. Yhdessä tekeminen kuuluukin yrityksen arvoihin.

*-- se yhteinen tekemisen meininki et kaikki vähän paikkaa kaikkia ja kaikki haluu yhteistä hyvää. (Vastuullisuuspäällikkö)*

”Tekemisen meininkiin” liittyy organisaation dynaamisuus ja se, että työntekijöillä on vapaus tehdä ja heihin luotetaan. Kaikkeen tekemiseen liittyy toki suunnittelua, mutta

enemmän asioita tehdään kokeilemalla, testaamalla ja pilotoimalla, minkä jälkeen suuntaa muutetaan, jos jokin asia ei toimi. Haasteet ratkaistaan ad hoc -tyylisesti ”lennossa” (vastuullisuuspäällikön sanoin). Tähän liittyy myös kokeilunhalu ja se, että virheitä saa tehdä, kunhan niistä oppii, mikä myös kuuluu yrityksen arvoihin. Kuten Liedtkankin (1996) mukaan, luottamus syntyy ajan kuluessa ja olennaisena osana sen syntymisessä on kyky ottaa virheet esille ja antaa ne anteeksi.

*Ja se että on niinkun sellanen psykologinen turvallisuus tehdä ja kokeilla ja mennä ja touhottaa – ja kaikki tehään yhdessä. (Vastuullisuuspäällikkö)*

Kohesiivista, integraatioon myönteisesti vaikuttavaa organisaatiokulttuuria kuvaa myös osastojen, toimintojen ja yksilöiden välinen luottamus (Liedtka 1996). Luottamukseen perustuvat läheiset sosiaaliset verkostot johtajien kesken voivat Pagellin ja Wun (2006) mukaan vähentää jäykkää hierarkiaa ja parantaa organisaation joustavuutta. Tämä näyttäisi myös kohdeorganisaatiossa pitävän paikkaansa. Luottamuksen rooli sekä johtajien kesken, että johtajien ja heidän alaistensa välillä kävi myös haastatteluissa ilmi. Kuten Liedtkakin (1996) totesi, luottamus pitää ansaita, eikä se synny itsestään.

*-- ellei sul oo luottamusta ni ei sul oo töitäkään – sehän [luottamus] pitää ansaita, pitää olla se intohimo siihen tekemiseen, sun pitää olla tavallaan semmonen itseohjautuva, itsemotivoitunut siihen, et sä teet asioita niin hyvin (Laatu- ja ruokaturvallisuuspäällikkö)*

Koko ketjun laajuisen kulttuurin ”perhemäisyydestä” kertoo myös se, että muun muassa vastuullisuuspäällikkö on ollut aikoinaan ketjun ravintolassa ravintolatyöntekijänä ennen konsernihallintoon siirtymistään, ja monet hänen sen aikaisista työkavereistaan ovat siirtyneet ketjun franchising-yrittäjiksi.

*Tä on enemmän yhteenkasvanut kaveriporukka välillä kun työyhteisö. (Vastuullisuuspäällikkö)*

Yksilön merkitys koettiin tärkeäksi kulttuurin ja yhteishengen näkökulmasta. Yksilön tulee jakaa organisaation kulttuuriin kuuluvat arvot ja normit. Kohdeorganisaatiossa korostettiin aitoa kiinnostusta ja välittämistä vastuullisuudesta, sillä ilman niitä vastuullisuusasioita ”ei saada vedettyä läpi” (vastuullisuuspäällikön sanoin). Myös avainhenkilöiden (toimitusjohtajan ja hankintajohtajan) henkilökohtainen rooli kulttuurin muokkaamisessa tuotiin haastatteluissa useasti esiin. Tämä vahvistaa Scheinin (2009) toteamuksen johtajuuden ja kulttuurin läheisestä suhteesta. Kulttuurin muodostavat arvot

ja uskomukset ovat peräisin organisaation johtohahmoilta (Schein 2009). Toisaalta kulttuuriin kuuluu myös se, että yksilön työtä ja mielipiteitä arvostetaan, ja hyvästä työntekijästä pidetään kiinni.

*-- toki yrittäjiä on moneen junaan ja sellasiiki jotka ei ehkä ihan niinku hahmota ja sisäistä samalla tavalla kun me ketjuohjauksessa tehään --. kyl sieltä porukasta tippuu pois ne jotka ei niinku ei allekirjoita näit tai ehkä ihan porukkaan sovi et on myös aika niinkun pitkän ajan myötä yhteen hitsautunut jengi (Vastuullisuuspäällikkö)*

*-- et ymmärretään se yksilön merkitys siinä ja sitte se sitoutuneisuus ja pidetään kiinni siitä yksilöstä paremmin (Laatu- ja ruokaturvallisuuspäällikkö)*

Aiemmin kohdeorganisaation ollessa pörssissä, oli kulttuuri vähemmän avoin kuin nykyään, pääasiassa osakeyhtiöitä koskevan lainsäädännön takia, joka rajoitti kommunikaatiota. Tämän huomattiin vaikuttavan epäsuotuisasti myös kulttuuriin. Myös yrittäjiin päin ollaan nykyään paljon avoimempia ja vuorovaikutteisempia kuin vaikkapa yrityksen alkuaikoina, jolloin voimasuhteet ovat selkeästi olleet konsernijohdon puolella. Kommunikaatio ja vuorovaikutus ovatkin läheisesti, elleivät erottamattomasti kytköksissä yhteistyösuhteisiin, jotka taas liittyvät olennaisesti organisaatiokulttuuriin. Kohdeorganisaatioissa esiintynyt avoin, matalan kynnyksen epämuodollinen vuorovaikutus virallisten kontaktien lisäksi vahvistaa muun muassa Pagellin ja Wun (2006) ja Mollenkopfin ym. (2000) tutkimusten tulokset integraatiota edistävästä työilmapiiristä.

### **5.3.2 Organisaatorakenne**

Vastuullisuuspäällikön kuvaamaan ”tekemisen meininkiin” liittyy myös kohdeorganisaation ketteryys ja matala hierarkia. Vaikka suuntaviivojen ja tavoitteiden asettaminen todettiin sekä kirjallisuudessa että kohdeorganisaatioissa tärkeäksi, ei siihen konsernihallinnossa liity Zhun ja Sarkiksen (2006) esille tuomaa sisäistä valvontaa tai auditointia. Suuntaviivat, prosessit ja toimintamallit, ns. ”roadmapit”, on muotoiltu ja dokumentoitu, mutta vastuullisuuteen ei liity tiukkoja sääntöjä, toimintaohjeita tai byrokraattista raportointia, vaan konsernihallinto on hyvin itseohjautuva.

*Meillä tavallaan oletetaan, et sun täytyy ne huomioda, koska se on kaiken tekemisen tarkoitus. (Vastuullisuuspäällikkö)*

Vastuullisuuspäällikkö kuvaa organisaatiota ”luovaksi kaaokseksi”, sillä päätöksenteko ja toiminta on ketterää, eivätkä prosessit ole ”kiveenkirjoitettuja”. Organisaatio on siis hyvin epämuodollinen, minkä kirjallisuudessaakin on todettu edesauttavan integraatiota (mm. Kahn & Mentzer 1998).

Varsinaista code of conductiakaan ei ole erikseen ollut työntekijöille, vaan hankintaperiaatteet ovat toimineet vastuullisuusohjeistona lähinnä toimittajille. Nyt kuitenkin myös vastuullisuusohjeisto on kehitystyön alla. Vastuullisuuspäällikkö kuvaa vastuullisuustyön luonnetta ja korostaa jälleen arvojen ja kulttuurin merkitystä:

*-- ei oo silleen et on erillinen tiimi joka sitä hoitaa tai joku kerran vuodessa tehään joku vastuullisuuden muistilista et tikataan -- se ei tuu sitä kautta vaan nimenomaan se lähtee sieltä arvoista ja kulttuurista ja se on niinku sisäänleivottu kaikkeen (Vastuullisuuspäällikkö)*

Konsernihallinnon itseohjautuvuus ja matala hierarkia näkyy vuorovaikutuksessa ja päätöksenteossa. Pörssiyrityksenä organisaatiossa oli myös enemmän byrokratiaa, eikä päätöksenteko ollut niin nopeaa ja hajautettua kuin nyt. Päätöksenteko oli myös keskitettympää brändiuudistuksen alkuaikoina, kun vastuullisuutta vasta oltiin tuomassa osaksi yrityksen missiota, jolloin vastuullisuusaloitteet ja -työ oli täysin lähtöisin muutamasta ydinhenkilöstä. Yhäkin isoimmat päätökset, esimerkiksi julkisuuteen vaikuttavat päätökset, hyväksytetään toki esimiehellä tai johtoryhmässä. Kaikilla toiminnoilla on oikeus osallistua päätöksentekoon, minkä lisäksi yksilöillä on vapaus tehdä operatiivista ja rutiininomaista päätöksentekoa hyvin oma-aloitteisesti. Laatu- ja ruokaturvallisuuspäällikön sitaatista voidaan myös havaita avoimen organisaation yhteys organisaatiokulttuuriin.

*Sitä helpompihan se on ku se on itseohjautuva et annetaan se, tavallaan et jos se on niinkun suitset suussa ni eihän se välttämättä niinku toimi -- ku ihmiset tekee niin isolla sydämellä juttuja, intohimolla, ni päinvastoin nehän vaatii välillä suitsia (Laatu- ja ruokaturvallisuuspäällikkö)*

Epämuodollisuuden positiivisesta vaikutuksesta huolimatta yhteiset järjestelmät, systeemit, standardit, prosessit ja toimintatavat ovat integraatiolle tärkeitä (Turkulainen ym. 2017). Tämä tuli kohdeorganisaatiossa esiin etenkin siinä, että yrittäjiin päin valvonta ja ohjeistus on tiukempaa, esimerkiksi konseptiin on liitetty tarkat toimintaohjeet ja sen noudattamista auditoidaan. Myöskin päätöksenteko on yrittäjien näkökulmasta keskitettyä, vaikka heillä onkin mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin. Vastuullisuuspäällikön mukaan ravintolatyöntekijät eivät välttämättä edes ymmärrä

toimintaansa vastuullisuusasiana, koska se on niin olennainen osa kaikkea toimintaa, eikä sitä niin strategisella kuin käytännön tasollakaan eritellä ”vastuullisuusasiaksi”.

*-- et se pitää olla vaan arkipäivää ja se mun mielestä menee ehkä joissain firmoissa vähän pieleen että et se on sellanen ylimääräinen työvaihe, ylimääräinen palikka mikä – kerros mikä tuodaan kaikkeen ja sit siel on joku vastuullisuusihminen nurkassa, joka huutelee että näin pitäis tehdä.  
(Vastuullisuuspäällikkö)*

Tässä luvussa esitettyjen tulosten pohjalta pystyttiin tekemään johtopäätöksiä, jotka esitetään seuraavassa luvussa. Päättökysymykseen annetaan vastaus kerätyn aineiston ja kirjallisuuden vuoropuhelun pohjalta.

## 6 KESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET

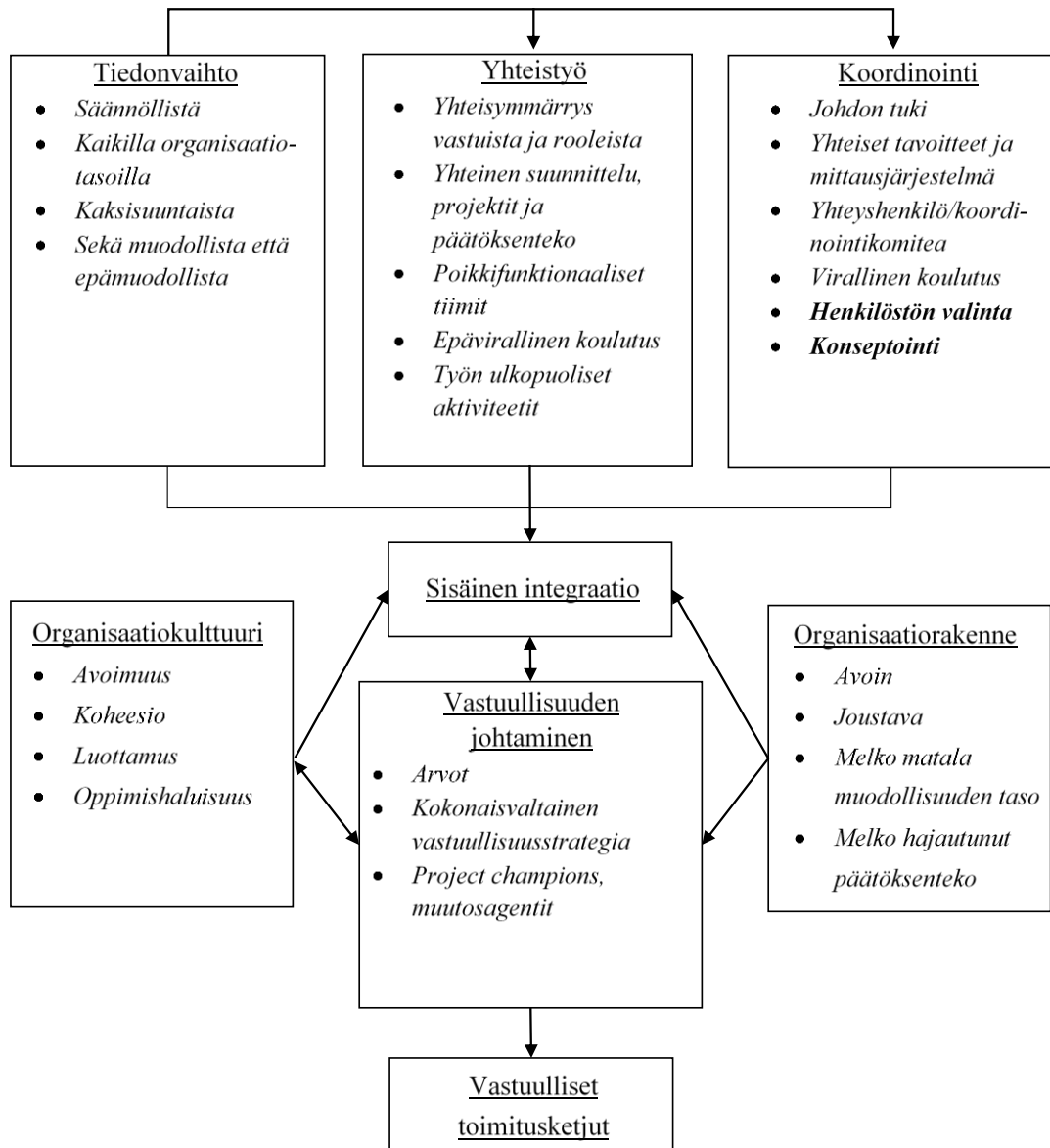
Tässä luvussa empiirisestä aineistosta saatuja tuloksia yhdistellään ja niistä tehdään johtopäätökset samalla reflektoiden niitä aiempiin tutkimustuloksiin. Luvussa vastataan päättämiskysymykseen ja esitetään tutkimuksen käytännöllinen ja teoreettinen kontribuutio, minkä lisäksi esitetään tutkimuksen rajoitukset, sekä niiden ja tulosten pohjalta aiheita jatkotutkimukselle.

### 6.1 Keskeiset johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten toimitusketjujen vastuullisuutta voidaan edistää sisäisellä integraatiolla. Tutkimusongelma jaettiin kolmeen alakysymykseen:

- Minkälainen viitekehys nykyisen kirjallisuuden pohjalta rakentuu, toimiiko se käytännössä ja tuoko empiirinen aineisto siihen jotain uutta?
- Mitkä sisäisen integraation keinot sopivat vastuullisuuden edistämiseen?
- Millainen organisaatioympäristö on myönteinen sisäisen integraation ja vastuullisuuden korkealle tasolle?

Empiirisen aineiston perusteella voidaan todeta, että aiempien tutkimusten tulosten pohjalta muodostettu viitekehys toimii vastuullisuuskontekstissa hyvin, sillä lähes kaikki sen elementit käyvät ilmi myös aineistosta, minkä lisäksi oletetut tekijöiden väliset yhteydet pitävät kohdeorganisaatiossa paikkaansa. Muodostettua viitekehystä voidaan tulosten pohjalta kuitenkin täydentää. Kuviossa 5 näkyy kohdeorganisaatiossa toimitusketjujen vastuullisuutta edistäneet sisäisen integraation keinot, sekä se, millainen organisaatiokulttuuri ja organisaatorakenne edistää sekä sisäistä integraatiota että vastuullisuutta.



Kuvio 5 Vastuullisuutta edistäneet sisäisen integraation keinot ja organisaatioympäristö

Vahva vastuullisuuteen keskittyvä fokus ja missio ja niiden ilmeinen vaikutus sekä sisäisen integraation toteuttamiseen että arvojen kautta organisaatiokulttuuriin johtavat siihen, että nuoli vastuullisuuden ja kulttuurin, sekä vastuullisuuden ja sisäisen integraation välillä on muutettu kaksisuuntaiseksi.

Tutkimuksen tulokset vahvistivat aiempaa kirjallisuutta siinä, että sisäinen integraatio todella kuuluu osaksi vastuullista liiketoimintaa. Kuten jo aiemmin on todistettu, vastuullisuuden tulee olla integroituna kaikkeen toimintaan ja yhteinen visio, sekä proaktiivinen, hyvin muotoiltu missio ja strategia ovat sen lähtökohtia (mm. Andersen &

Skjøtt-Larsen 2009; Pagell & Wu 2009; Beske & Seuring 2014). Vastuullisuuden integroituminen näkyi siinä, ettei sitä käsitetty erilliseksi ”palikaksi”, vaan se oli mukana kaikessa toiminnassa, ns. punaisena lankana, minkä vuoksi haastateltavat eivät osanneetkaan liittää tiettyjä toimenpiteitä erityisesti vastuullisuustyöhön. Kuten Pagell ja Wu (2009) mainitsevat, vastuullisuuden tulee olla yhteensopiva yrityksen muiden tavoitteiden kanssa, jolloin siitä tulee osa päivittäisiä toimintatapoja. Tämä oli selkeästi nähtävissä myös kohdeyrityksessä.

Tulokset antavat vahvasti olettaa, että sisäinen integraatio johtaa paitsi yleisesti organisaation vastuullisuuteen, myös erityisesti toimitusketjujen vastuullisuuteen, koska toimitusketjut ja etenkin hankinta, ovat vastuullisuudessa niin olennainen tekijä, ns. ”kulmakivi”. Hankinnan strateginen asema organisaatiossa oli selkeä vastuullisuuden ajuri, kuten myös kirjallisuudessa on todettu (mm. Tate ym. 2010). Aineisto tuki myös sitä, että vastuullisuuden ulottuminen koko toimitusketjuun lähtee liikkeelle organisaation sisäisestä vastuullisuudesta sen arvojen, mission ja käytäntöjen kautta, sillä vaikka tarkasti valitut vastuulliset yhteistyökumppanit mahdollistavat organisaation ja toimitusketjun vastuullisuuden ja voivat myös edistää sitä, halu muodostaa vastuullinen toimitusketju vastuullisia toimittajia ja muita yhteistyökumppaneita käyttämällä lähtee ydinorganisaatiosta.

Lisäksi tarkoituksena oli selvittää, mitkä sisäisen integraation keinot sopivat vastuullisuuden edistämiseen ja miten niitä tulisi toteuttaa. Haastatteluaineistosta kävi ilmi hyvin paljon samoja vastuullisuustyössä ilmenneitä keinoja, kuin mitä sisäisen integraation kirjallisuudesta oli tunnistettu. Kuviossa 5 lihavoidulla tekstillä kirjoitetut keinot olivat tässä tutkimuksessa löydettyjä uusia integraation keinoja. Lisäksi muun muassa Pagellin ja Wun (2006) esittämä huomio keinojen kokonaisvaltaisuudesta tuli esille; niitä on hankalaa tosielämässä erottaa toisistaan, minkä vuoksi on myös vaikeaa sanoa, onko jokin keino ylitse muiden. Haastateltavat eivät osanneet mainita sellaisia keinoja, mutta keinojen erilaiset esiintyvyydet ja merkitykset toiminnalle kävivät ilmi, minkä myötä jonkinlaisia johtopäätöksiä niiden tärkeydestä voitiin tehdä.

Vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin, etenkin epämuodollisen, merkitys sisäiselle integraatiolle ja vastuullisuudelle vahvistettiin tässä tutkimuksessa. Epämuodollinen kommunikointi koettiin konsernijohdossa vähintään yhtä tärkeäksi kuin muodollinen kommunikointi, ellei jopa tärkeämmäksi, mutta yrittäjäkunnan kanssa virallisilla kanavilla oli suurempi rooli. Tähän liittyi todennäköisesti sijainti; konsernihallinnossa eri toiminnot sijaitsevat samassa paikassa, kun taas yrittäjiä sijaitsee ympäri Suomen. Välimatkan vaikutus epämuodollisen tiedonvaihdon tasoon tunnistettiin myös kirjallisuudessa (Pagell & Wu 2006). Integraation taso oli kuitenkin hyvä myös yrittäjien kanssa, joten vaikka fyysisellä välimatkalla voidaan olettaa olevan vaikutusta integraation nimenomaisiin keinoihin, ei sillä välttämättä ole suurta merkitystä integraation onnistumiseen. Lisäksi epämuodollisen tiedonvaihdon todettiin kirjallisuudessa olevan

tehokkaampaa päivittäisten toimintojen johtamisessa ja ongelmanratkaisussa (Pagell & Wu 2006). Vuorovaikutus on kuitenkin sekä konsernihallinnon sisällä, että yrittäjäkunnan kanssa jatkuvaa ja säännöllistä, jota muun muassa Stank ym. (1999) korosti tutkimuksessaan.

Yrittäjien kanssa päivittäinen kommunikointi liittyi ongelmatilanteiden ratkaisuun tai kysymyksiin vastaamiseen tarpeen vaatiessa, ja heillä oli määritellyt kontaktit niin konsernihallintoon kuin hankintaorganisaatioonkin. Esimerkiksi isommat vastuullisuuskysymykset käsiteltiin kuitenkin aina yrittäjäkunnan kanssa erillisissä kokouksissa ja aluekierroksilla yrittäjiä tavattiin kasvokkain kaksi kertaa vuodessa. Myös Pagellin ja Wun (2006) tärkeäksi toteama tiedonvaihdon kaksisuuntaisuus näkyi sekä konsernijohdon sisällä, että yrittäjäkunnan kanssa. Konsernihallinnon sisällä epämuodollisen ”käytäväpuheen” lisäksi tärkeimmät tiedonvaihtokanavat olivat kokoukset. Yrittäjien kanssa tärkein yhteydenpitokanava oli sähköinen käyttöjärjestelmä, ns. ”virtuaalinen tori”. Irelandin ja Bručen (2000) mukaan liian suuren painoarvon antaminen teknologialle voi muodostaa esteen yhteistyölle. Tätä ei oltu kohdeorganisaatiossa tehty, sillä vaikka sähköiset tiedonvaihtokanavat olivat olennainen osa reaaliaikaista kommunikointia, tietojärjestelmillä oli merkittävä rooli vain yrittäjien kanssa viestimisessä. Lisäksi yrittäjäkunnan kanssa viestimiseen kuului olennaisena osana yksisuuntainen, säännöllinen tiedotus.

Kommunikaation läheinen linkittyminen kanssakäymiseen ja yhteistyöhön sekä sen yhteys työilmapiiriin ja organisaatiokulttuuriin oli ilmeinen. Säännöllinen, kaksisuuntainen tiedonvaihto loi pohjaa hyvälle yhteistyösuhteille, sillä oli tärkeää, että kaikki osapuolet, niin konsernihallinnon sisällä kuin yrittäjäkunnassakin, olivat tietoisia siitä, mitä konsernissa tapahtuu ja saivat mahdollisuuden vaikuttaa. Esimerkiksi pörssissä ollessa erilaiset rajoitukset vähensivät tiedonvaihtoa ja avoimuutta, minkä tunnistettiin vaikuttavan työilmapiiriin negatiivisesti. Havainnot vahvistavat aiemman tutkimuksen käsitystä siitä, että sujuva tiedonvaihto on integraation lähtökohta (Kahn & Mentzer 1996; Murphy & Poist 2012; Basnet 2013). Tämän tutkimuksen tulokset ovat linjassa myös vastuullisuuskirjallisuuden kanssa ja osoittavat, että se on kriittistä myös vastuullisuuden toteutukselle (mm. Andersen & Skjøtt-Larsen 2009).

Yhteistyöhön liittyvillä tekijöillä ja aktiviteeteilla oli merkittävä rooli kohdeorganisaation vastuullisuustyölle. Muun muassa Pagellin ja Wun (2006) ja Ellingerin ym. (2006) mainitsemia vastuiden tai roolien epäselvyyksiä ei ilmennyt, vaan kaikkien osaamista hyödynnettiin tarpeen vaatiessa. Epävirallista vastuullisuuskoulutusta, ns. ”sparrausta” esiintyi paljon konsernihallinnon sisällä. Yrittäjäkunnan kanssa virallisella koulutuksella ja ohjeistuksella oli merkittävämpi rooli. Kuitenkin myös epävirallista koulutusta tapahtui muun muassa Mollenkopfin ym. (2000) mainitseman työtehtävien vaihdon, ns. ”työharjoittelun” muodossa konsernihallinnon ja yrittäjäkunnan välillä, mikä nähtiin ensisijaisesti yhteistyösuhteita parantavana ja

ylläpitävänä aktiviteettina. Yhteistyösuhteita ja yhteishenkeä kohotettiin säännöllisesti Parenten ym. (2002) mainitsemilla työn ulkopuolisilla aktiviteeteilla, niin konsernihallinnon työntekijöiden kesken kuin yrittäjäkunnankin kanssa. Muun muassa Stankin ym. (1999) ja Turkulaisen ym. (2017) korostama yhteinen suunnittelu, projektit ja päätöksenteko näkyi kaikessa toiminnassa ja Pagellin ja Wun (2006) ja Turkulaisen ym. (2017) mainitsemat tiimirakenteet olivat olennainen osa konsernihallinnon työskentelyä. Van Hoek ja Mitchellin (2006) esille tuoman yhteisen kielen merkitystä ei haastatteluissa käynyt ilmi.

Kahn & Mentzer (1996) painottivat, yhteistyö muodostuu jaetun vision, yhteisten tavoitteiden ja yhteisten palkkioiden saavuttamisesta. Myös kohdeorganisaatiossa yhteistyön ja päätöksenteon nähtiin kumpuavan yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta ja yhteisestä ”tahtotilasta”. Vaikka tavoitteiden asettaminen todettiin tärkeäksi niin vastuullisuus- kuin integraatiokirjallisuudessaakin (mm. Kahn & Mentzer 1996; Pagell & Wu 2009), tarkkojen laskennallisten tavoitteiden asettamisella ei kuitenkaan ollut toistaiseksi ollut suurta roolia, vaan yhteistyö kumpusi mission antamasta yhteisestä visiosta. Myös kirjallisuudessa korostettiin organisaation ajattelutavan ja strategisen tason ohjauksen merkitystä niin integraatiolle kuin vastuullisuudellekin (mm. Pagell & Wu 2006; Pagell & Wu 2009; Szalavetz 2018). Vastuullisuusfokus selkeästi edesauttaa ja selkeyttää kaikkea yhteistoimintaa ja päätöksentekoa kohdeorganisaatiossa, mikä tukee kirjallisuutta siinä, että integraatioaktiviteeteilla tulisi olla selkeä ja asianmukainen fokus ja lähestymistapa (Ruekert & Walker 1987; van Hoek & Mitchell 2006). Lisäksi kaikki kanssakäyminen oli aina tarkoituksenmukaista, esimerkiksi tiimit muodostettiin niin, että jokaisen erikoisosaamisella oli merkitystä lopputulokseen. Tarkoituksenmukaisuus korostui myös tiedonvaihdossa. Muun muassa dokumentoinnin määrä oli suhteellisen pieni ja tietoa vaihdettiin tarvittaessa, mikä varmisti kirjallisuudessa esille tuodun riskin työntekijöiden ylikuormittumisesta tiedonvaihton suhteen. Tällöin motivaatio tiedon hyödyntämiseen säilyy, kun se koetaan arvoa tuottavana. (Kahn & Menter 1996; Ellinger ym. 2000).

Koordinaation keinoja oli käytetty vaihtelevissa määrin. Kirjallisuudessa esiintyneitä yhteisosastoa tai kolmatta ulkopuolista osapuolta ei kohdeorganisaatiossa havaittu (Murphy & Poist 1992). Koordinaatiolla oli selkeästi vielä merkittävämpi rooli konsernihallinnon ja yrittäjäkunnan välillä, kuin konsernihallinnon sisällä, mikä on loogista, sillä yrittäjät sijaitsevat kaukana ja ovat vaikeammin hallittavissa. Heille myös valvonta, ohjeet ja prosessit olivat tiukempia, kuin konsernihallinnon sisällä. Tähän liittyi uudeksi koordinoituihin toimintatapoihin tunnistettu konseptointi, joka sisältää valmiiksi määriteltujen toimintatapojen yhtenäisen jalkauttamisen ja valvonnan. On vaikeaa sanoa, miten se voisi toimia organisaatiossa, joka ei toimi franchising-mallilla.

Systemaattisella tavoiteasetannalla, tarkoilla tai tiukoilla toimintaohjeilla, säännöillä tai mittariston luomisella ei ollut toistaiseksi ollut kovin suurta merkitystä

konsernihallinnon sisällä, vaan toiminta oli ollut enemmän arvopohjaista. ”Tekemisen meininki” näkyi toiminnan käytännönläheisyytenä. Tämä tutkimus osoitti, että myös yleisluontoisemmat ja pääpiirteiset tavoitteet edistävät vastuullisuutta, kunhan suunta on selkeä. Muun muassa Wolf (2011) korostikin, että vastuullisuusstrategian tulee antaa liikkumatilaa päätöksenteolle. Muun muassa Andersenin ja Skjøtt-Larsenin (2009) vastuullisuustutkimuksissaan korostamia mittaristoa ja vastuullisuusohjeistoa oltiin kuitenkin kehittämässä ja niiden merkitys tiedostettiin etenkin yrityksen kasvaessa ja monimutkaistuessa. Kirjallisuudessa integraation perimmäiseksi esteeksi mainittuja ristiriitaisuuksia tai epäjohtonmukaisuuksia strategisen tason linjauksissa ei ollut, koska eri toiminnoille ei ole määritelty erillisiä strategioita tai tavoitteita, eikä niitä myöskään strategian uudistamisen yhteydessä aiota tehdä, vaan kaikkia koskevat samat toimintaohjeet ja organisaationlaajuiset tavoitteet (mm. Stank ym. 1999; van Hoek & Mitchell 2006; Turkulainen ym. 2017). Siksi myöskään tiukoilla koordinaatiotoimenpiteillä tai valvonnalla ei välttämättä ole kovin suurta merkitystä, koska kaiken tekemisen suunta on selkeästi muotoiltu jo missiossa.

Virallisella vastuullisuuskoulutuksella ei ollut kovin suurta merkitystä ja sitä esiintyikin konsernihallinnon sisällä lähinnä uuden työntekijän aloittaessa, mikä liittyy siihen, että missio ja arvot ohjaavat tekemistä vahvasti. Oletuksena on, että työntekijä huomioi vastuullisuuden työssään, sillä se on kaiken tekemisen tarkoitus. Tämä tutkimus myötäilee myös aiempien tutkimusten tuloksia yksilön merkittävästä vaikutuksesta niin integraation tasoon kuin vastuullisuuteenkin (mm. Murphy & Poist 1996; Andersen ja Skjøtt-Larsen 2009). Työntekijöiden hyvinvoinnin, sitoutuneisuuden ja motivaation nähtiin vaikuttavan yhteistyösuhteisiin, päätöksenteon nopeuteen ja yrityskulttuuriin. Työntekijöiden aitoa innostusta ja mielenkiintoa, sekä halua oppia korostettiin. Nykyään työntekijöiden arvo ymmärretään paremmin ja hyvistä työntekijöistä halutaan pitää kiinni. Yrityksen arvot jakava työntekijä ei tarvitse vahvaa motivointia tai muita koordinoitikeinoja yhtä paljon, kuin henkilö, joka ei ole yhteensopiva organisaation toimintatavan ja kulttuurin kanssa. Näistä huomiosta johdettiin uusi koordinaation keino; työntekijöiden valinta.

Työntekijöiden sitoutumiseen liittyy lisäksi se, että vastuullisuutta ei ole liitetty osaksi palkkiojärjestelmää tai henkilö- tai toimintokohtaista tavoiteasetantaa. Kirjallisuudessa palkkioiden merkitys jäi epäselväksi, sillä tulokset olivat jokseenkin ristiriitaisia. Integraatiokirjallisuudessa niillä nähtiin olevan jonkinlainen rooli integraation syntymisessä, kunhan ne eivät olleet keskenään ristiriidassa (Mollenkopf ym. 2000; Pagell & Wu 2006). Vastuullisuuskirjallisuudessa palkkiojärjestelmän positiivisesta merkityksestä oltiin yksimielisempiä (Handfield ym. 1997; Pagell & Wu 2009, Jabbour & Santos 2008). Sitoutuminen näkyi myös luottamuksena ja päätöksenteon hajautuneisuutena, sekä sääntöjen ja tiukan valvonnan puuttumisena. Tutkimuksen tulokset vahvistavat aiempien tutkimusten tulosta siitä, että työntekijöiden vapaus käyttää

omaa harkintaansa määriteltyjen suuntaviivojen sisällä ilman intensiivistä valvontaa, johtaa parempaan joustavuuteen ja ketteryyteen, sekä työhyvinvointiin. (Kahn & Mentzer 1996; Stank ym. 2001b.)

Kohdeorganisaatiota voidaan siis kuvailla hyvin avoimeksi. Hierarkia on matala ja byrokrania on karsittu minimiin. Ylimääräisiä esteitä nopealle päätöksenteolle ja yhteistyölle ei ole haluttu luoda. Säännöillä ja tiukalla valvonnalla ei ollut kohdeorganisaatioissa roolia, vaan se oli kaiken kaikkiaan joustava. Kuten jo aiemmissakin luvuissa kävi ilmi, tutkimusaineisto tuki Silverthornen (2004) toteamusta siitä, että avoimissa organisaatioissa työtyytyväisyyden ylläpito ja sitouttaminen on helpompaa kuin byrokraattisissa organisaatioissa, mikä taas ainakin välillisesti liittyy sisäiseen integraatioon (Jacobs ym. 2016). Tutkimuksen tulokset siten kannattavat aiempaa kirjallisuutta siinä, että sitoutuneet työntekijät eivät kaipaa rahallisia kannustimia ja avoin, matalan hierarkian organisaatio edesauttaa sisäistä integraatiota ja vastuullisuustyötä (mm. Mollenkopfin ym. 2000; Pagell & Wu 2009; Schneider ym. 2014).

Tulokset ovat linjassa myös Schneiderin ym. (2014) tutkimuksen kanssa siitä, että osallistavuuteen ja hajautettuun päätöksentekoon perustuvat orgaaniset koordinointimekanismit toimivat parhaiten vastuullisuuden jalkauttamisessa organisaatioissa, joissa vastuullisuuden ymmärrys ja laajuus on hyvä. Päätöksenteko oli keskitetympää silloin, kun vastuullisuutta vasta jalkautettiin kohdeorganisaatioissa. Vaikka vastuu ja päätöksenteko on nykyään jo hyvin hajautettua, kuitenkin päävastuu vastuullisuuden kehitystyöstä on keskitetty erilliselle vastuullisuustoiminnolle, jolloin myös mekanistisilla koordinointitoimenpiteillä on jonkin verran merkitystä. Tämä vahvistaa Schneiderin ym. (2014) tuloksen siitä, että proaktiivinen vastuullisuusstrategia vaatii molempia koordinointitoimenpiteitä. Lisäksi suunnitellun, muodollisen ja tehokkaan kanssakäymisen mahdollistava mekanistinen koordinointi on merkittävämmässä roolissa yrittäjäkunnan kanssa, kun vastuullisuuspäätöksenteko on keskitetty konsernijohdolle.

Lisäksi tulokset vahvistavat kirjallisuutta siinä, että toimivia yhteistyösuhteita ei saavuteta ohjeilla ja määräyksillä (Liedtka 1996). Tässä luottamuksella sekä kohesiivisella ja avoimella organisaatiokulttuurilla oli merkittävä vaikutus, kuten kirjallisuudessakin todettiin (mm. Stankin ym. 1999; Skjøtt-Larsenin ym. 2003; Pagell & Wu 2006). Kulttuuria luonnehdittiin avoimeksi ja yhteistyötä korostavaksi. Työskentely perustuu pitkälti luottamukseen ja työntekijöillä on lupa tehdä ja kokeilla ilman pelkoa epäonnistumisesta seuraavia rangaistuksia. Kuten Liedtka (1996) totesikin, virheistä rankaiseminen tai niiden sivuuttaminen kuitenkin niitä unohtamatta johtaa epäluottamukseen. Haastateltavat nostivat organisaatiokulttuurin tärkeimmäksi vastuullisuuden ajuriksi, jopa tärkeämmäksi kuin varsinaiset toimenpiteet. Kulttuurin ja

arvojen, sekä niiden läheisen työilmapiiriin ja yhteistyösuhteisiin linkittymisen vuoksi se on loogista.

Myös sekä vastuullisuus- että integraatiokirjallisuudessa tärkeimpien keinojen joukossa esiintynyt johdon sitoutuminen ja tuki todettiin kriittiseksi ajuriksi niin vastuullisuustyölle kuin sen organisaatiokulttuuriin sisällyttämiselle (mm. Murphy & Poist 1992; Ellinger ym. 2006; Gattiker & Carter 2010; Beske & Seuring 2014). Johdon rooli näkyi sekä konsernihallinnon sisällä että vastuullisuuden jalkauttamisessa laajaan yrittäjäkenttään. Mollenkopfin ym. (2000) väitettä siitä, että johto voi vaikuttaa integraation tasoon riippumatta organisaation rakenteesta tai hierarkiasta ei voida tämän tutkimuksen tuloksilla vahvistaa, mutta ei myöskään hylätä.

Kaiken kaikkiaan, kohdeorganisaatiossa ei ilmennyt Gimenezin ja Venturan (2005) ja van Hoekin ym. (2008) mainitsemaa integraatiota estävää ”siiloajattelua”, joka olisi tarkasti erotellut toiminnot tai osastot toisistaan. Sen sijaan kokonaisuuden hahmottava päätöksenteko ja käytännön työskentely, esimerkiksi ongelmanratkaisu, viittaa vahvasti Segarsin ym. (2001) ja Chenin ym. (2007) esittämään prosessilähtöiseen ajattelutapaan, jossa toimintolähtöisen ongelmanratkaisun sijaan pyritään ymmärtämään ja parantamaan koko organisaationlaajuisia prosesseja. Tämän he totesivat johtavan parempaan integraatioon. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että prosessiajattelu sopii myös vastuullisuuden toteuttamiseen sen systemisen ja moniulotteisen luonteen takia.

Muun muassa Kahnin ja Mentzerin (1996) ja Turkulaisen ym. (2017) käsittelemällä organisaation kontekstilla on kuitenkin todennäköisesti vaikutusta sen sisäisen integraation ja sitä kautta vastuullisuuden tasoon. Esimerkiksi kohdeorganisaation pienellä koolla voidaan olettaa olevan vaikutusta sen rakenteeseen ja sitä kautta käytettyihin sisäisen integraation keinoihin. Lisäksi kohdeorganisaation toimimisella franchising-mallilla on todennäköisesti ollut positiivinen vaikutus vastuullisuuden jalkauttamiseen konsernihallinnosta aina ketjun ravintoloiden toimintaan asti, sillä liiketoimintamalli jo itsessään nojautuu niin vahvasti integraatioon.

## 6.2 Teorettinen ja käytännön kontribuutio

Aikaisempi vastuullisen toimitusketjun johtamisen kirjallisuus on keskittynyt paljolti organisaation ulkoisiin tekijöihin ja sisäiset resurssit sekä ihmisten väliset dynamiikat ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Sisäisen integraation yhteyttä parempaan operationaaliseen tai taloudelliseen suorituskykyyn on integraatiokirjallisuudessa käsitelty (mm. Flynn ym. 2010; Swink & Schoenherr 2015), mutta sen yhteyttä vastuullisuussuorituskykyyn ei ole juurikaan tarkasteltu. Tässä tutkimuksessa otettiin vastuullisuuden edistämiseen uusi näkökulma hyödyntämällä yleistä

integraatiokirjallisuutta, jolloin saatiin näkemystä siihen, miten sisäisen integraation kirjallisuudessa esiintyneet keinot toimivat vastuullisuuden kontekstissa.

Ensin tarkasteltiin integraation merkitystä ja esiintyvyyttä olemassa olevassa vastuullisten toimitusketjujen johtamisen kirjallisuudessa, niin ulkoisen kuin sisäisenkin toimitusketjun osalta. Sisäisen integraation rooli kävi selkeästi ilmi esimerkiksi tarpeena integroida vastuullisuus osaksi arvoja, strategiaa ja käytäntöjä, sekä saavuttaa kokonaisvaltainen ja yhdenmukainen vastuullisuusstrategia. Kirjallisuudesta tunnistettiin sisäisen integraation kirjallisuudessa ilmenneiden keinojen kanssa samankaltaisia vastuullisuuden edistämisen keinoja. Kirjallisuuden läpikäynnin pohjalta kuitenkin todettiin, että samoista elementeistä huolimatta sisäisen integraation hyödyntämismahdollisuudet vastuullisuuden edistämisessä jäivät epäselviksi, eikä esimerkiksi osastojen välistä integraatiota vastuullisuusnäkökulmasta ole juurikaan käsitelty. Näiden seikkojen vuoksi todettiin, että näkökulmaa tulisi laajentaa ottamalla mukaan yleinen sisäisen integraation kirjallisuus.

Vastuullisuuskirjallisuuden ja sisäisen integraation kirjallisuuden pohjalta muodostettu viitekehys osoittautui käytännössä toimivaksi. Tulokset osoittivat sisäisen integraation ja vastuullisuuden läheisen yhteyden, sekä vahvistivat monien sisäisen integraation keinojen olevan hyödyllisiä, ellei jopa kriittisiä, organisaation ja sen toimitusketjujen vastuullisuuden toteuttamisessa. Viitekehystä voitiin kuitenkin tulosten perusteella myös täydentää. Oletetut tekijöiden väliset yhteyden pitivät paikkaansa, mutta tulosten valossa esimerkiksi sisäisen integraation ja vastuullisuuden johtamisen välisen suhteen todettiin olevan toisiaan vahvistava. Samoin myös vastuullisuuden johtamisen todettiin myötävaikuttavan organisaatiokulttuuriin alunperin oletetun yksisuuntaisen syy-seuraussuhteen sijaan. Lisäksi tutkimuksessa tunnistettiin kaksi uutta koordinoitikeinoa; työntekijöiden valinta ja konseptointi, jotka täydentävät myös sisäisen integraation kirjallisuutta.

Lisäksi huomattiin, että usein on tutkittu vain tiettyjen osastojen tai toimintojen välistä integraatiota, minkä vuoksi tässä tutkimuksessa mukaan tarkasteluun otettiin useampi toiminto paremman kokonaiskuvan hahmottamiseksi. Tutkimus myötävaikuttaa myös sisäisen integraation kirjallisuuteen kootessaan teoriaosuudessa sisäisen integraation keinoja, sillä aiempi integraatiotutkimus on keskittynyt lähinnä osoittamaan sen yhteyden suorituskykyyn sen sijaan, miten sitä käytännössä toteutetaan. Aiempi integraatiotutkimus on myös pitkälti sivuuttanut sosiaalisten verkostojen merkityksen, joka tässä tutkimuksessa kävi ilmi muun muassa yhteishengen, luottamuksen, tiimityön ja kommunikaation tärkeyden kautta. (mm. Pagell & Wu 2006.) Lisäksi tutkimuksen tulokset lisäävät ymmärrystä siitä, miten konteksti, esimerkiksi organisaation koko ja liiketoimintamalli, mahdollisesti vaikuttavat sisäisen integraation tasoon, sillä kohdeorganisaatiossa pienen koon oletettiin edesauttavan matalaa hierarkian tasoa sekä

ketterää kommunikaatiota ja yhteistyötä, sekä franchising-mallin lähtökohtaisesti helpottavan integraatiota.

Tutkimuksen toteuttamistapa vastaa myös Narasimhanin (2014) huomioon siitä, että toimitusketjujen johtamisen tutkimus kaipaa lisää kvalitatiivista empiiristä tutkimusta. Aihetta tarkasteltiin syvällisemmin käytännön tasolla vastuullisuudessa ansioitunutta yritystä, ns. pioneeritapausta, tutkimalla. Tuloksista on apua myös käytännössä, sillä niistä saatiin selville tässä yrityksessä toimiviksi koettuja sisäisen integraation keinoja ja organisaatioympäristön tekijöitä, joiden nähtiin merkittävästi myötävaikuttaneen vastuullisuuden implementointiin ja edistämiseen. Tulokset antavat muillekin organisaatioille ns. ”benchmarkia” ja auttavat niitä tunnistamaan vastuullisuustavoitteitaan vastaavia integraation keinoja ja niiden yhdistelmiä.

### 6.3 Käytännön suositukset kohdeorganisaatiolle

Vaikka konseptoinnilla voidaankin hyvin varmistaa yrittäjien toimiminen konsernihallinnon periaatteiden mukaisesti ja arvopohjaisella toiminnalla on hyvä mahdollisuus vaikuttaa työntekijöiden vastuulliseen toimintaan, olisi hankintaperiaatteiden lisäksi hyvä kehittää, viestiä ja auditoida myös laajempi vastuullisuusohjeisto eli code of conduct, joka toimisi ohjenuorana ja standardina toimittajien lisäksi myös kaikille muille sidosryhmille. Sen lisäksi, että ulkoisille yhteistyökumppaneille tulisi olla tällainen vastuullisuusohjeisto, olisi se hyvä olla kokonaisvaltaisuuden näkökulmasta myös työntekijöille.

Vastuullisuuskirjallisuudessa muun muassa Collins (2004) ja Andersen ja Skjøtt-Larsen (2009) korostavat organisaation vastuullisuusohjeiston merkitystä vastuullisuuden implementoinnin keskeisenä keinona. Se toimii virallisena ohjeistona vaadituista vastuullisista menettelytavoista ja muotoilee selkeästi organisaation sitoutumisen vastuullisuuteen (Erwin 2011), minkä lisäksi sen todetaan olevan tärkeässä roolissa vastuullisen organisaatiokulttuurin luomisessa ja ylläpitämisessä (Collins 2004). Lisäksi se voi vaikuttaa positiivisesti organisaation julkiseen imagoon toimimalla virallisena ja konkreettisena sitoutumisena vastuullisuuteen (Matten 2003). Tarve vastuullisuusohjeiston uudistamiselle onkin jo kohdeorganisaatiossa tiedostettu, sillä organisaation kasvaessa ja monimutkaistuessa vastuullisuuden johtaminen käy myös haasteellisemmaksi ja systemaattista ohjausta voidaan tarvita lisää. Koska organisaation vastuullisuuden taso etenkin hankinnassa on jo hyvä, ei vastuullisuusohjeiston tarvitse välttämättä muuttaa toimintaa mitenkään, mutta se olisi hyvä olla organisaationlaajuisesti linjattu ja dokumentoitu.

Organisaation kasvun ja monimutkaistumisen myötä voi myös olla tarpeellista harkita vastuullisuuden liittämistä palkkiojärjestelmään. Tähän asti kohdeorganisaatiossa

aineellista motivointia vastuulliseen toimintaan ei ole ollut, vaan organisaatiokulttuurin, mission ja muiden ns. ”henkimaailman” asioiden (vastuullisuuspäällikön mukaan) on nähty toimivan vastuullisuuden pääasiallisena ajurina. Vastuullisuuskirjallisuudessa on kuitenkin melko yhtenäinen positiivinen näkemys vastuullisuuden liittämistä palkkiojärjestelmiin, kunhan ne eivät ole ristiriidassa muiden tavoitteiden tai palkkioiden kanssa (mm. Handfield ym. 2001; Pagell & Wu 2009; Jabbour & Jabbour 2016). Optimaalinen palkkiojärjestelmä on kontekstiriippuvainen, ja sen suunnittelussa tulee ottaa huomioon muun muassa kriteerit ja tavoitteet, joihin palkkio sidotaan, mittaamisen ja palkkioiden aikajänne, sekä se, koskeeko palkitseminen kaikkia organisaation työntekijöitä. Sisäisten mittareiden lisäksi voidaan käyttää ulkoisia mittareita, jotka vertaavat organisaatiota muihin organisaatioihin, esimerkiksi vastuullisuusindeksit, ja palkkio voidaan sisällyttää osaksi kuukausittaista palkkaa tai se voidaan antaa bonuksena tai pitkän aikajänteen kannustimena. (Kolk & Perego 2014.) Vaikka työntekijöiden motivoituneisuudesta ja vastuullisten arvojen jakamisesta pyritään varmistumaan jo työntekijöitä valittaessa, palkkiojärjestelmä, rahallinen tai ei-rahallinen, voisi varmistaa vastuullisuuden jalkautumisen kaikille organisaatiotasolle.

Myös koulutuksen merkityksen käydessä ilmi niin vastuullisuus-, kuin integraatiokirjallisuudessaakin, voisi siihen panostaa enemmän työntekijöiden, yrittäjien ja toimittajien keskuudessa (Mollenkopf ym. 2000; Andersen & Skjøtt-Larsen 2009). Tällä hetkellä vastuullisuuskoulutusta oli lähinnä uuden työntekijän tai yrittäjän aloittaessa, jonka jälkeen vastuu koulutuksesta oli pitkälti yksilöllä itsellään. Vaikka luottamus ja hajautettu päätöksenteko osoittautuivat tärkeiksi integraatiolle ja vastuullisuudelle, sen sijaan, että työntekijöiden oletettaisiin tai odotettaisiin itse kiinnittävän työssään huomiota vastuullisuuteen, voisi heille antaa enemmän ”eväitä” tehdä näin. Koska myös vastuullisuus kehittyy ja uusia mahdollisuuksia avautuu (Brockhaus ym. 2013), vastuullisuuskouluttamista erityisesti integraationäkökulmasta voisi olla enemmän. Haastatteluissa kävi ilmi, että palautetta ja ideoita vastuullisuudesta pyydetään, mutta työntekijät saattaisivat myös olla proaktiivisempia oman työnsä kehittämisessä ja ideoinnissa, jos heille tarjottaisiin yrityksen puolesta mahdollisuutta kouluttautua siihen paremmin. Lisäksi haastatteluissa mainittiin, että työntekijät eivät usein edes ymmärrä jotain tekemäänsä asiaa vastuulliseksi, koska se kuuluu yrityksen periaatteisiin ja toimintaohjeisiin. Jos he koulutuksen avulla ymmärtäisivätkin toimivansa vastuullisesti, voisi avautua uusia mahdollisuuksia ja käyttämätöntä potentiaalia, minkä lisäksi se voisi johtaa entistä parempaan sitoutuneisuuteen. Yrittäjien osalta parempi vastuullisuustietous voisi johtaa aktiivisempaan vastuullisuuden esilletuomiseen loppuasiakkaille.

Vaikka toimittajayhteistyö oli kohdeorganisaatiossa tärkeässä roolissa, myös tiiviimpi vastuullisuusintegraatio toimittajien kanssa saattaisi osaltaan edistää kohdeorganisaation vastuullisuutta vielä enemmän. Sen sijaan, että organisaatio sanelisi ehtojaan ja valvoisi

vastuullisuusohjeistonsa noudattamista, voisi se aktiivisemmin kehittää toimittajiaan ja kannustaa niitä jatkuvasti kehittämään itseään vastuullisuuden saralla. Näin vastuullisuusaloitteita saattaisi tulla proaktiivisemmin myös toimittajien osalta tai ainakin kohdeorganisaatio hyötyisi välillisesti toimittajiensa vastuullisuudesta esimerkiksi Besken ym. (2014) korostaman pitkäaikaista kilpailukykyä varmistavan jatkuvuuden kautta. Kuten mainittu, toimittajayhteistyö on avainasemassa paremman vastuullisuussuorituskyvyn saavuttamisessa, sillä se mahdollistaa pääsyn muun muassa uusiin resursseihin, ideoihin ja teknologioihin (mm. Sarkis ym. 2011; Brockhaus ym. 2013; Paulraj 2011).

## 6.4 Rajoitukset ja jatkotutkimus

Todellisuudessa sisäistä integraatiota ei voi katsoa omana kokonaisuutenaan, sillä sen tulee olla linjassa koko toimitusketjun ajureiden ja rajoitteiden kanssa (Barratt 2002, ks. Barratt 2004). Vaikka organisaatio saavuttaisi täydellisen sisäisen integraation, se voi ulkoisen integraation puuttuessa tulla luoneeksi vain isomman organisatorisen siilon (Barratt & Green 2001, ks. Barratt 2004). Myös Blome ym. (2014) korostavat, että sisäisiä ja ulkoisia vastuullisuustoimenpiteitä tulisi tarkastella kokonaisuutena, jotta niiden suorituskykyvaikutusta voidaan arvioida. Lopullisena tavoitteena tulisi siis olla koko toimitusketjun integraatio, jolloin yhteistyötä, prosessien koordinoitua ja tiedonvaihtoa tulisi tehdä myös asiakkaiden ja toimittajien kanssa (Barratt 2002, ks. Barratt 2004). Näin ollen jatkotutkimuksissa tulisi ottaa huomioon sisäisten integraation keinojen lisäksi myös ulkoinen integraatio ja testata, toimivatko samat keinot myös ulkoisen vastuullisuusintegraation edistämässä.

Tapaustutkimukselle tyypillinen yleistettävyyden ongelma on läsnä myös tässä tutkimuksessa, etenkin kun kyseessä on intensiivinen tapaustutkimus. Jatkossa tutkimustuloksia voisi vahvistaa laajemmalla aineistolla eri organisaatioista ja eri toimialoilta. Kuten Turkulainen ym. (2017) toteaa, tärkeäksi koettu integraatiomekanismi ei välttämättä sovi kaikkien organisaatioiden kontekstiin tai se ei ole yhteensopiva muiden käytettyjen keinojen kanssa. Esimerkiksi organisaatiokontekstin ja koon vaikutus jäi tässä tutkimuksessa epäselväksi ja sitä tulisi tutkia enemmän. Eroja voi todennäköisesti olla esimerkiksi erikokoisten yritysten toimintatavoissa. Jatkotutkimuksissa tulisi tutkia vielä sitä, onko vastuulliselle liiketoiminnalle tyypillinen toimintaympäristö esimerkiksi dynaaminen tai epävarma, joilla integraatiokirjallisuudessa todettiin olevan vaikutusta sisäisen integraation tasoon ja keinoihin, esimerkiksi epämuodolliseen koordinoituihin (Alvarez ym. 2010; Wong ym. 2011; Blome ym. 2014), jolloin saataisiin lisänäkemyksiä myös tämän tutkimuksen tuloksiin.

Tutkimusta rajoitti myös aikaresurssien rajallisuus. Tutkimuksessa pyrittiin mahdollisimman hyvin ottamaan huomioon vastuullisuuden ajallinen kehitys, mutta tätä ei tuloksista voida varsinaisesti todistaa, sillä analyysi on muodostettu haastateltujen henkilöiden muistikuvista ja käsityksistä, jolloin mahdollisuus ennakkoluuloille tai epätodenmukaisille käsityksille on olemassa. Vastuullisuutta edistävät sisäisen integraation keinot voivat muuttua ja kehittyä ajan myötä kokeilevista ja projektityyppisistä aloitteista laajempaan ja strukturoidumpaan yhteistyöhön siirryttäessä, kuten Alvarez ym. (2010) totesivat tutkiessaan vastuullisuusyhteistyöstä toimittajaverkoston kanssa. Jatkossa myös aika-aspektin tarkempi huomioonottaminen sisäisestä näkökulmasta voisi olla hyödyllistä.

Lisäksi tutkielman ollessa rajattu vain yhteen organisaatioon, vaikkakin kyseisen yrityksen hankintaketjut ovat osittain globaaleja, olisi jatkossa mielenkiintoista tutkia aihetta laajemmasta näkökulmasta esimerkiksi organisaatioiden kotimaiden kulttuurierojen vaikutusta tutkimalla, varsinkin kun organisaatiokulttuuri osoittautui merkittäväksi sisäisen integraation ja vastuullisuuden ajuriksi. Tällöin voitaisiin saada näkemystä siihen, toimivatko samat sisäisen integraation keinot erilaisissa kulttuurisissa konteksteissa.

Lisäksi lisää tutkimusta tarvitaan siitä, eroavatko integraation keinot eri organisaatiotasojen kesken, sillä vaikka tämän tutkimuksen tulosten perusteella sellaista ei ilmennyt, sillä voi olla merkitystä etenkin monimutkaisemmissa organisaatioissa. Myöskään eri integraatiokeinojen yhdistämisen vaikutusta on tämän tutkimuksen tuloksen perusteella mahdotonta todentaa, vaan tulokset viittasivat useiden eri keinojen käyttämisen ja kokonaiskuvan hahmottamisen tärkeyteen. Kuitenkin jatkotutkimuksessa voisi tutkia eri keinojen yhdistelmien vaikutusta.

Yksilön merkitys sisäisen integraation onnistumiselle kävi tutkimuksessa ilmi, mutta siihen voisi jatkossa perehtyä syvällisemmin. Olisi mielenkiintoista selvittää, miten yksilöitä voidaan motivoida sisäisen integraation ja vastuullisuuden toteuttamiseen, miten heidän asenteitaan voitaisiin muuttaa näille seikoille myönteisemmäksi ja onko yksilöllisillä persoonallisuuseroilla merkittävää vaikutusta vastuullisuuden toteuttamiseen.

## 7 LÄHTEET

- Alasuutari, P. (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0* (4. uud. p.). Vastapaino, Tampere.
- Alvarez, G. – Pilbeam, C. – Wilding, R. (2010) Nestle Nespresso AAA sustainable quality program: an investigation into the governance dynamics in a multi-stakeholder supply chain network. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 15 (2), 165-182.
- Andersen, M. – Skjøtt-Larsen, T. (2009) Corporate social responsibility in global supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 14 (2), 75-86.
- Barratt, M. A. (2004) Understanding the meaning of collaboration in the supply chain. *Supply Chain Management*, Vol. 9 (1), 30-42.
- Basnet, C. (2013) The measurement of internal supply chain integration. *Management Research Review*, Vol. 36 (2), 153-172.
- Beske, P. – (2014) Putting sustainability into supply chain management. *Supply Chain Management*, Vol. 19 (3), 322-331.
- Beske, P. – Land, A. – Seuring, S. (2014) Sustainable supply chain management practices and dynamic capabilities in the food industry: A critical analysis of the literature. *International Journal of Production Economics*, Vol. 152 (June), 131-143.
- Blome, C. – Paulraj, A. – Schuetz, K. (2014) Supply chain collaboration and sustainability: a profile deviation analysis. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 34 (5), 639-663.
- Bowen, F. – Cousins, P. – Lamming, R. – Faruk, A. (2001) Horses for courses: Explaining the gap between the theory and practice of green supply. *Greener Management International*, Autumn 2001 (35), 41-60.
- Brockhaus, S. – Kersten, W. – Knemeyer, A. M. (2013) Where Do We Go From Here? Progressing Sustainability Implementation Efforts Across Supply Chains. *Journal of Business Logistics*, Vol. 34 (2), 167-182.
- 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. (1999) Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, Vol. 38 (3), 268–295.
- Carter, C. R. – Easton, P. L. (2011) Sustainable supply chain management: Evolution and future directions. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 41 (1), 46-62.

- Carter, C. R. – Jennings, M. (2004) The role of purchasing in corporate social responsibility: A structural equation analysis. *Journal of Business Logistics*, Vol. 25 (1), 145–186.
- Carter, C. R. – Rogers, D. S. (2008) A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 38 (5), 360-387.
- Chen, C. C. – Shih, H. S. – Shuyr, H. J. – Wu, K. S. (2012) A business strategy selection of green supply chain management via an analytic network process. *Computer and Mathematics Applications*, Vol. 64 (8), 2544-2557.
- Chen, H. – Mattioda, D. D. – Daugherty, P. J. (2007) Firm-wide integration and firm performance. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 18 (1), 5-21.
- Chen, I. J. – Paulraj, A. (2004) Towards a theory of supply chain management: The constructs and measurements. *Journal of Operations Management*, Vol. 22 (2), 119-150.
- Childerhouse, P. – Towill, D. (2011) Arcs of Supply Chain Integration. *International Journal of Production Research*, Vol. 49 (24), 7441-7468.
- Collins, D. (2004) Five Levees for Improving Ethical Performance. *Strategic Finance*, Vol. 88 (1), 19–21.
- Cooper, M. C. – Ellram, L. M. (1993) Characteristics of Supply Chain Management and the Implications for Purchasing and Logistics Strategy. *International Journal of Logistics Management*, Vol. 4 (2), 13–24.
- Daily, B. F., – Huang, S. (2001) Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21 (12), 1539-1552.
- Dentzin, N. K. (1978) *Sociological methods: A sourcebook*. McGraw-Hill, New York.
- Drumwright, M. E. (1994) Socially responsible organizational buying: Environmental concern as a noneconomic buying criterion. *Journal of Marketing*, Vol. 58 (3), 1–19.
- Dyer, J. H. – Singh, H. (1998) The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, Vol. 23 (4), 660-679.
- Elkington, J. (1997) *Cannibals with Forks: the TBL of the 21st century business*. Capstone, Oxford.
- Ellinger, A. E. – Daugherty, P. J. – Keller, S. B. (2000) The relationship between marketing/logistics interdepartmental integration and performance in US manufacturing firms. *Journal of Business Logistics*, Vol. 21 (1), 1-22.

- Ellinger, A. – Keller, S. – Hansen, J. (2006) Bridging the Divide between Logistics and Marketing: Facilitating Collaborative Behavior. *Journal of Business Logistics*, Vol. 27 (2), 1-27.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative methods in business research*. Sage, London.
- Eriksson, P. E. (2015) Partnering in engineering projects: Four dimensions of supply chain integration. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 21 (1), 38-50.
- Erwin, P. M. (2011) Corporate Codes of Conduct: The Effects of Code Content and Quality on Ethical Performance. *Journal of Business Ethics*, Vol. 99 (4), 535–548.
- Flynn, B. B. – Huo, B. – Zhao, X. (2010) The Impact of Supply Chain Integration on Performance: A Contingency and Configuration Approach. *Journal of Operations Management*, Vol. 28 (1), 58-71.
- Gattiker, T. F. – Carter, C. R. (2010) Understanding project champions' ability to gain intra-organizational commitment for environmental projects. *Journal of Operations Management*, Vol. 28 (1), 72-85.
- Ghauri, P. – Gronhaug, K. (2002) *Research methods in business studies: A practical guide, 2. uud. painos*. Financial Times Prentice Hall. Essex.
- Ghauri, P. – Gronhaug, K. (2010) *Research Methods in Business Studies, 4. uud. painos*. Financial Times Prentice Hall. Essex.
- Gimenez, C. – Sierra, V. (2013) Sustainable supply chains governance mechanisms to greening suppliers. *Journal of Business Ethics*, Vol. 116 (1), 189-203.
- Gimenez, C. – Ventura, E. (2005) Logistics-production, logistics-marketing and external integration. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25 (1), 20-38.
- Gold, S. – Seuring, S. – Beske, P. (2010) Sustainable supply chain management and inter-organizational resources: A literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 17 (4), 230-245.
- Gordon, G. G. (1991) Industry determinants of organizational culture. *Academy of Management Review*, Vol. 16 (2), 396–415.
- Graham, S. (2018) Antecedents to environmental supply chain strategies: The role of internal integration and environmental learning. *International Journal of Production Economics*, Vol. 197, 283-296.
- Green, K. W. – Zelbst, P. J. – Bhadauria, V. S. – Meacham, J. (2012) Do environmental collaboration and monitoring enhance organizational performance? *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 112 (2), 186-205.

- Handfield, R. B. – Melnyk, S. A. – Walton, S. V. – Seegers, L. K. (1997) 'Green' value chain practices in the furniture industry. *Journal of Operations Management*, Vol. 15 (4), 293–315.
- Handfield, R. B. – Sroufe, R. – Walton, S. V. (2005) Integrating environmental management and supply chain strategies. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 14 (1), 1-19.
- Handfield, R.B. – Melnyk, S.A – Calantone, R.J. – Curkovic, S. (2001) Integrating Environmental Concerns into the Design Process: The Gap Between Theory and Practice. *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 48 (2), 189-208.
- Harisalo, R. (2008) *Organisaatioteoriat*. Tampere University Press, Tampere.
- Hart, S.L. – Ahuja, G. (1996) Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 5 (1), 30-37.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2000) *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hughes, R. L. – Ginnet, R. C. – Curphy, G. J (2015) *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. New York, NY.
- Hutt, M. – Walker, B. A. – Frankwick, G. L. (1995) Hurdle the Cross-functional Barriers to Strategic Change. *Sloan Management Review*, Vol. 36 (3), 22-30.
- Ireland R. – Bruce, R. (2000) CPFR: only the beginning of collaboration. *Supply Chain Management Review*, September/October, 80-88.
- Jabbour, C. J. C. – Santos, F. C. A. (2008) Relationships between human resource dimensions and environmental management in companies: Proposal of a model. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 16 (1), 51-58.
- Jabbour, C. J. C. – Jabbour, A. B. L. (2016) Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management: Linking two emerging agendas. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 112 (P3), 1824-1833.
- Kahn, K. B. – Mentzer, J. T. (1996) Logistics and interdepartmental integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 26 (8), 6-14.
- Kahn, K. – Mentzer, J. T. (1998) Marketing's integration with other departments. *Journal of Business Research*, Vol. 42 (1), 53-62.
- Kolk, A. – Perego, P. (2014) Sustainable Bonuses: Sign of Corporate Responsibility or Window Dressing? *Journal of Business Ethics*, Vol. 119 (1), 1–15.
- Krause, D.R. – Vachon, S. – Klassen, R.D. (2009) Special topic forum on sustainable supply chain management: Introduction and reflections on the role of purchasing management. *Journal of supply chain management*, Vol. 45 (4), 18–24.

- Law, K. M. – Gunasekaran, A. (2012) Sustainability development in high-tech manufacturing firms in Hong Kong: Motivators and readiness. *International Journal of Production Economics*, Vol. 137 (1), 116-125.
- Lawrence, P. R. – Lorsch J. W. (1967) *Organization and Environment – managing differentiation and integration*. Graduate school of Business Administration, Harvard University, Harvard.
- Leire, C. – Mont, O. (2010) The implementation of socially responsible purchasing. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 17 (1), 27–39.
- Liedtka, J. M. (1996) Collaborating across lines of business for competitive advantage. *The Academy of Management Executive*, Vol. 10 (2), 20-34.
- Linnenluecke, M. K. – Griffiths, A. (2010) Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*, Vol. 45 (4), 357-366.
- Linton, J. D. – Klassen, R. – Jayaramman, V. (2007) Sustainable supply chains: An introduction. *Journal of Operations Management*, Vol. 25 (6), 1075-1082.
- Lo, C.W. – Leung, S.W. (2000) Environmental agency and public opinion in Guangzhou: the limits of a popular approach to environmental governance. *The China Quarterly*, Vol.163 (September), 677-704.
- Lu, R. X. – Lee, P. K. – Cheng, T. (2012) Socially responsible supplier development: Construct development and measurement validation. *International Journal of Production Economics*, Vol. 140 (1), 160-167.
- Maailman ympäristö- ja kehityskomissio (1987) *Our common future*. Oxford University Press, New York.
- Maignan, I. – Hillebrand, B. – Mcalister, D. (2002) Managing Socially-Responsible Buying: How to Integrate Non-economic Criteria into the Purchasing Process. *European Management Journal*, Vol. 20 (6), 641-648.
- Markman, G. D. – Krause, D. (2016) Theory building surrounding sustainable supply chain management: Assessing what we know, exploring where to go. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 52 (2), 3-10.
- Matten, D. (2003) Symbolic Politics in Environmental Regulation: Corporate Strategic Responses. *Business Strategy and the Environment* Vol. 12 (4), 215–226.
- Miles, M. B. – Huberman, A. M. (1994) *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2. painos). Sage, Thousand Oaks.
- Min, H. – Galle, W. P. (2001) Green purchasing practices of US firms. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21 (9), 1222-1238.
- Mintzberg, H. – Jorgensen, J. – Dougherty, D. – Westley, F. (1997) Some surprising things about collaboration – Knowing how people connect makes it work better. *Organizational Dynamics*, Vol. 25 (1), 60-71.

- Mollenkopf, D. – Gibson, A. – Ozanne, L. (2000) The integration of marketing and logistics functions: An empirical examination of New Zealand firms. *Journal of Business Logistics*, Vol. 21 (2), 89-112.
- Montabon, F. – Pagell, M. – Wu, Z. (2016) Making Sustainability Sustainable. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 52 (2), 11-27.
- Murphy, P. R. – Poist, R. F. (1992) The Logistics-Marketing Interface: Techniques for Enhancing Cooperation. *Transportation Journal*, Vol. 32 (2), 12-23.
- Murphy, P. R. – Poist, R. F. (1994) The Logistics-Marketing Interface: Marketer Views on Improving Cooperation. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 2 (2), 1-14.
- Murphy, P. R. – Poist, R. F. (1996) Comparative Views of Logistics and Marketing Practitioners Regarding Interfunctional Co-ordination. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 26 (8), 15-28.
- Myers, M. D. (2009) *Qualitative Research in Business & Management*. SAGE Publications Ltd, Lontoo.
- Narasimhan, R. – Kim, S. W. (2002) Information system utilization in supply chain integration efforts. *International Journal of Production Research*, Vol. 40 (18), 4585-4609.
- Narasimhan, R. (2014) Theory development in operations management: Extending the frontiers of a mature discipline via qualitative research. *Decision Sciences*, Vol. 45 (2), 209-227.
- Nishiguchi, T. – Beaudet, A. (1998) The Toyota Group and the Aisin Fire. *Sloan Management Review*, Vol. 40 (1), 49-59.
- Pagell, M. (2004) Understanding the factors that enable and inhibit the integration of operations, purchasing and logistics. *Journal of Operations Management*, Vol. 22 (5), 459-487.
- Pagell, M. – Shevchenko, A. (2014) Why Research in Sustainable Supply Chain Management Should Have no Future. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 50 (1), 44-55.
- Pagell, M. – Wu, Z. – Wasserman, M. E. (2010) Thinking differently about purchasing portfolios: An assessment of sustainable sourcing. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 46 (1), 57-73.
- Pagell, M. – Wu, Z. (2006) Enhancing integration of supply chain functions within a firm: Exploring the critical factors through eleven cases. *Int. J. of Integrated Supply Management*, Vol. 2 (4), 295 – 315.
- Pagell, M. – Wu, Z. (2009) Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 45 (2), 37-56.

- Parente, D. H. – Pegels, C. C. – Suresh, N. (2002) An exploratory study of the sales-production relationship and customer satisfaction. *Internal Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22 (9/10), 997-1013.
- Parnaby, J. (1979) Concept of a Manufacturing System. *International Journal of Production Research*, Vol. 17 (2), 123-135.
- Patton, M. Q. (2002) *Qualitative research and evaluation methods*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Paulraj, A. (2011) Understanding the relationships between internal resources and capabilities, sustainable supply management and organizational sustainability. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 47, (1), 19-37.
- Polonsky, M. J. (1994) An introduction to green marketing. *Electronic Green Journal*, Vol.1 (2), 1-10.
- Porasmaa, M. (2016). *Internal integration during organizational transition: A supply chain perspective*. Turun yliopisto, Turku.
- Prajogo, D. – Olhager, J. (2011) Supply chain integration and performance: The effects of long-term relationships, information technology and sharing, and logistics integration. *International Journal of Production Economics*, Vol. 135 (1), 514-522.
- Prakash, A. (2002) Green marketing, public policy and managerial strategies. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 11 (5), 285-297.
- Preuss, L. (2001) In dirty chains? Purchasing and greener manufacturing. *Journal of Business Ethics*, Vol. 34 (2001), 345-359.
- Pujari, D. (2006) Eco-innovation and new product development: Understanding the influences on market performance. *Technovation*, Vol. 26 (1), 76-85.
- Quarshie, A. M. – Salmi, A. – Leuschner, R. (2016) Sustainability and corporate social responsibility in supply chains: The state of research in supply chain management and business ethics journals. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 22 (2), 82-97.
- Rao, P. – Holt, D. (2005) Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance? *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25 (9), 898-916.
- Rao, P. (2004) Greening production: A South-East Asian experience. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 24 (3-4), 289-320.
- Ruekert, R. W. – Walker O. C. (1987) Marketing's Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence. *Journal of Marketing*, Vol. 51 (1), 1-19.
- Sarkis, J. – Zhu, G. – Lai, K.-H. (2011) An organizational theoretic review of green supply chain management literature. *International Journal of Production Economics*, Vol. 130 (1), 1-15.

- Sarkis, J. (2003) A strategic decision framework for green supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 11 (4), 397-409.
- Schein, E. H. (2009) *The Corporate Culture Survival Guide*. John Wiley & Sons, Inc., San Francisco.
- Schneider, L. – Wallenburg, C. M. – Fabel, S. (2014) Implementing sustainability on a corporate and a functional level: Key contingencies that influence the required coordination. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 44 (6), 464-493.
- Segars, A. H. – Harkness, W. J. – Kettinger, W. J. (2001) Process Management and Supply-Chain Integration at the Bose Corporation. *Interfaces*, Vol. 31 (3), 102-114.
- Seuring, S. – Müller, M. (2008) From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 16 (15), 1699-1710.
- Seuring, S. (2011) Supply chain management for sustainable products – insights from research applying mixed methodologies. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 20 (7), 471-484.
- Sharfman, M. P. – Shaft, T. M. – Anex, R. P. (2009) The road to cooperative supply chain environmental management: trust and uncertainty among pro-active firms. *Business Strategy & the Environment*, Vol.18 (1), 1-13.
- Simatupang, T. M. – Sridharan, R. (2002) The Collaborative Supply Chain. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 13 (1), 15-30.
- Singh, A. – Trivedi, A. (2016) Sustainable green supply chain management: Trends and current practices. *Competitiveness Review*, Vol. 26 (3), 265-288.
- Skjøtt-Larsen, T. – Schary, P.B. – Mikkola, J.H. – Kotzab, K. (2007) *Managing the Global Supply Chain*, (3. Painos). Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
- Skjøtt-Larsen, T. – Thernøe, C. – Andresen, C. (2003) Supply chain collaboration: Theoretical perspectives and empirical evidence. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 33 (6), 531-549.
- Stank T. P. – Daugherty, P. J. – Ellinger, A. E. (1999) Marketing/Logistics Integration and Firm Performance. *International Journal of Logistics Management*, Vol. 10 (1), 11-33.
- Stank T. P. – Keller, S. B. – Closs, D. J. (2001a) Performance Benefits of Supply Chain Logistical Integration. *Transportation Journal*, Vol. 41 (2/3), 32-46.
- Stank, T. P. – Keller, S. B. – Daugherty P. J. (2001b) Supply Chain Collaboration and Logistical Service Performance. *Journal of Business Logistics*, Vol. 22 (1), 29-48.

- Stock, J.R. (1998) *Development and Implementation of Reverse Logistics Programs*. Council of Logistics Management, Lombard, IL.
- Svensson, G. (2007) Aspects of sustainable supply chain management (SSCM): Conceptual framework and empirical example. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 12 (4), 262-266.
- Swink, M. – Schoenherr, T. (2015) The Effects of Cross-Functional Integration on Profitability, Process Efficiency and Asset Productivity. *Journal of Business Logistics*, Vol. 36 (1), 69-87.
- Szalavetz, A. (2018) Sustainability-oriented cross-functional collaboration to manage trade-offs and interdependencies. *International Journal of Management and Economics*, Vol. 54 (1), 3-17.
- Tate, W.L. – Ellram, L.M. – Kirchoff, J.F. (2010) Corporate social responsibility reports: A thematic analysis related to supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 46 (1), 19-44.
- Testa, F. – Iraldo, F. (2010) Shadows and lights of GSCM (Green Supply Chain Management): Determinants and effects of these practices based on a multi-national study. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 18 (10), 953-962.
- Turkulainen, V. – Roh, J. – Whipple, J. M. – Swink, M. (2017) Managing Internal Supply Chain Integration: Integration Mechanisms and Requirements. *Journal of Business Logistics*, Vol. 38 (4), 290-309.
- Tynjälä, Päivi (1991) *Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta*. Kasvatus, Vol. 22 (5-6), 387-398.
- Yin, R. K. (2009) *Case study research: Design and methods* (4. painos). Sage Publications, Los Angeles.
- Vachon, S. – Klassen, R. D. (2006) Extending green practices across supply chain: the impact of upstream and downstream integration. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 26 (7), 795-821.
- Vachon, S. – Klassen, R. D. (2008) Environmental management and manufacturing performance: The role of collaboration in the supply chain. *International Journal of Production Economics*, Vol. 111 (2), 299-315.
- Van de Ven, A. H. (1976) On the nature, formation, and maintenance of relations among organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 1 (3), 24-36.
- Van Hoek, R. – Ellinger, A. E. – Johnson, M. (2008) Great divides: Internal alignment between logistics and peer functions. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 19 (2), 110-129.
- Walton, S. V. – Handfield, R. B. – Melnyk, S. A. (1998) The green supply chain: integrating suppliers into environmental management processes. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 34 (2), 2-11.

- Wheeler, D. – Fabig, H. – Boele, R. (2002) Paradoxes and dilemmas for stakeholder responsive firms in the extractive sector: Lessons from the case of Shell and the Ogoni. *Journal of Business Ethics*, 39 (3), 297–318.
- Wieland, A. – Handfield, R. B. – Durach, C. F. (2016) Mapping the landscape of future research themes in supply chain management. *Journal of Business Logistics*, Vol. 37 (3), 205–212.
- Wolf, J. (2011) Sustainable Supply Chain Management Integration: A Qualitative Analysis of the German Manufacturing Industry. *Journal of Business Ethics*, Vol. 102 (2), 221-235.
- Wong, Y. C. – Wong, C. W. Y. – Boon-itt, S. (2015) Integrating environmental management into supply chains: A systematic literature review and theoretical framework. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 45 (1/2), 43-68.
- Wu, C. – Lin, C. (2009) Case study of knowledge creation facilitated by six sigma. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 26 (9), 911-932.
- Zhang, F. – Rio, M. – Allais, R. – Zwolinski, P. – Carrillo, T.R. – Roucoules, L. – Mercier-Laurent, E. – Buclet, N. (2013) Toward a systemic navigation framework to integrate sustainable development into the company. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 54 (C), 199-214.
- Zhu, Q. – Sarkis, J. – Geng, Y. (2005) Green supply chain management in China: Pressures, practices and performance. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 25 (5-6), 449-468.
- Zhu, Q. – Sarkis, J. – Lai, K. (2012) Examining the effects of green supply chain management practices and their mediations on performance improvements. *International Journal of Production Research*, Vol. 50 (5), 1377-1394.
- Zhu, Q. – Sarkis, J. – Lai, K.-H. (2013) Institutional-based antecedents and performance outcomes of internal and external green supply chain management practices. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 19 (2), 106-117.
- Zhu, Q. – Sarkis, J. (2006) An inter-sectoral comparison of green supply chain management in China: Drivers and practices. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 14 (5) 472-486.

## 8 LIITE

### *Haastattelurunko*

1. Mikä on roolisi/vastuualueesi organisaatiossa?
2. Miten vastuullisuus määritellään organisaatiossa?
3. Mikä on tavoitteenne vastuullisuuden suhteen? Miten tämä tavoite näkyy strategiassanne ja arvoissanne?
4. Mikä on toimitusketjun rooli vastuullisuusstrategiassanne (erityisesti toimittajien)?
5. Miten vastuullisuus näkyy eri toiminnoissa, kuten tuotekehittelyssä, markkinoinnissa ja hankinnassa? Onko niille omat vastuullisuusstrategiansa?
6. Miten toteutate vastuullisuusstrategiaanne sisäisesti ja ulkoisesti toimittajien kanssa?
7. Mitkä yksiköt ovat vastuussa vastuullisuusohjeistostanne?
8. Miten mittaatte vastuullisuustavoitteiden onnistumista?
9. Onko vastuullisuus sidottu palkkiojärjestelmään?
10. Muistele kahta projektia, joissa toimittajan vastuullisuutta ollaan kehitetty onnistuneesti:
  - a) Mikä oli projektien tavoite (strategisesti ja operatiivisesti)?
  - b) Olivatko tavoite ja toimintosi rooli sen saavuttamisessa selkeitä? Entä muiden toimintojen rooli?
  - c) Miten projektit lähtivät liikkeelle? Kuka teki aloitteen projekteista?
  - d) Mitkä yksiköt olivat mukana? Mikä oli sinun yksikkösi rooli projekteissa?
  - e) Kuka/ketkä olivat vastuussa projekteista? Ketkä olivat avainhenkilöitä projektien vetämisessä?
  - f) Mitä erilaisia kommunikaation, yhteistyön ja koordinoinnin työkaluja/toimenpiteitä toteutuksessa käytettiin?
  - g) Mitkä keinot olivat mielestäsi tärkeimpiä projektin onnistumisen kannalta? Mainitse 1-3 kustakin (kommunikaatio, yhteistyö ja koordinointi). Entä yleisesti organisaation vastuullisuuden kannalta?
  - h) Miten projektien onnistumista mitattiin suhteessa tavoitteisiin?
  - i) Oliko projektien implementoinnissa jotain, mitä olisi voinut vielä kehittää? Miten haasteet ratkaistiin?
11. Miten kuvailisit organisaatiokulttuurianne? Onko sillä mielestäsi ollut merkitystä projektien onnistumiselle ja yleisesti vastuullisuudessa menestymiselle?
12. Miten kuvailisit organisaationne muodollisuuden tasoa ja päätöksenteon keskittyneisyyttä/hajautuneisuutta? Onko sillä mielestäsi ollut merkitystä projektien onnistumiselle ja yleisesti vastuullisuudessa menestymiselle?
13. Tuleeko vielä mieleen jotain kriittisiä menestystekijöitä vastuullisuuden kannalta, joita ei ole käsitelty?