

Emmi Nguyen

LÄPINÄKYVYYS VASTUULLISTEN TOIMITUSKETJUN JOHTAMISESSA

Case Lovia –
Ylijäämämateriaalista luksusasusteeksi

TIIVISTELMÄ

Emmi Nguyen: Läpinäkyvyys vastuullisten toimitusketjujen johtamisessa: Case Lovia – Ylijäämämateriaalista luksusasusteeksi
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppatieteiden maisteri
Toukokuu 2019

Vastuullisuus ja läpinäkyvyys kehittyvät liiketoiminnassa entistä nopeampaa vauhtia. Etenkin tekstiili- ja vaatealalla, kuluttajat ovat ruvenneet vaatimaan yrityksiltä korkeampaa sitoutumisen tasoa sosiaalisissa ja ympäristöllisissä standardeissa, mikä on johtanut toimitusketjujen innovointiin läpinäkyvyysprosessien kautta. Yleisenä ongelmana alalla koetaan kuitenkin yritysten viherpesu – eli harhaanjohtava ”ekologinen” markkinointi, jonka vuoksi kuluttajat ovat ruvenneet kyseenalaistamaan yritysten vastuullisuusväitteitä. Haasteena monelle yritykselle onkin ymmärtää mikä läpinäkyvyyden merkitys tosiasiasa on vastuullisten toimitusketjujen johtamisessa.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa syvällisempää ymmärrystä siitä, miten läpinäkyvyys vaikuttaa sidosryhmäsuhteiden muodostumiseen vastuullisissa toimitusketjuissa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pyrkii vastaamaan erityisesti siihen, miten läpinäkyvässä toimitusketjussa luodaan yhteisarvoa, ja empirian tavoitteena on selvittää läpinäkyvän toimitusketjun tuomia haasteita ja mahdollisuuksia eri sidosryhmien näkökulmasta. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu kolmesta eri teemasta; vastuullisten toimitusketjujen johtamisesta, sidosryhmäsuhteiden teoriasta, sekä sidosryhmien yhteisarvonluonnista läpinäkyvässä toimitusketjussa. Lähestymistapana tässä tutkielmassa toimii kvalitatiivinen tapaustutkimus, jossa kohdeyrityksenä toimii suomalainen muotialan pienyritys, joka toimii kilpailijoista poiketen läpinäkyvästi paljasten toimitusketjunsä osapuolet, sekä hinnoittelurakenteet tuotekohtaisesti. Tutkimuksen aineisto on kerätty teemahaastatteluilta kohdeyrityksen eri sidosryhmien edustajilta.

Tutkimuksen perusteella havaittiin, että vastuullisten toimitusketjujen rakenne muistuttaa enemmän dynaamista arvoverkostoa, kuin lineaarista ketjua – siitä syystä, että vastuulliset ongelmat ja tavoitteet vaativat laajempaa yhteistyötä eri toimijoiden keskuudessa, sekä niiden lähtökohtana on tuottaa arvoa jokaiselle osapuolelle jatkuvan yhteistyön ja vuorovaikutuksen kautta. Läpinäkyvän toimitusketjun mahdollisuuksina sidosryhmäsuhteiden muodostumisessa koettiin erityisesti luottamuksen rakentaminen toimituskumppaneihin. Läpinäkyvä toimitusketju avaa sidosryhmille suoran näkymän yrityksen toimittajakumppaneihin, sekä mahdollisuuden ottaa näihin yhteyttä halutessaan. Tämä koetaan kilpailumielessä sekä uhkana, että mahdollisuutena. Yhteistyö ekologisen yrityksen kanssa tuo myös positiivista mainetta eri sidosryhmien, kuten asiakkaiden, kilpailijoiden ja median silmissä. Toisaalta myös negatiivinen maine voidaan linkittää läpinäkyvän yhteistyön kautta, jolloin riskienhallinta ja proaktiivisuus toimitusketjun johtamisessa korostuu. Toimitusketjujen avaaminen kuluttajille vähentää muiden yritysten viherpesun tehoamista, kun kuluttajat alkavat kyseenalaistamaan millä tasolla muiden yritysten läpinäkyvyys on. Kilpailun kasvaessa myös vertailupohja erilaisille läpinäkyvyyden keinoille ja teknologioille mahdollistaa entistä kriittisemmän vertailun ja kulutusvalintojen tekemisen. Luottamus yritystä kohtaan kasvaa, mitä läpinäkyvämpää – toisin sanoen rehellisempää, ajankohtaista ja relevanttia jaettu tieto on.

Avainsanat: vastuulliset toimitusketjut, vastuullisten toimitusketjujen johtaminen, läpinäkyvä toimitusketju, sidosryhmäsuhteet, läpinäkyvyys, yhteisarvonluonti

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO.....	5
1.1	TUTKIMUKSEN TAUSTA	5
1.2	TUTKIMUSKUILU	7
1.3	TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	9
1.4	KESKEISET KÄSITTEET	10
1.5	TUTKIMUSPROSESSI JA TUTKIMUKSEN RAKENNE	12
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	13
2.1	VASTUULLISTEN TOIMITUSKETJUJEN JOHTAMINEN	13
2.1.1	<i>Perinteisten toimitusketjujen haasteet.....</i>	<i>13</i>
2.1.2	<i>Vastuullisen toimitusketjun rakenne</i>	<i>15</i>
2.1.3	<i>Vastuullisen toimitusketjun johtamisen osa-alueet.....</i>	<i>17</i>
2.2	SIDOSRYHMÄT.....	20
2.2.1	<i>Sidosryhmäteoria.....</i>	<i>21</i>
2.2.2	<i>Sidosryhmäsuhteet</i>	<i>26</i>
2.2.3	<i>Sidosryhmien arvonluonti</i>	<i>27</i>
2.3	SIDOSRYHMIEN YHTEISARVONLUONTI LÄPINÄKYVÄSSÄ TOIMITUSKETJUSSA	31
3	TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSUUS.....	33
3.1	LAADULLINEN TAPAUSTUTKIMUS	33
3.2	KOHDEYRITYKSEN KUVAUS	34
3.3	AINEISTON KERUU	35
3.4	AINEISTON KÄSITTELY JA ANALYSOINTI	37
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	38
4.1	LÄPINÄKYVYYDEN MERKITYS VASTUULLISESSA KULUTTAMISESSA	38
4.1.1	<i>Vastuullinen kulutuskäyttäytyminen</i>	<i>38</i>
4.1.2	<i>Vastuullisuus muotialalla.....</i>	<i>39</i>
4.2	LÄPINÄKYVYYS VASTUULLISTEN TOIMITUSKETJUJEN JOHTAMISESSA	41
4.2.1	<i>Liiketoiminnan lähtökohtana läpinäkyvyys</i>	<i>41</i>
4.2.2	<i>Avoin ja rehellinen viestintä.....</i>	<i>43</i>
4.2.3	<i>Läpinäkyvyyden tuomat haasteet toimitusketjun johtamisessa</i>	<i>46</i>
4.3	LÄPINÄKYVYYS SIDOSRYHMÄSUHTEIDEN MUODOSTUMISESSA	53
4.3.1	<i>Luottamuksen rakentaminen.....</i>	<i>53</i>
4.3.2	<i>Positiivinen maine läpinäkyvän yhteistyön kautta</i>	<i>55</i>
4.3.3	<i>Sidosryhmien välinen kommunikointi</i>	<i>58</i>
4.3.4	<i>Läpinäkyvyyden tuomat haasteet.....</i>	<i>60</i>
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	63
5.1	YHTEENVETO TULOKSISTA	63
5.2	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI	66
5.3	JATKOTUTKIMUSMAHDOLLISUUDET	67
	LÄHDELUETTELO	68
	LIITTEET	72
	LIITE 1: HAASTATELURUNKO	72

Luettelo kuvioista

Kuvio 1. Perinteisen toimitusketjun rakenne

Kuvio 2: Perinteinen toimitusketju vs. Uusi arvoverkosto

Kuvio 3: Vastuullisen toimitusketjun johtamisen osa-alueet

Kuvio 4: Sidosryhmäkartta

Kuvio 5: Arvoverkoston rakenne vastuullisessa toimitusketjussa

Kuvio 6: Sidosryhmien arvonluontimalli

Kuvio 7: Sidosryhmien yhteisarvonluonti läpinäkyvässä toimitusketjussa

Luettelo taulukoista

Taulukko 1: Aineiston kuvaus

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Vastuullinen muoti on kehittynyt pikamuodin vastapainoksi viimeisten vuosikymmenien aikana, saaden alkunsa 1960-luvulla kuluttajien tullessa tietoiseksi vaateteollisuuden tuotannon ympäristöllisistä, sekä sosiaalisista ongelmista median uutisoimien kriisien myötä (Henninger, Alevizou & Oates, 2016, 400). Massatuotannon ongelmina kehitysmaissa ollaan nähty erityisesti reilun kaupan puute, lapsityövoima sekä 'hikipajojen' ongelmat (Kim, Choo & Yoon, 2013, 244). Kilpailuympäristön paine ja kansainvälistyminen on johtanut paineeseen yrityksille keskittää osaamiseensa muutamaosa-alueeseen ja ulkoistaa kasvavassa määrin liiketoimintaansa. Tavarantoimittajien sijaitessa satojen tuhansien kilometrien päässä yrityksen varsinaisesta toimipisteestä, ja toimitusverkostojen kasvaessa maailmanlaajuisiksi jakeluverkostoiksi – moderni kilpailu on muuttunut yrityskeskeisestä kilpailusta toimitusketjujen johtamiseksi parhaalla mahdollisella tavalla. (Caridi, Perego & Tumino, 2013, 25.)

Kestävän kehityksen viitekehikseksi on vakiintunut Brutlandin julkaisema raportti vuodelta 1987. Tässä maailman ympäristö- ja kehityskomission julkaisussa kestävä kehitys määriteltiin kehitykseksi, jossa otetaan huomioon nykyiset tarpeet vaarantamatta tulevien sukupolvien mahdollisuutta tyydyttää omia tarpeitaan. Yhdistyneet kansakunnat nostivat Brutlandin raportin kaksikymmentä vuotta myöhemmin Rio De Janeiron ympäristö- ja kehityskonferenssissä, lopputulemana Agenda 21. Tämän myötä yritys vastuun (*corporate responsibility*) liike on ollut kestävä kehityksen puskurina yritysmaailman vastuullisessa muutoksessa (De Brito, Carbone & Blanquart, 2008, 537). Sidosryhmäteoriassa yritys vastuun on määritelty niin, että voiton maksimoisen sijasta yritysten tulisi ensisijaisesti vastata niiden sidosryhmien tarpeisiin, joka vaikuttavat yrityksen toimintaan tai joihin yrityksen toiminta vaikuttaa (Freeman, 1984). Toisin sanoen, yritys vastuun tarkoittaa tapoja ennaltaehkäistä ja ratkaista sosiaalisia ja ympäristöllisiä ongelmia liiketoiminnan strategiassa, ja näin ollen päivittäisessä operatiivisessa toiminnassa (De Brito ym., 2008, 537). Muutos kohti vastuullista liiketoimintaa vaatii perspektiivin muuttumista tuotteen perinteisen elinkaariajattelun yli tarkoittaen sitä, että; yritykset sitoutuvat ympäristöön kohdistuviin vaatimuksiin ja sopimuksiin; yritykset implementoivat kestävä kehityksen

mukaisia prosesseja arvoketjuihinsa; yritykset suunnittelevat kestäviä tuotteita ja palveluita; ja vastuullisuuden implementointi liiketoimintaan johtaa uusiin tapoihin tuottaa uudenlaista kestäväää arvoa (Lacoste, 2016, 153). Vastuullisuus on keskittynyt viimeisten vuosien aikana lähinnä ympäristöllisiin ongelmiin, mutta nyt ollaan siirtymässä kohti kolmikantaista lähestymistapaa (*triple bottom line*), joka ottaa huomioon taloudelliset, sosiaaliset ja ekologiset tekijät (Singh & Trivedi, 2016, 265). Implementoimalla näitä kaikkia osa-alueita yrityksen toimintaan, yritykset pystyvät vastaamaan asiakkaiden, kilpailijoiden, yhteisöjen, valtioiden, kansalaisjärjestöjen ja median painostukseen yritysvastuusta ja erityisesti kasvavasta huolesta ympäristöä kohtaan.

Ertekin ja Atikin (2014) mukaan vastuullinen muoti tarkoittaa tasapainoilua muodin tuotannon kanssa, rakentaen pitkäaikaisia suhteita ja parantaen lokaaleja elinoloja läpinäkyvyyden kautta. Pitkien kumppanuussuhteiden kehittäminen (Singh & Trivedi, 2016, 274) ja information jakaminen läpi toimitusketjun nähdään avaintekijöinä vastuullisten toimitusketjujen johtamisessa (*sustainable supply chain management*) erityisesti muotialalla, mikä on tunnettu suljetuista toimitusketjuistaan (Boström, 2015, 240). Nämä suljetut, toisin sanoen 'salatut' toimitusketjut johtavat usein pullonkauloihin informaation jakamisessa, jäljitettävyydessä sekä toimitusketjujen valvomisessa, mikä puolestaan tekee yritysvastuun implementoimisesta haasteellista (Boström, 2015, 244), vaikuttaen jopa koko toimialan pyrkimykseen tehdä muutosta. Boströmin mukaan (2015, 250) etenkin pienet ja keskiuuret yritykset saattavat kokea itsensä liian pieneksi ja marginaaliseksi verrattuna toimitusketjunsä kumppaneihin, mikä voi estää yrityksiä sitoutumasta vuoropuheluun tavarantoimittajiensa kanssa sosiaalisista ja ympäristöllisistä ongelmista. Toisaalta startup-yritykset ovat juuri niitä, joilla on mahdollisuus horjuttaa nykyistä pelikenttää matalan kulurakenteensa ja vankan asiakaskunnan puuttumisen vuoksi. Tämä tekee niistä riskisempiä kuin muista kilpailijoista, mutta samaan aikaan ne pystyvät innovoimaan alan perinteisiä malleja keksimällä niche-markkinan, mihin perinteiset toimialakilpailijat eivät voi mukautua – ainakaan kovin nopeasti. (Crittenden, Crittenden & Crittenden, 2017, 14.)

Innovoimalla uudenlaisia liiketoimintamalleja, pienet yritykset pystyvät vahvistamaan suhteitaan tavarantoimittajiinsa ja esimerkiksi kehittämään läpinäkyvämpää informaation kulkua. Läpinäkyvyys helpottaa tuotteideiden alkuperän, tuotannon ja logistiikan prosessien valvomista, sekä niihin liittyvien osapuolien suhteiden kehittämistä (Kouhizadeh & Sarkis, 2018.) Kun kaikki toimitusketjun jäsenet pystyvät tallentamaan ja seuraamaan

toistensa informaatiota ketjun alkupäästä loppuasiakkaalle, sidosryhmien välinen luottamus vahvistuu suhteessa toisiinsa sekä yritykseen. Läpinäkyvä informaation kulku auttaa myös selvittämään ongelmien ja kriisien todellisen lähtökohdan ilman, että muiden osapuolien tarvitsee kärsiä ottamalla syyt niskoilleen (Kurana & Ricchetti, 2016, 96). Benchmark-yritysten ja analyysien saapuessa markkinoille, yritykset voivat vertailla omaa tämän hetkistä tilannettaan muihin alalla toimiviin kilpailijoihin, ja nähdä esimerkiksi millä tasolla oma läpinäkyvyysprosessi on implementoituna liiketoiminnassa verrattuna alan parhaisiin ja heikoimpiin yrityksiin (Caridi ym., 2013, 26). Esimerkiksi lohkoketjuteknologiaa (*blockchain technology*), mikä on tunnetuin yhteydestään Bitcoin virtuaalirahaan, on ruvettu omaksumaan eri toimialoilla (Fu, Shu & Liu, 2018). Vuonna 2017, englantilainen muotisuunnittelija Martine Jarlgaard tuotti ensimmäisenä muotialalla lohkoketjuteknologiaa hyödyntäviä vaatteita, jossa jokainen askel tuotannossa tallennettiin raakamateriaaleista lopputuotteeseen, sisältäen tarkat aika-, sekä lokaatiotiedot, jonka jälkeen asiakas pystyy tarkistamaan muokaamattomissa olevat tiedot kännykkäsovelluksen avulla. Mielenkiintoista onkin nähdä millaisella tasolla läpinäkyvyysprosessit ovat tällä hetkellä muotialalla, ja mihin suuntaan ne mahdollisesti kehittyvät tulevaisuudessa.

Ho ja Choi (2012, 163) uskovat, että muotiala on vahvassa murroksessa ja jokainen, joka osallistuu mahdollisimman nopeasti tähän murrokseen tekemällä muutoksia kohti kolmikantaista lähestymistapaa, tulee loppuviimein hyötymään siitä saavuttamalla kilpailuetua tai vähintään positiivista mainetta yhteiskunnalta. Yhteiskunnan painostus johtaa lopulta siihen, että jokaisen yrityksen elinehdoksi tulee sitoutua kestävän kehityksen ja yritysvastuun tavoitteisiin. Haasteena liiketoiminnoille tuleekin olemaan tasapainoilu taloudellisten, ekologisten ja sosiaalisten tavoitteiden välillä, sekä näiden ulottuvuuksien integrointi osaksi ydinstrategiaa (Singh & Trivedi, 2016). Kestävän kehityksen haasteet ja niiden ratkaisut johtavat liiketoimintastrategioiden uudelleen järjestäminen sekä yrityksen sisällä, että ulkoisten toimijoiden kanssa (De Brito ym., 2008, 550).

1.2 Tutkimuskuilu

Akateemiset tutkimukset kestävän kehityksen ongelmista toimitusketjujen johtamisessa alkoi noin pari vuosikymmentä sitten (Quarshie, Salmi & Leuschner, 2016, 82). Vastuullisten toimitusketjujen johtaminen tarkoittaa taloudellisen, ekologisen ja sosiaalisen näkökulman integrointia ja koordinoitua läpi toimitusketjun (Ho & Choi, 2012) ja se on

kriittisen tärkeää johtaessa vastuullisuutta sekä globaalissa, että lokaalissa kontekstissa (Kouhizadeh & Sarkis, 2018). Kirjallisuudessa on lukuisia määritelmiä vastuullisten ja 'vihreiden' toimitusketjujen johtamiselle, ja ne on usein jaoteltu teemoihin liittyen toimitusketjun prosesseihin, kuten; tavarantoimittajien valintaan, toimitusketjusuhteisiin, tuotehankintaan, tuotesuunnitteluun ja -kehitykseen, inventaarioiden johtamiseen, logistiikkaan, sekä verkostosuunnitteluun (*network design*), paluulogistiikkaan (*reverse logistics*) ja kierrätykseen (Singh & Trevedi, 2016). Vastuullisten toimitusketjujen johtaminen on laajalti tutkittu aihe, ja kirjallisuuskatsauksen pohjalta Kurana ja Ricchetti (2016, 93–96) ovat löytäneet viisi avaintekijää vastuullisten toimitusketjujen johtamiselle; (1) yritysten tulee pelkän toimitusketjujen valvomisen sijaan nähdä vaivaa kriisien ennaltaehkäisemisessä; (2) omaksua kolmikantaisen vastuullisuuden lähestymistavat; (3) kiinnittää huomiota ensisijaisia tavarantoimittajiin pidemmälle; (4) integroida vastuullisuus yrityksen ydinstrategiaan; ja (5) tuoda läpinäkyvyyttä koko toimitusketjun prosesseihin ja suhteisiin.

Suurin osa toimitusketjujen johtamisen kirjallisuudesta keskittyy kuitenkin holistiseen näkökulmaan painottuen suuriin yrityksiin (Singh & Trivedin, 2016, 275), joilla on paremmat resurssit ja neuvotteluvoimaa yritys vastuullisuuden implementoinnissa toimitusketjuun (Ayuso, Roca & Colomé, 2013, 499). Pienet organisaatiot, joilla on rajoittuneet resurssit liittyen toimitusketjujen johtamisen eri prosesseihin, kuten toimittajien valintaan, monitoroimiseen ja suhteiden rakentamiseen eivät voi suoraan hyödyntää isoille organisaatioille luotuja oppeja (Perry & Towers, 2009, 377). Tämän vuoksi on ajankohtaista tutkia vastuullisten toimitusketjujen johtamista pienten yritysten näkökulmasta, ja siksi tämä tutkimus keskittyykin tutkimaan ilmiötä yhden suomalaisen muotialalla toimivan start-upin näkökulmasta. Kohdeyrityksen strategiana on avata koko toimitusketjun rakenne tuottajien ja materiaalien esittelystä tuotteiden spesifiin hinnoittelurakenteeseen, ja saada näin haastettua koko toimialaa muuttamaan prosessejaan läpinäkyvämmäksi. Koska yrityksen toiminnalle sidosryhmäsuhteet ovat elintärkeitä, tutkimuksen näkökulma on laajennettu selvittämään, miten läpinäkyvä toimitusketju vaikuttaa yrityksen sidosryhmäsuhteisiin.

Sidosryhmäteoria tuo yhteen liiketoiminnan eettisen, sosiaalisen ja taloudellisen näkökulman ja siitä on tullut yksi käytetyimpiä viitekehyksiä yritys vastuun kontekstissa (Kujala & Korhonen, 2017, 63). Monet yritykset pyrkivät aktiivisesti sitouttamaan sidosryhmiään ymmärtämään kuinka asiakkaat, tavarantoimittajat, työntekijät, rahoittajat ja yh-

teiskunta laajemmin voivat olla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa luodakseen yhteisarvoa (Freeman, 2010). Tuotekeskeinen 'inside-out' -arvoketjun näkökulma on muuttunut kohti tietopohjaista, yhteistyötä vaativaa, resurssien integroimista ja näkökulmaa kohti arvoverkostoja, mikä on herättänyt keskustelua arvonluonnin uudelleenmäärittämisessä (Nenonen & Storbacka, 2010, 43). Johtamiskirjallisuudessa arvon yhteisluontia kuvaillaan usein asiakkaiden näkökulmasta, ja monissa liiketoiminnan määrittelyissä arvoverkosta kuvaillaan termeillä kuten *arvoketjun rakenne*, *kumppanuusverkosto* tai *yhteydet ulkoisiin sidosryhmiin*. Näin ollen, kirjallisuuden pohjalta voidaan todeta, että liiketoimintamallin rakenne tulisi toimia "outside-in", eli muodostuen yrityksen suhteista arvoverkostonsa eri toimijoihin. On siis syytä olettaa, että läpinäkyvyys liiketoimintamalleissa on avaintekijä tehokkailla markkinoilla, sen mahdollistaessa eri ulkoisten ja sisäisten toimijoiden yhteensopimisen ja yhteisymmärryksen jaetusta missiosta. (Nenonen & Storbacka, 2010, 54.) Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole selittää millaista arvoa läpinäkyvässä toimitusketjussa luodaan, vaan miten läpinäkyvyys mahdollistaa yhteisarvonluonnin sidosryhmien välillä. Tämä on tärkeä näkökulma liittyen vastuullisten toimitusketjujen johtamiseen, sekä siihen – miten ja miksi sidosryhmäsuhteita muodostetaan.

Lukuisia tutkimuksia on siis vastuullisten toimitusketjujen johtamisesta, sidosryhmäsuhteista ja arvonluonnista, ja kasvavassa määrin tutkimuksia läpinäkyvistä toimitusketjuista. Mikään tutkimuksista ei kuitenkaan suoraan yhdistä näitä tekijöitä yhteen tai tutki ilmiön toteutumista käytännössä.

1.3 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Havaitun tutkimuskuilun pohjalta, tämän tutkimuksen tarkoituksena on saada syvällisempää ymmärrystä siitä, miten läpinäkyvyys vaikuttaa sidosryhmäsuhteiden muodostumiseen vastuullisissa toimitusketjuissa. Sidosryhmien johtaminen on yksi keskeisimmistä vastuullisten toimitusketjujen johtamisen osa-alueista, ja siksi on tärkeä ymmärtää millaisia haasteita ja mahdollisuuksia läpinäkyvyys tuo eri sidosryhmien näkökulmasta. Yhteisarvonluonti liittyy puolestaan vahvasti sidosryhmäteoriaan ja näin ollen sidosryhmäsuhteiden muodostumiseen.

Päätutkimuskysymys:

K1 Miten läpinäkyvyys vaikuttaa sidosryhmäsuhteiden muodostumiseen vastuullisissa toimitusketjuissa?

Alatutkimuskysymykset:

K2 Miten läpinäkyvässä toimitusketjussa luodaan yhteisarvoa?

K3 Mitä haasteita ja mahdollisuuksia läpinäkyvästä toimitusketjusta on eri sidosryhmien näkökulmasta?

Tutkimuksen tavoitteena on tuoda uudenalaista näkökulmaa läpinäkyvyydestä erityisesti pienille ja keskisuurille yrityksille, sekä näyttää tapaustutkimuksen avulla konkreettinen esimerkki siitä, miten läpinäkyvyys voi olla integroituna liiketoimintaan – ja miten sitä voitaisiin mahdollisesti myös kehittää tulevaisuudessa. Tutkimuksen avulla myös kuluttaja pystyy saamaan uudenlaista perspektiiviä omaan kulutuskäyttäytymiseensä, sekä kriittistä harkintakykyä yritysten vastuullisuusväitteisiin, sekä alalla vallitsevaan ristiriitaiseen informaatiotulvaan. Vaikka tutkimuksen tuloksia ei voida suoraan verrata suurempiin yrityksiin, joilla on monimutkaisemmat toimitusketjut – muutos kohti läpinäkyvyyttä auttaa rakentamaan luottamusta sekä kuluttajiin, että muihin ulkoisiin sidosryhmiin. Paine sidosryhmiltä tulee kasvamaan entisestään, jolloin on kriittisen tärkeää harkita läpinäkyvyyden eri tasoja ja prosesseja läpinäkyvyyden implementoinnin kannalta osaksi omaa liiketoimintaa.

1.4 Keskeiset käsitteet

Vastuullinen muoti

Vastuullinen muoti on saanut alkunsa hitaan muodin liikkeestä, johon viitataan yleensä vastakohtana pikamuodille. Hitaan muodin liike perustuu filosofiseen aatteeseen vastuullisista arvoista, kuten hyvistä työoloista ja ympäristöllisten ongelmien vähentämisestä, ja se haastaa pikamuodin eettisyyden hidastamalla massatuotantoprosesseja, ja tuomalla sidosryhmiä lähemmäksi tuottajia. (Henninger ym., 2016, 401.) Vastuullisella muodilla saatetaan viitata pelkästään ympäristöystävällisten materiaalien käyttöön, tai koko tuotantoketjun kattavaan vastuulliseen integrointiin.

Viherpesu

Viherpesulla viitataan harhaanjohtavaan markkinointiin, jonka tarkoituksena on saada tuote tai brändi näyttämään ekologiselta asiakkaan silmissä. Viherpesu aiheuttaa informaation asymmetrioita kuluttajien vastuullisessa tietoisuudessa, tarjoamalla esimerkiksi ristiriitaista tietoa tuotteiden ekologisuudesta. Viherpesu johtaa pahimmillaan kuluttajien

epäluuloisuuteen kaikkia itseään ekologisina markkinoivia brändejä kohtaan, sekä turhautumiseen ja luovuttamiseen vastuullisten valintojen tekemisestä. (Henninger ym., 2016, 402.)

Vastuullisten toimitusketjujen johtaminen

Vastuullisten toimitusketjujen johtaminen on taloudellisten, ympäristöllisten ja sosiaalisten osa-alueiden kokonaisvaltaista integroimista läpi toimitusketjun (Ho ym., 2012) eli vastuullisuuden laajentamista oman keskiössä olevan organisaation rajojen ulkopuolelle (Boström, 2015). Vastuullisten toimitusketjujen johtamiseen kuuluu monta erilaista osa-aluetta, kuten esimerkiksi toimituskumppaneiden valinta, suhteiden kehittäminen, informaatiojärjestelmien innovointi, riskien hallinta, sekä sidosryhmien johtaminen (Beske & Seuring, 2014).

Läpinäkyvä toimitusketju

Asiakkaat, yritykset ja valtiot ovat ruvenneet vaatimaan yksityiskohtia järjestelmistä ja lähteistä, joista tuotteet ja palvelut tulevat. Yleisenä huolena on laatu, turvallisuus, eettisyys ja ympäristölliset vaikutukset. (New, 2010.) Läpinäkyvä toimitusketju pyrkii paljastamaan mahdollisimman tarkkaan tuotantoketjun osa-alueet ja yksityiskohdat – minimoidakseen sosiaalisia, ympäristöllisiä ja taloudellisia riskejä. Läpinäkyvyys edesauttaa informaation kulkua, luottamusta sidosryhmien välillä, sekä oppimista.

Sidosryhmäsuhteet

Sidosryhmäsuhteilla tarkoitetaan keskiössä olevan yrityksen suhteita sen eri sidosryhmiin, sekä myös tässä tutkimuksessa näiden sidosryhmien keskinäisiä suhteita. Sidosryhmäsuhteiden määrittelylle on erilaisia malleja, kuten Mitchellin (1997) Stakeholder Salience malli, sekä Austinin (2000) Collaboration Continuum -malli. Näissä malleissa suhteiden tärkeyttä yritykselle arvioidaan eri ulottuvuuksien perusteella, jonka jälkeen yritys pystyy kehittämään suhteita matalammalta tasolta korkeammalle.

Yhteisarvonluonti

Sidosryhmäteoria perustuu arvonluontiin ja -vaihtoon, ja siihen kuinka johtaa liiketoimintaa mahdollisimman tehokkaasti – toisin sanoen kuinka luoda arvoa niin paljon kuin mahdollista. Liiketoiminta voidaan nähdä jatkumona suhteita, joita sidosryhmät muodostavat toiminnoissaan yrityksen kanssa. Nämä suhteet muodostuvat monimuotoisista yh-

teyksistä, intresseistä, arvoista ja odotuksista, ja jotta yritys voi luoda arvoa vastavuoroisesti sen sidosryhmien kanssa, sen tulee tietää miten nämä suhteet toimivat (Kujala & Korhonen, 2017, 63). Vastuullisten toimitusketjujen tavoitteena on tehdä yhteistyötä ja oppia toisilta, jolloin yhteisarvonluonnin rooli korostuu.

1.5 Tutkimusprosessi ja tutkimuksen rakenne

Tutkimusprosessi alkoi keväällä 2018, päätöksenä tutkia vastuullisia toimitusketjuja muotialalla. Kirjallisuutta aiheesta kerättiin kesän aikana, ja varsinainen kirjoitustyö alkoi syksyllä. Havaitun tutkimuskuilun perusteella nykyisestä kirjallisuudesta, tutkimuksen aihe rupesi painottumaan läpinäkyvyyteen ja tutkimusongelma laajeni koskemaan sidosryhmäsuhteita ja yhteisarvonluontia. Tutkielman teorettinen viitekehys muodostui vuoden 2018 loppuun mennessä, ja 2019 alkuvuodesta aloitettiin kohdeyrityksen sidosryhmien haastattelut.

Tämä tutkimus koostuu viidestä luvusta. Tutkimuksen ensimmäinen luku esittelee aiheenvalinnan taustan, kirjallisuudesta havaitun tutkimuskuilun ja tämän tutkimuksen rajaukset. Johdantoluvussa esitellään myös tutkimuskysymykset, keskeiset käsitteet ja tutkimuksen rakenne.

Tutkimuksen toinen luku muodostaa teorettisen viitekehysten, jonka tarkoituksena on kirjallisuuskatsauksen avulla selventää tutkittuja käsitteitä, sekä muodostaa pohja tutkimuksen empiiriselle osuudelle. Aluksi tarkastellaan vastuullisten toimitusketjujen johtamisen osa-alueita, alkaen toimitusketjujen rakenteen muutoksesta kohti arvoverkostoa. Seuraavaksi siirrytään tutkimaan sidosryhmäteorian käsitettä ja sidosryhmäsuhteiden merkitystä liiketoiminnalle. Lopuksi tarkastellaan, miten läpinäkyvyys yhdistyy näihin kahteen teoriaan ja muodostaa viitekehysten sidosryhmien yhteisarvonluonnille läpinäkyvässä toimitusketjussa.

Kolmannessa luvussa käsitellään tutkimuksen empiiristä osuutta esittelemällä tutkimuksen metodologia, sisältäen kohdeyrityksen esittelyn, sekä aineiston keruun ja analysoinnin tavat. Neljännessä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset ja viidennessä luvussa kootaan tutkimustulosten yhteenveto, sekä vastaukset tutkimuskysymyksiin. Lopuksi pohditaan tutkimuksen luotettavuutta, sekä mahdollisia tutkimusaiheita tulevaisuudessa.

2 Teoreettinen viitekehys

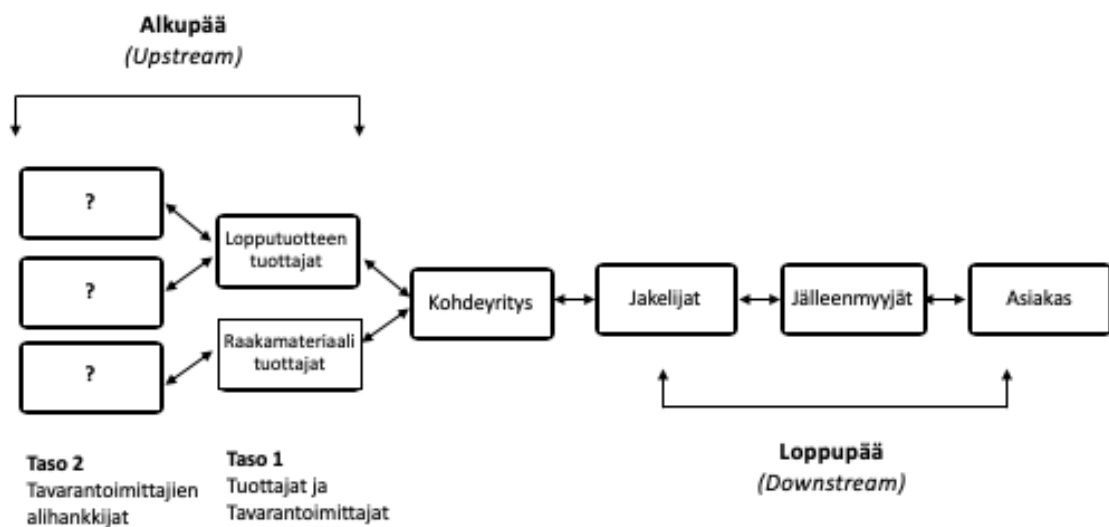
2.1 Vastuullisten toimitusketjujen johtaminen

Vastuullisuus ja läpinäkyvyys kehittyvät liiketoiminnassa entistä nopeampaa vauhtia. Etenkin tekstiili- ja vaatealalla kuluttajat ovat ruvenneet vaatimaan yrityksiltä korkeampaa sitoutumisen tasoa sosiaalisissa ja ympäristöllisissä standardeissa, mikä on johtanut toimitusketjujen innovointiin läpinäkyvyysprosessien kautta etenkin Yhdysvalloissa ja Euroopassa (Martin, M. 2013, 11). Yhä useampi kuluttajista haluaisi tietoa ostamiensa tuotteiden alkuperistä, mutta yritysten vastuullisuuslupaukset ovat liian ympäröivä, jolloin kuluttajan on hankala arvioida, miten vastuullisuus käytännössä toteutuu (Kuukanen, 2019). Vastuullisuus nähdään eräänlaisena megatrendinä, jonka vuoksi organisaatiot rupeavat helposti mainostamaan itseään termeillä kuten; ”eko”, ”orgaaninen”, ”ympäristöystävällinen” ja ”vihreä” (Henninger ym., 2016, 403) – vaikka lupaukset eivät vastaisikaan täysin todellisuutta. Tämän harhaanjohtavan markkinoinnin tarkoituksena on saada kuluttajat näkemään yritys ympäristöystävällisemmästä näkökulmasta, mikä puolestaan johtaa siihen, että kuluttajat rupeavat epäilemään kaikkia vastuullisena brändätyjä merkkejä. Tällöin jokainen organisaatio, joka yrittää tuoda esille sosiaalista tai ympäristövastuullisuutta liiketoiminnassaan joutuu lähtökohtaisesti epäilyn kohteeksi. (Henninger ym., 2016, 402.) Toisin sanoen, haastena yrityksille on rakentaa ja johtaa vastuullinen toimitusketju, joka olisi mahdollisimman läpinäkyvä ja luotettava kuluttajille. Tämä luku selittää miten vastuullisen toimitusketjun rakenne eroaa perinteisestä mallista, sekä mitä osa-alueita vastuullisen toimitusketjun johtamiseen kuuluu.

2.1.1 Perinteisten toimitusketjujen haasteet

Perinteisten toimitusketjujen rakenne tekstiili- ja vaatealalla (ks. Kuvio 1) koostuu toimitusketjun alkupäästä, sekä loppupäästä (*upstream, downstream*). Mitä tahansa ketjun vasemmalla puolella tapahtuu, vaikuttaa automaattisesti oikeaan puoleen. Keskelle sijoitettava yritys on kuitenkin usein se, joka vastaa koko ketjun toiminnasta ja näin ollen joutuu ottamaan vastuun ja syyt niskoilleen vahinkojen tapahtuessa. Ketjun loppupää on melko yksinkertainen koostuen tuotteiden tai palveluiden jakelijoista, jälleenmyyjistä ja asiakkaista, ja usein informaatio kulkee tällä puolella paljon sujuvammin ja läpinäkyvämmiin.

Ketjun alkupää jakautuu sen sijaan vielä kahteen erilliseen tasoon; ensimmäinen taso koostuu tuottajista, tavarantoimittajista tai alihankkijoista, esimerkiksi raakamateriaalien, kuten tekstiilien valmistajista tai lopputuotteiden valmistajista. Nämä toimijat ovat suoraan yhteydessä yritykseen, mutta toinen taso sen sijaan muodostuu ensimmäisen tason tuottajien omista alihankkijoista, mistä yritys ei välttämättä edes ole tietoinen. (Caridi ym., 2013, 32.) Useimmiten yrityksillä on hyvin huono näkyvyys toisen tason tuottajiin, ja kriisien sattuessa he eivät välttämättä edes tiedä olevansa tekemisissä näiden tekijöiden kanssa.



Kuvio 1. Perinteisen toimitusketjun rakenne



Vaateteollisuudessa toimitusketjujen tuottajat sijoittuvat usein kolmannen maailman maihin, joissa resurssiongelmien vuoksi vaatetehtaat saattavat ulkoistaa osan tuotannosta pientoimijoille. Välimatkan suuri etäisyys ja heikko informaation jakaminen tavarantoimittajien ja ostajien välillä johtaa helposti väärinymmärryksiin (Boström, 2015, 244). Maantieteelliset, kulttuurilliset ja poliittiset erot tietyissä maissa tai maanosissa voivat johtaa keskiössä olevan organisaation eettisten ohjesääntöjen vakaviin rikkomuksiin, ja tästä syystä olisi kriittisen tärkeää, että organisaatiot pystyvät laajentamaan oman vastuullisen näkökulmansa omien rajojensa ulkopuolelle – ymmärtämällä eri maiden lainsäädäntöjä ja kulttuuria, sekä keksimällä tapoja miten sitouttaa tavarantoimittajat yhteisiin pelisääntöihin (Boström, 2015, 240). Vaateteollisuus on ollut ensimmäisten alojen joukossa implementoimassa vastuullisuutta toimitusketjuihin, johtuen vuonna 1996 ta-

pahtuneesta Niken lapsityövoiman skandaalista. Vasta muutama vuosi tapahtuneen jälkeen Nike joutui myöntämään hitaan reagoimisensa johtuneen vastuullisten toimitusketjujen johtamisen puutteellisista standardeista, sillä he omien sanojensa mukaan vasta sen jälkeen rupesivat ymmärtämään mitä vastuullinen liiketoiminta tosiasiaa tarkoittaa. (Kurana & Ricchetti, 2016, 90.) Muotialan eettisyyttä ja erityisesti tehdasoloja ravisteli kuitenkin perusteellisesti vuonna 2013 tapahtunut Rana Plazan viiden vaatetehtaan luhistuminen Bangladeshissa, missä kuoli noin 1132 ihmistä ja loukkaantui 2500 ihmistä.

Kuranaan ja Ricchettin (2016, 94) mukaan asiakkaat harvoin tekevät eroa yrityksen tavarantoimittajien, alihankkijoiden tai muiden liiketoimintakumppaneiden välillä, ja eettisten rikkomusten tapahtuessa pitävät yritystä vastuullisena kaikkien osapuolten rikkeistä. Tämän vuoksi vastuullisten toimitusketjujen johtaminen painottuu suhteiden ja prosessien johtamiseen tavarantoimittajien kanssa, jotta asiakkaille pystytään luomaan arvoa parhaalla mahdollisella tavalla (Ho & Choi, 2016, 166). Pystyäkseen pitämään lupauksensa ja menestymään yhä vaativammassa kilpailuympäristössä, toimitusketjujen johtamisessa on kriittistä, että jokainen osapuoli näkee kestävä kehityksen ja vastuulliset arvot ydinstrategiassaan. Tämän vuoksi yritysten tulee näyttää esimerkkiä ja sitouttaa koko ketju yhteisiin tavoitteisiin. Toimitusketjujen johtaminen vaatii ennen kaikkea työskenteleä sekä alkupään toimittajien kanssa, että loppupään asiakkaiden kanssa. Kehittämällä kestäviä ja tehokkaita strategioita organisaatiot voivat saavuttaa mm. positiivista mainetta, liiketoimintaa tukevia lisenssejä ja sertifikaatteja, välttämään oikeudenkäyntejä, sitouttamaan työntekijöitä rekrytointivaiheessa, sekä uran edetessä organisaatiossa (Ho & Choi, 2016, 166).

2.1.2 Vastuullisen toimitusketjun rakenne

Bovet ja Martha (2000) uskovat, että haasteet informaation jakamisessa perinteisissä toimitusketjuissa voidaan ratkaista innovoimalla ketjun rakenne uudestaan (ks. Kuvio 2). Arvoketju nähtiin ennen tuotantokeskeisenä lineaarisena prosessina, minkä avulla yritys pystyi muuntamaan raakamateriaalin lopputuotteeksi. Linearisessa, hitaassa ja jäykässä toimitusketjussa yritys voi osittain joutua arvailemaan asiakkaan vaatimuksia ja tyydyttämään näitä tarpeita standardeidulla tuotteita ja keskikertaisilla palveluilla. Tuotteet ja informaatio liikkuvat vuorotellen oikealta vasemmalle, mikä johtaa pullonkauloihin vuorovaikutuksessa. (Bovet & Martha, 2000, 22.)

Perinteinen toimitusketju	Uusi arvoverkosto
	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inside-out ▪ Lineaarinen ▪ Hidas ▪ Manuaalinen ▪ Kankea ▪ Informaation pullonkaulat 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Outside-in ▪ Yhteistyö ▪ Nopea ▪ Digitaalinen ▪ Ketterä ▪ Läpinäkyvä

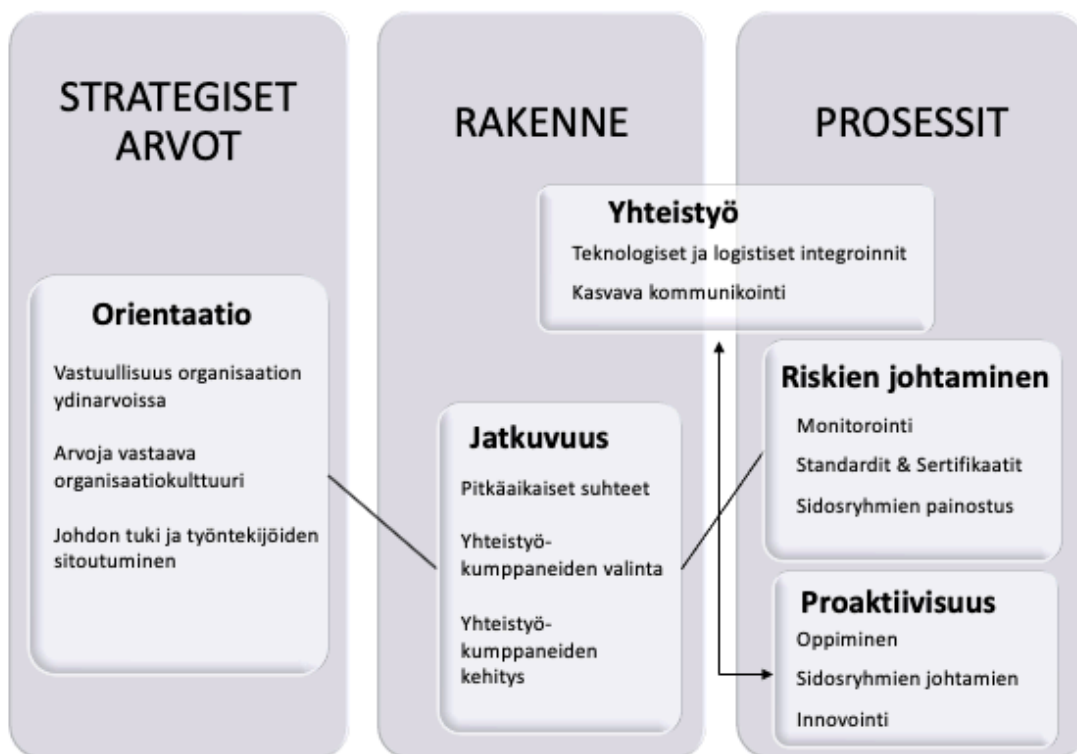
Kuvio 2. Perinteinen toimitusketju vs. Uusi arvoverkosto

(Mukaiillen Bovet & Martha, 2000, 23)

Nykyään arvoketju nähdään prosessimaisena eri toimijoiden välisenä yhteistyönä, jossa jatkuvasti määritellään uudestaan millä tavoin tuotetaan arvoa asiakkaalle. Yritykset eivät siis pelkästään lisää arvoa, vaan luovat sitä aina uudellaisilla tavoilla yhdessä sidosryhmiensä kanssa. (Freeman & Liedtka, 1997, 286.) Uudellaisella arvoketjulla on hyvin vähän yhtäläisyyksiä Porterin arvoketjumallin kanssa tai edes fyysisesti yhtäläisyyksiä ”ketjun” kanssa. Myöskään perinteiset roolit tavarantoimittajista, kilpailijoista tai asiakkaista ei enää juurikaan hyödytä, kun yritykset vaihtavat rooleja tilanteista riippuen. Arvoa luodaan jatkuvan uudelleenmuotoutumisen kautta arvoketjun toimintojen myötä (Freeman & Liedtka, 1997, 289.) Arvoverkosto alkaa asiakkaan asettamista lähtökohdista, johon yritys linjaa toimintansa ja sidosryhmäsuhteensa, tuottaen näin yhteisarvoa koko ketjun läpi alkupäästä loppupäähän. Arvo liikkuu; (1) asiakkaalle, joka saa nopeampaa, luotettavampaa, helpompaa ja henkilökohtaisempaa palvelua tai tuotetta, (2) tavarantoimittajille ja alihankkijoille, jotka saavat spesifimpää informaatiota asiakkaiden tarpeista, sekä (3) yritykselle, joka johtaa yhteistyöverkostoaan parantamalla samalla kilpailuasemaansa, mikä näkyy kasvavana liikevoittona ja markkina-arvon nousuna. (Bovet & Martha, 2000, 21.) Dynaamisen arvoverkoston rakenne on kriittinen ominaisuus vastuullisissa toimitusketjuissa, sillä niiden lähtökohtana on tuottaa arvoa jokaiselle osapuolelle jatkuvan yhteistyön ja vuorovaikutuksen kautta.

2.1.3 Vastuullisen toimitusketjun johtamisen osa-alueet

Carter ja Rogers (2008, 368–369) ovat määritelleet vastuullisen toimitusketjun johtamisen käsitteen organisaation sosiaalisten, ekologisten ja taloudellisten tavoitteiden strategiseksi ja läpinäkyväksi integroinniksi, jossa systemaattinen yhteistyö yrityksen sidosryhmien kanssa johtaa pitkäaikaiseen taloudelliseen kehitykseen yritykselle itselleen, sekä toimitusketjun kaikille osapuolille. Beske ja Seuring (2014, 323) jakavat vastuullisten toimitusketjujen johtamisen kolmeen kategoriaan; strategiset arvot, rakenne ja prosessit (Ks. Kuvio 3).



Kuvio 3. Vastuullisen toimitusketjun johtamisen osa-alueet
(Mukaillen Beske & Seuring, 2014, 323)

Strategiset arvot

Ensimmäinen kategoria, *strategiset arvot* ovat pohja vastuullisuuden johtamiselle toimitusketjussa, sillä se vaatii vastuullisten arvojen implementointia osaksi yrityksen ydinarvoja ja näin ollen koko organisaation ajatusmaailmaa. Tämä orientaatio vaatii yrityksen johdon sitoutumista ja tukea arvomaailman implementointiin koko organisaatiokulttuurissa (Beske & Seuring, 2014, 324), sekä työntekijöiden kouluttamista ja sitoutumista yhteisiin arvoihin päivittäisessä työskentelyssä eri sidosryhmien kanssa (Oelze, 2017,

1440). Yrityksen ydinarvot ja vastuulliset teot täytyvät olla jatkuvia ja pitkälle aikatahtimelle suunnattuja, sillä lyhyen tähtäimen motivaatiot taloudellisiin hyötyihin esimerkiksi satunnaisilla ympäristöteoilla herättää epäluottamusta sekä organisaation sisällä, että toimitusketjun osapuolten keskuudessa. Jatkuvuus suhteissa toimitusketjun kumppaneiden kanssa, materiaalien jäljitettävyyys ja hintojen läpinäkyvyys edesauttavat pitkänajan hyvinvointia ja sosiaalista tasa-arvoa koko toimitusketjussa. (Pagell & Wu, 2009, 54.)

Rakenne

Toinen kategoria; toimitusketjujen *rakenne*, tarkoittaa sitoutumista pitkän ajan suhteisiin toimitusketjun kumppaneiden kanssa. Luottamuksen rakentaminen suhteissa alkaa yhteistyökumppaneiden valinnasta, pohjautuen jaettuihin arvoihin ja tavoitteisiin – mikä nähdään perusedellytyksenä vastuullisten toimitusketjujen johtamisen menestymiselle (Kouhizadeh & Sarkis, 2018). Beske ja Seuring (2014, 325) painottavat, että jatkuvuus toimitusketjujen rakenteessa tarkoittaa koko organisaation sidosryhmäverkostoa, eikä pelkästään yksittäisiä toimitusketjun jäseniä, kuten tavarantoimittajia tai asiakkaita. Vaikka yhä akateemisessa kirjallisuudessa viitataan erityisesti yksittäisten tavarantoimittajien tai alihankkijoiden valikointiin ja kehittämiseen, idea vastuullisten toimitusketjujen johtamisessa on laajentaa näkökulmaa koko organisaation sidosryhmäverkostoon, mihin kuuluu myös esimerkiksi kansalaisjärjestöt ja kilpailijat (Oelze, 2017, 1437). Näiden suhteiden kehittäminen vaatii siis näkökulmaa laajennetusta vastuullisuudesta (*Extended Responsibility*), jonka käsite vaihtelee Boströmin (2015) mukaan yrityksillä laajasti. Jotkut organisaatiot kieltävät vastuullisuutensa kokonaan oman ydinorganisaationsa ulkopuolella, jotkut puolestaan saattavat tehdä minimivaatimuksien mukaisesti viherpesua. Ideaali tavoite kestäväälle kehitykselle olisi se, että organisaatiot yrittäisivät kehittää sisäisiä johtamisprosessejaan ylittämään lailliset minimivaatimukset, levittämään tietoisuutta sosiaalisista, sekä ympäristöllisistä ongelmista ja epäkohdista – ja näin ollen kehittämään omia suhteitaan toimitusketjun kumppaneihin ulottuen myös näiden toimijoiden alihankkijoihin. Pagell ja Wu (2009, 49) havaitsivat juuri tämän kaltaisia, perinteisestä tavasta poikkeavia yrityksiä, jotka aktiivisesti pyrkivät auttamaan ja kouluttamaan tavarantoimittajiaan ja alihankkijoita toimimaan paremmin sekä yritykselle itselleen, asiakkaille, mutta myös muille ulkoisille toimijoille, esimerkiksi kilpaileville yrityksille ja koko yhteiskunnalle laajemmasta näkökulmasta. Oelze (2017, 1437) huomauttaa, että vastuullisten toimitusketjujen johtamista tukevat ne suhteet, joita johdetaan luottamuksen ja läpinäkyvyy-

den kautta ja tämä edesauttaa kestäväen kehityksen tukemista sekä organisaation toimitusketjun sisäpuolella, että ulkopuolella – esimerkiksi edellämainittujen kansalaisjärjestöjen tai kilpailijoiden keskuudessa.

Yhteistyö, sijoittuu kuviossa toisen ja kolmannen kategorian väliin, sisältäen jatkuvan kommunikoinnin, teknologiset ja logistiset integroinnit sekä yhteiset kehityskohteet (Beske & Seuring, 2014, 326). Läheinen yhteistyö pitkällä aikajänteellä on taloudellisesti kannattavaa, ja edesauttaa vastuullisuuden implementointia koko toimitusketjun rakenteeseen. Usein ketjun kumppaneiden valinta ja monitorointi on riippuvaista saadusta informaatiosta, mikä usein tuntuu olevan vaikeasti saatavilla kirjallisesti sertifioituna tai tallennettuna (Kouhizadeh & Sarkis, 2018). Luottamuksen puute on este yhteistyölle (Beske & Seuring, 2014, 326) ja siksi tätä voi ehkäistä läpinäkyvillä informaatiojärjestelmillä (Kouhizadeh & Sarkis, 2018). Useat organisaatiot etenkin vaateteollisuudessa, uskovat 'made-in'-lappujen riittävän läpinäkyvään kommunikointiin tuotteiden alkuperästä, vaikka tämä ei varsinaisesti kerro mitään koko tuotantoketjun prosesseista ja alkuperistä. Täysi läpinäkyvyys tuotannon jäljitettävyydessä, sekä vastuullisuuden eri osa-alueista läpi tuotantoprosessin auttaa asiakkaiden ja tuottajien linkittämisessä, ja näin ehkäisee keskiössä olevan yrityksen riskiä ja ja halukkuutta avata tuotantoketjua. (Kurana & Ricchetti, 2016, 97.) Läpinäkyvyys paljastaa mitä prosessien aikana tapahtuu ja missä on kehitettävää. Se edellyttää yksityiskohtaista tietoa rahan liikkumisesta ketjussa, sekä tuotantoprosessien alkuperästä, jolloin pystytään pitämään huolta, ettei ketään käytetä hyväksi tuotantoprosessien eri vaiheissa. Täysin läpinäkyvässä tuotantoketjussa myös ketjun alkupään tuottajilla on mahdollisuus kelvolliseen elämään, kun organisaatio huolehtii, että tavarantoimittajilla ja heidän alihankkijoillaan on tulevaisuutta vastuullisessa liiketoiminnassa ja resursseja kehittää prosessejaan vastuullista toimitusketjua edellyttävällä tavalla. (Pagell & Wu, 2009, 49.) Tieto tuotannon eri komponenteista, prosesseista ja työoloista on edellytys kestäväen kehityksen tuotteille ja palveluille toimitusketjun jokaisella osa-alueella ja informaation epäsymmetrisyys tulee myös voida kommunikoida loppuasiakkaalle (Beske & Seuring, 2014, 326). Tiedon jakaminen sosiaalisista, taloudellisista ja ekologisista ongelmista tulisi olla laajalti edellytys ja virike yrityksille kommunikoida toistensa kanssa, ja etenkin vaateteollisuuden yritykset tekevät yhteistyötä kilpailijoidensa kanssa säästääkseen resursseja ja pysyäkseen perillä kestäväen kehityksen innovaatiosta etenkin tuotantoketjun alkupäässä. (Oelze, 2017, 1441.)

Prosessit

Kolmas kategoria, *prosessit* kuvaavat varsinaisia tekoja, jolla saavutetaan kestävä kehityksen tavoitteet koko toimitusketjussa. Tällaisia ovat esimerkiksi riskien johtaminen ja sidosryhmien johtaminen innovaatioiden ja oppimisen kautta (Beske & Seuring, 2014, 326). Tavarantoimittajien kehittäminen ja kouluttaminen kohti ympäristöllistä ja sosiaalista vastuuta esimerkiksi päästöjen vähentämisen tai työolojen parantamisen kannalta tehtaissa, tuo positiivista vaikutusta tavarantoimittajien suoritukseen, ja vähentää pitkällä aikajänteellä riskienhallintaan koituvia kuluja (Carter, 2005). Sidosryhmäsuhteiden johtaminen vaatii harjoitusta, sekä sellaisia prosesseja, jonka avulla ollaan valmiita oppimaan toisilta ja hyödyntämään uudenlaista tietoa tuotteiden kehittämisestä ja kestävä kehityksen mukaisia prosesseja. Alojen standardit ja sertifikaatit, kuten organisaatioiden omat eettiset ohjesäännöt, sekä esimerkiksi ISO 14001 ovat keskeinen osa riskienhallintaa (Beske & Seuring, 2014, 327) ja niiden avulla pyritään rakentamaan ja ylläpitämään vastuullisia prosesseja toimitusketjun rakenteessa. Tällaisia riskejä voivat olla ympäristölliset, sosiaaliset tai taloudelliset riskit, jotka estävät yritystä pääsemästä asettamiinsa tavoitteisiin (Köksal, Strähle, Müller & Freise, 2016, 3). Yritysvastuuta ja ympäristöllisiä strategioita kuvaillaan vastuuksi pitää yllä eettisiä ja ympäristöllisiä normeja yhteiskunnassa, missä yritys toimii. Tuottamalla yritysvastuuseen kuuluvia raportteja voidaan heijastaa ja kommunikoida positiivista sosiaalista ja ympäristöllistä osallistumista sidosryhmille läpinäkyvällä tavalla (Köksal ym., 2016, 4). Proaktiivisilla yrityksillä on ainutlaatuinen mahdollisuus toimia edelläkävijöinä alalla, saavuttaen uusia asiakkaita ja kehittämällä uudenlaisia markkinapaikkoja (Beske & Seuring, 2014, 327).

2.2 Sidosryhmät

Haasteeksi globaaleissa toimitusketjuissa on osoittautunut tasapainoilu vastuullisuuden ja taloudellisen kilpailukyvyn välillä, täyttäen samalla kaikkien sidosryhmien vaihtelevat tarpeet ja vaatimukset (Oelze, 2017). Tästä syystä sidosryhmäsuhteiden johtaminen tulisi korostua vahvemmin vastuullisten toimitusketjujen johtamisessa (Köksal ym., 2016) ja toimitusketjujen johtaminen vaatii sidosryhmäverkoston integroimista osaksi yrityksen arvoketjua (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar & De Colle, 2010, 16). Ymmärtääksemme kuinka arvoa luodaan näiden sidosryhmien välillä, täytyy ensin ymmärtää keitä tärkeimmät sidosryhmät ovat, millaisia panoksia osapuolilla on yrityksen toiminnassa (Haksever, Chaganti & Cook, 2014, 294) ja miten niiden roolit muuttuvat dynaamisesti.

misesti ajan kuluessa. Tämä luku alkaa esittelemällä teorian sidosryhmistä, jonka jälkeen syvennyttään sidosryhmäsuhteiden arviointiin ja kehittämiseen. Lopuksi tarkastellaan sidosryhmien yhteisarvonluontia läpinäkyvässä toimitusketjussa.

2.2.1 Sidoryhmäteoria

Weberin ajatukset byrokraattisesta liiketoiminnasta hallitsee edelleen johdon näkökulmia, sekä taloustieteilijöiden näkemystä rajahyödyn tasapainosta. Sidoryhmäteoriaa ollaan kehitetty viimeiset kolmekymmentä vuotta vastaamaan tähän dominoivaan ajatusmalliin (Freeman ym., 2010, 4). Sidoryhmäteoria sai alun perin alkunsa neljästä sosiaalitieteestä; sosiologiasta, taloustieteestä, politiikaasta ja etiikasta (Mainardes, Alves & Raposo, 2012, 1862) ja siksi siitä onkin tullut yksi käytetyimmistä teorioista erityisesti yritys vastuun kontekstissa, mahdollistaen kaikkien näiden eri sosiaalitieteiden alueita (Kujala & Korhonen, 2017, 63). Freemanin (1984) mukaan organisaation sidoryhmiin kuuluvat kaikki ryhmät ja yksilöt, jotka jollain tavalla vaikuttavat yrityksen toimintaan, tai ovat yrityksen toiminnan vaikutuksen alaisena – esimerkiksi työntekijät, johto, tavarantoimittajat ja paikalliset yhteisöt. Haksaver ym. (2014, 294) painottavat, että vaikutus ei tarvitse olla vain taloudellista, vaan annettu tai saatu vaikutus voi olla esimerkiksi sidonnaista hyvään elämänlaatuun. Sidoryhmäteoria perustuu arvonluontiin ja -vaihtoon, ja siihen kuinka johtaa liiketoimintaa mahdollisimman tehokkaasti – toisin sanoen kuinka luoda arvoa niin paljon kuin mahdollista. Liiketoiminta voidaan nähdä jatkumona suhteita, joita sidoryhmät muodostavat toiminnoissaan yrityksen kanssa. Nämä suhteet muodostuvat monimuotoisista yhteyksistä, intresseistä, arvoista ja odotuksista, ja jotta yritys voi luoda arvoa, sen tulee tietää miten nämä suhteet toimivat (Kujala & Korhonen, 2017, 63). Liiketoiminta perustuu siis siihen, kuinka asiakkaat, tavarantoimittajat, työntekijät, sijoittajat, yhteisöt, johto, jne. kommunikoivat keskenään ja tuottavat arvoa, ja johdon tehtävänä onkin siis varmistaa kuinka johtaa ja muovata näitä suhteita. (Freeman ym. 2010, 24).

Freemanin ym. (2010) mukaan, jos sidoryhmäteorian tarkoituksena on vastata arvonluonnin ongelmiin, sen täytyy voida näyttää, kuinka yrityksen strategista toimintaa voidaan perustella sidoryhmäsuhteidensa kautta. Voidakseen maksimoida tuottonsa, yrityksellä tulee olla erinomaisia tuotteita ja palveluita, joita asiakkaat haluavat, sujuvat suhteet tavarantoimittajiensa kanssa ja inspiroituneita ja motivoituneita työntekijöitä, jotka seisovat yrityksen mission ja vision takana, sekä liiketoimintaa tukevan yhteiskunnan, joka

sallii yrityksen kasvun ja kukoistamisen. Voiton maksimoinnin ei siis pitäisi lähtökohtaisesti olla yrityksen toiminnan perusta, vaan se tulisi pikemminkin nähdä positiivisena tuloksena muille kestäville missioille ja arvoille. (Freeman ym., 2010, 11–12.) Yrityksen täytyy päättää kehen kohdistaa resurssiaan vastatakseen eri sidosryhmiensä tarpeisiin ja vaatimuksiin. Yrityksen ei siis tulisi tavoitella yhden ryhmän vuorovaikutuksen maksimointia, vaan saavuttaa tasapaino jokaisen ryhmän kanssa, mikä voi ajoittain olla haastavaa, sillä sidosryhmien tarpeet, arvot ja odotukset voivat olla jopa ristiriidassa keskenään. Laittamalla liikaa fokusta yhteen ryhmään, voi aiheuttaa suurta pettymystä toiseen ryhmään. Normatiivinen sidosryhmäteorian mukaan yrityksen pitäisi toimia sidosryhmänsä intressien mukaisesti, koska sen pitää kantaa vastuuta yhteiskunnasta tai noudattaa eettisiä standardeja.

Sidosryhmäsuhteiden analysointi alkaa ensin tunnistamalla ja määrittelemällä tärkeimmät sidosryhmät, jotka ovat suoraan vaikutuksessa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen, menestymiseen sekä ympäristönsä ymmärtämiseen. Analyysin tarkoituksena on tunnistaa näiden ryhmien ja yksilöiden intressit, oikeudet ja velvoitteet, sekä laajemmin heidän vuorovaikutusprosessinsa sekä yrityksen, että toisten ryhmien kanssa. Useimmiten analyysin tekemisissä hyödynnetään Freemanin (1984) esittelemää sidosryhmäkarttaa. (Kujala & Korhonen, 2017, 65.)



Kuvio 4. Sidosryhmäkartta (Mukaiillen Freeman 1984; Kujala & Korhonen, 2017)

Sidosryhmäkartassa (ks. Kuvio 4) esitellään melko yleinen kattaus sidosryhmistä; omistajat, työntekijät, asiakkaat, kilpailijat, tavarantoimittajat, yhteistyökumppanit, media ja koko yhteiskunta laajemmin. Hakseverin ym. (2014, 294) mukaan näiden järjestyksellä ei ole niinkään merkitystä, sillä ajan kuluessa yrityksen johto päättää mitkä ryhmistä ovat kullakin hetkellä tärkeysjärjestyksessä ensisijaisia ja kuinka paljon ne vaativat huomiota. Sidosryhmän antama ja saama arvo voi olla esimerkiksi taloudellista, sosiaalista tai ajallista arvoa (Haksever ym., 2014, 294).

Omistajat

Omistajilla viitataan yleensä osakkeenomistajiin, eli niihin, joilla on laillinen omistusoikeus organisaatiosta. Omistajiin voidaan siis laskea sekä sijoittajat, että hyvin usein myös organisaation yli johto, olettaen että he omistavat optioita yrityksestä. Omistajilla ja sijoittajilla on taloudellinen panos yrityksen toiminnassa ja he odottavat myös tietynlaista taloudellista voittoa takaisin (Freeman ym., 2010, 24; Haksever ym., 2014, 294). Joskus määrittelyt sidosryhmistä sisältävää yrityksen johdon, joskus eivät. Yleisesti johto voidaan nähdä keskeisenä osana työntekijä ryhmää ja näiden tekijöiden erottaminen on hankalaa. Jos kuitenkin ajatellaan, että johdon ensisijainen tehtävä on kommunikoida yrityksen sidosryhmien kanssa, se voidaan nähdä erillisenä sidosryhmänä. Ensisijaisesti omistajista puhuttaessa painotetaan taloudellista arvoa, jonka he antavat organisaation käyttöön, mutta saavat myös ajan kuluessa takaisin mahdollisena liikevoittona. Taloudellinen turva voi taata tietynlaisen autonomian omistajille ja mahdollistaa elintason nousun ja henkilökohtaisen tunteet menestyksestä ja kunniaista. (Haksever ym., 2014, 294.)

Työntekijät

Työntekijöihin kuuluvat kaikki organisaatiossa työskentelevät täyspäiväiset, sekä osa-aikaiset henkilöt, jotka antavat oman kykynsä ja työpanoksensa yrityksen toimintaan vastineeksi oman elintasonsa turvaamisesta mm. palkalla, eduilla ja merkityksellisellä työllä. Usein työntekijät osallistuvat päätöstentekoon organisaatiossa, sekä vastuun jakamiseen operatiivisessa toiminnassa. Sitoutuneet ja lojaalit työntekijät, jotka uskovat yrityksen menestymiseen myös tulevaisuudessa, saattavat vapaaehtoisesti investoida yritykseen taloudellisesti, ja näin omistaa esimerkiksi yrityksen osakkeita. (Freeman ym., 2010, 25.) Organisaatio voi luoda sosiaalista arvoa luomalla turvallisen, miellyttävän ja yhteistyöhenkisen työympäristön. Työntekijät tuntevat saavansa arvoa silloin, kun työ on haastavaa, voimauttavaa ja työssä on mahdollisuus kehittyä ja oppia. Toisaalta töissä käytetty

aika on pois omasta henkilökohtaisesta elämästä perheen, ystävien ja harrastusten parissa. (Haksever ym., 2014, 294.)

Asiakkaat

Asiakkaisiin kuuluvat sekä organisaation kanta-asiakkaat, että potentiaaliset asiakkaat, jotka ovat tietoisia yrityksen toiminnasta, mutta eivät ole vielä ostaneet heidän tuotteita tai palveluita. Asiakkaat saavat arvoa, kun yritys pystyy ylittämään asiakkaan odotukset, olipa kyse sitten fyysisistä tuotteista tai esimerkiksi asiakaspalvelusta. Ajallista arvoa he saavat, jos yrityksen tarjoama tuote palvelee asiakasta vuosikymmenien ajan. Asiakkailla voi olla intressinä yrityksen menestyminen ja hyvinvointi, jos se pystyy tarjoamaan uniikkia arvoa asiakkaalle, mitä tämä ei saa kilpailijoilta. Asiakkaat ovat elinehto yrityksen toiminnalle, sillä ne mahdollistavat yrityksen taloudellisen kasvun ja menestymisen. Asiakkaat ovat myös tärkeässä roolissa word-of-mouth -markkinoinnissa, ollessaan tyytyväisiä ja suositellessaan palveluita muille asiakkaille.

Tavarantoimittajat

Vaatealan yrityksistä puhuttaessa tavarantoimittajat ovat yleensä raakamateriaalien, eli tekstiilien toimittajia, sekä varsinaisten vaatteiden tai asusteiden valmistajia. Tavarantoimittajiin kuuluvat myös toimittajien toimittajat, eli mahdolliset alihankkijat mistä yritys ei välttämättä ole edes tietoinen. Yrityksellä on tärkeä olla tavarantoimittajia, jotka ovat sitoutuneet tekemään yrityksen toiminnasta parempaa ja löytämällä parempia, nopeampia ja halvempia tapoja toimittaa tuotteita ja palveluita. (Freeman ym., 2010, 25.) Tapa miten yritykset johtavat näitä suhteita toimittajiinsa voi olla kilpailukyvyn lähde, sillä tavarantoimittajan laadulla on suora yhteys tuotteen ja palvelun laatuun mikä voi olla kriittistä organisaation menestykselle. Pitkäaikainen ja läheinen suhde, yhteistyö ja yhdessä oppiminen voivat tuoda arvoa sekä yritykselle että toimittajalle herättämällä luottamusta ja laajentamalla asiakaskuntaa. Toisaalta myös toisen tekemät virheet voivat aiheuttaa myös toiselle laajoja mainehaittoja. (Haksever ym., 2014, 294.)

Yhteistyökumppanit

Organisaation yhteistyökumppanit, esimerkiksi sponsorit, sosiaalisen median vaikuttajat tai eri toimialojen tukijat, jotka toimivat samalla arvopohjalla tai missiolla – auttavat verkoston rakentamisessa, positiivisen maineen saavuttamisessa ja laajemman asiakaskun-

nan haalimisessa. Erityisesti pienet vaatealan yritykset tekevät läheisesti yhteistyötä saman alan toimijoiden kanssa, jotta tuettaisiin paikallista yritystoimintaa, sekä saavutettaisiin laajemmin näkyvyyttä hyödyntämällä toisten verkostoja. Isommat yritykset saattavat lähteä yhteistyökumppaniksi myös pienemmän yrityksen kanssa, jonka he tietävät edesauttavan positiivisen maineen rakentamisessa.

Kilpailijat

Yrityksen tulisi tunnistaa ja kehittää resurssejaan paremmin kuin kilpailijat, joka johtaa kestävään kilpailukykyyn. Tämä vaatii jatkuvaa vastavuoroisuutta kilpailijoiden kanssa, jolloin kilpailijat muodostavat tärkeän sidosryhmän yritykselle. Yhteistyö kilpailijoiden kanssa on myös todettu auttavan vastuullisuuden levittämisessä ja implementoinnissa liiketoimintoihin, kuluttajien tietoisuuteen sekä lainsaadännöllisiin päätöksiin. Erityisesti vaatealan yritykset tekevät yhteistyötä kilpailijoiden kanssa säästääkseen resursseja ja parantaakseen informaation kulkua vastuullisuusasioista läpi tuotantoketjun (Oelze, 2017, 7).

Media

Medialla tarkoitetaan tässä yhteydessä toimittajia, lehdistöä tai muita tuottajia, jotka voivat omilla kirjoituksillaan tai sanomisillaan esimerkiksi sanoma- tai aikakauslehdissä, podcasteissa, uutisissa tai tv-ohjelmissa edesauttaa tai kyseenalaistaa yrityksen tai koko toimialojen toimintaa. Vastuullisuus muotialalla nähdään esimerkiksi tällä hetkellä vahvana trendinä, minkä sanomaa media puskee kuluttajille. Media voi olla maksettua tai täysin toimittajien tekemiä omatoimisia julkaisuja. Median voidaan nähdä tuovan lisäarvoa koko toimialalle, jos esimerkiksi kirjoitetaan positiivisella sävyllä vastuullisista brändeistä kuluttajille, vaikka juttu ei suoranaisesti koskisi kohdeyritystä itseään. Toisaalta sekä aiheellinen, että aiheeton kritiikki voi aiheuttaa laajoja vahinkoa yrityksen toiminnalle, ja siksi media voi olla ennalta-arvaamaton, piilevä sidosryhmä.

Yhteiskunta

Julkinen yhteisö, sisältää kaikki ja kaiken yrityksen rajojen ulkopuolelta, kehen yrityksen toiminta liittyy, esimerkiksi valtio, yhteisö, populaatio, ympäristö jne. Yrityksillä on suuri vaikutus paikalliseen yhteisöönsä esimerkiksi verojen maksun muodossa ja työllistämässä, mutta niiltä odotetaan myös vastuunkantamista omista toiminnoistaan, esimerkiksi

ehkäisemällä ilmansaasteita ja muita haitallisia kemikaaleja ympäristöön. Niiltä odotetaan avoimuutta, sujuvaa informaation kulkua ja yhteistyötä yhteisön kanssa. (Freeman ym. 2010, 25; Haksever ym., 2014, 294.) Yhteistyö kansalaisjärjestöjen kanssa on tärkeä osa vastuullisen arvon yhteisluonnissa uusilla markkinoilla ja yleisesti koko yhteiskunnassa. Kansalaisjärjestöt voivat neuvoa yrityksiä toimimaan lakien ja säännösten mukaisesti ja helpottaa verotuksella esimerkiksi tuotannon suhteen. Mikään sidosryhmä ei pysty yksinään luomaan arvoa, vaan kaikkien panokset arvoverkostossa ovat sidoksissa toisiinsa. Sijoittajat eivät saa voittoa ilman, että johtajat kiinnittävät huomiota tavarantoi-
mittajien tai työntekijöiden panoksiin ja työntekijät eivät puolestaan voi elää mielekästä elämää ilman yhteisöjä. (Freeman ym., 2010, 27.) Johtajien täytyy kehittää suhteita, inspiroida sidosryhmiään ja luoda yhteisöjä, jossa jokainen voi antaa parhaansa tuottaakseen arvoa (Freeman, Wicks ja Parmar, 2004, 364).

2.2.2 Sidosryhmäsuhteet

Sidosryhmäkartta (ks. Kuvio 4) on toimiva työkalu analyysin ensimmäiseen vaiheeseen, mutta se ei vielä riitä kertomaan tarpeeksi näiden ryhmien intressejä, motiiveja tai varsinaista vuorovaikutusprosessia ja dynaamista suhdetta yrityksen tai toisten sidosryhmien kanssa. Sidosryhmäkirjallisuudesta löytyy erilaisia luokitteluita sidosryhmien ”tärkeystä” ja vuorovaikutusprosesseista, kuten Mitchellin (1997) *Stakeholder salience* –malli tai Austinin (2000) *Collaboration Continuum* –malli.

Mitchellin (1997) *Stakeholder salience* –malli on yksi tunnetuimmista teorioista sidosryhmien analysoinnille. Tässä teoreettisessa viitekehyksessä sidosryhmien suhde perustuu kolmeen ulottuvuuteen; *power*, *legitimacy* ja *urgency* – eli kuinka helposti suhteen osapuoli saa toisen tekemään jotain, kuinka hyväksytyt teko on yhteisössä ja kuinka nopeasti sidosryhmä tarvitsee välitöntä huomiota. Mitä enemmän ulottuvuuksia sidosryhmällä näistä kolmesta on, sitä tärkeämpänä sidosryhmä nähdään yritykselle. Mallin pohjalta voidaan luokitella kolme eri sidosryhmää ns. tärkeysjärjestyksessä. Se sidosryhmä, joka täyttää yhden näistä vaatimuksista voidaan kutsua piileväksi sidosryhmäksi, joka on eräänlaisessa taustalta seuraavia ja hienovaraisesti vaativia, kun puolestaan ne, jotka täyttävät kaksi vaatimusta kutsutaan odottaviksi sidosryhmiksi ja nämä ovat selkeästi dominoivampia ja vaativampia sidosryhmiä. Viimeisimpänä ovat ne sidosryhmät, jotka pitävät hallussaan kaikkia kolmea ulottuvuutta ja heitä kutsutaan merkittäviksi sidosryhmiksi.

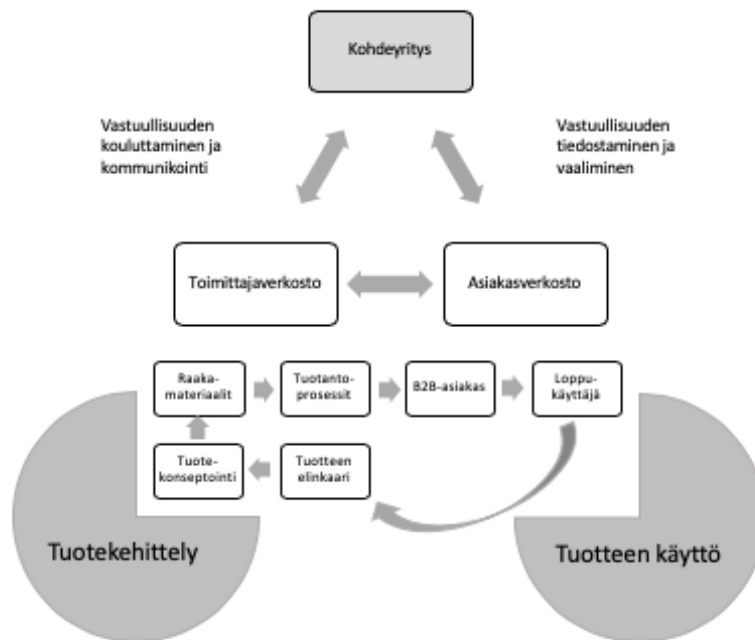
Tämän mallin perusteella yritys pystyy määrittelemään ketkä ovat tärkeimmät sidosryhmät yrityksen toiminnalle kullakin hetkellä. Tämän mallin pohjalta pystytään myös analysoimaan mihin suuntaan suhteet saattavat muuttua tulevaisuudessa, sillä suhteet eivät ikinä ole staattisia, vaan pikemminkin joustavia ja dynaamisia. (Kujala & Korhonen, 2017, 68.)

Austinin Collaboration Continuum (2000) –mallissa sidosryhmäsuhteet ovat multidimensionaalisia ja koostuvat seitsemästä eri elementistä; sitoutumisen tasosta, yhteisen mission tärkeydestä, resurssien laajuudesta, aktiviteettien kirjosta, vuorovaikutuksen tasosta, johdollisesta monimutkaisuudesta ja strategisesta arvosta. Näiden pohjalta voidaan luokitella sidosryhmäsuhteet kolmeen eri tasoon, jotka muistuttavat läheisesti Mitchellin (1997) Stakeholder salience -mallin luokittelua. Ensimmäisellä, eli filantropisella tasolla sidosryhmän suhde yritykseen on yksisuuntainen eli resurssit kulkevat lähinnä yritykseltä sidosryhmälle. Vuorovaikutus on melko rajoittunutta ja osapuolten toiminnot pysyvät selkeästi erillään. Strategisella tasolla arvonluonti on hyvin matalaa, mutta parhaimmillaan filantropinen taso voi johtaa positiiviseen maineen kohentamiseen osapuolilla. Toisella tasolla yhteistyö on transaktonaalista, eli resurssit virtaavat yksi- ja kaksisuuntaisesti. Resurssien vaihto tapahtuu erilaisten linkitettyjen intressien ja tavoitteiden myötä, esimerkiksi sponsoroinnin tai yhteisten tapahtumien muodossa. Tässä tasossa jonkinlaista arvonluontia tapahtuu jo jossain määrin, joka vaatii laajempaa sitoutumista esimerkiksi yrityksen työntekijöiltä. Kolmannella, eli integroidulla tasolla suhteessa saattaa tapahtua fundamentaalisia muutoksia, jossa ihmiset, missiot ja aktiviteetit alkavat sulautua yhteen ja sitoutuminen kasvaa. Tällöin jaetusta missiosta tulee keskeinen, joka puolestaan johtaa synergiseen arvonluontiin. (Kujala & Korhonen, 2017, 69–70.) Kujalan ja Kohosen (2017, 70) mukaan viimeinen taso on kuitenkin melko teoreettinen, ja monet yrityksistä ovat tosiasiaa ensimmäisellä ja toisella tasolla. Tavoitteena yrityksillä tulisi kuitenkin pyrkiä viimeiselle tasolle, ja siksi onkin mielekästä tutkia millaisin keinoin sidosryhmäsuhteet voivat kehittyä tasolta toiselle.

2.2.3 Sidosryhmien arvonluonti

Arvonluonnista on tullut tärkeä teema sidosryhmäkirjallisuudessa ja strategisessa muutoksessa. Nenosen ja Storbackan (2010) mukaan arvonluonti perinteisessä toimitusketjussa kohti verkostoja ja sidosryhmäsuhteita, vaatii muutosta myös arvonluonnin perin-

teisissä käsitteissä ja teoriassa. Sidosryhmät tekevät yhteistyötä yhteisten arvojen perusteella, ja näiden arvojen pohjalta neuvotellaan ja luodaan yhteisiä tavoitteita (Freeman & Schaltegger, 2014). Lacoste (2016) kuvailee arvon yhteisluontia vastuullisessa liiketoiminnassa kaksiasteiseksi prosessiksi, joka muodostuu toimittajaverkostosta (*supplier network*) ja asiakasverkostosta. Sen sijaan että toimittajaverkosto käyttäisi ”vihreää markkinointia” tuotteen valmistamisesta myymiseen asti, sen tulisi kerätä syvempää tietoa ja ymmärrystä asiakkaistaan ja heidän tarpeista ja vaatimuksistaan. Jos asiakas ei esimerkiksi ole tietoinen tuotteen kestävästä ja vastuullisista ominaisuuksista, yritys voi menettää kestävän kilpailuetunsa yrittäessään myydä tuotetta, jota asiakas ei halua tai ymmärrä sen merkitystä.



Kuvio 5. Arvoverkoston rakenne vastuullisessa toimitusketjussa
(Mukaiillen Lacoste, 2016)

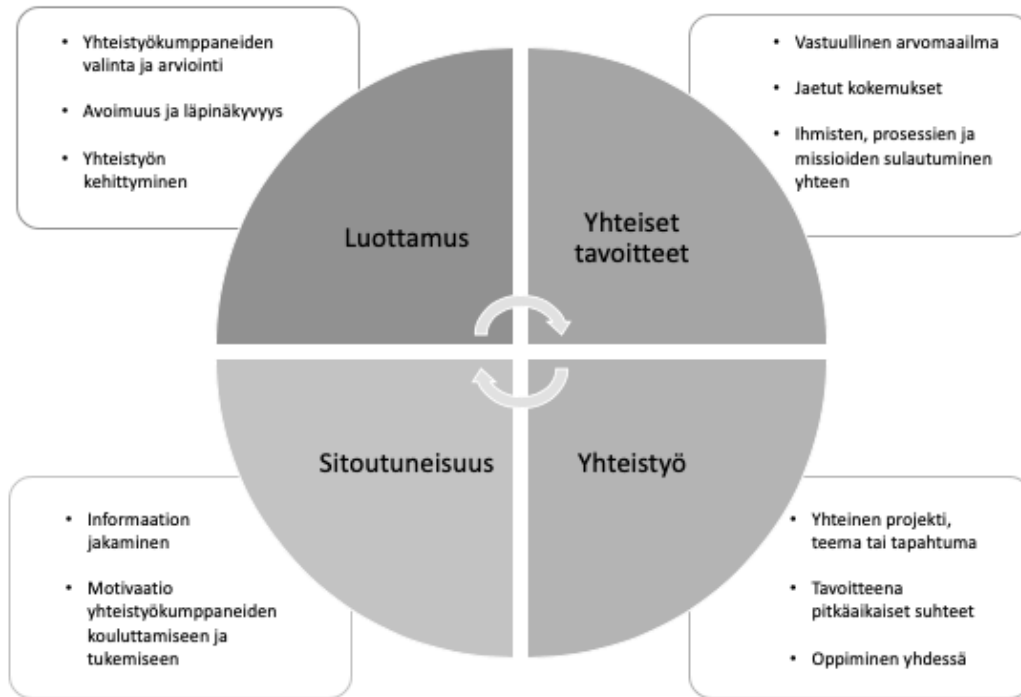
Kujala ja Korhonen (2017, 70) korostavat, että kirjallisuudessa on usein kohteena erilaiset arvot mitä sidosryhmät luovat vuorovaikutuksessa keskenään, mutta yritys ei ikinä voi olla täysin tietoinen näistä kaikista sosiaalisista prosesseista. Sen sijaan että keskityttäisiin määrittämään mitä arvo on kellekin, niin keskitytään siihen, miten arvoa luodaan sidosryhmien välillä. Kuka ja mikä merkitsee arvonluonnissa, pitäisi siis korvata kysymyksellä, miten arvoa luodaan. Sidosryhmäteorian mukaan yritys perustuu siihen, kuinka se tuottaa arvoa sidosryhmilleen ja yritys ei voi olla olemassa ilman sitä vuorovaikutusta

näiden sidosryhmien kanssa. Sidoryhmäkirjallisuudessa arvonluonti on enemmän relationaalista kuin transaktionaalista sidoryhmien välillä. Sidoryhmäsuhteet perustuvat yhteistyölle ja verkostovaikutuksille – ja suhde on kestävä, mikäli se tuottaa arvoa tasapuolisesti kaikille. Näiden suhteiden tunnistaminen, kehittäminen ja ylläpitäminen on keskeistä vastuullisessa liiketoiminnassa.

Arvonluonti nähdään siis kykynä yritykseltä luoda kestävä kilpailukykyä sidoryhmien kanssa. Pitkäaikaisella tähtäimellä yrityksen tulisi toimia niin että jokainen sidoryhmä on tyytyväinen siihen mitä antavat ja mitä saavat, ja sidoryhmien intressit tasaantuvat ajan kuluessa. (Myllykangas, Kujala, Lehtimäki, 2010, 65.) Kujalan ja Korhosen (2017) mukaan lukuisista sidoryhmien arvonluonnin tutkimuksista huolimatta, kysymys siitä kuinka arvoa luodaan sidoryhmäsuhteissa ja kuinka ne vaihtelevat eri ajankohtina ja konteksteissa, on edelleen tutkimaton alue. Kujala ja Korhonen (2017, 79) esittelee sidoryhmien arvonluonnin mallin, jonka avulla pystytään syventymään sidoryhmien välisiin suhteisiin ja vuorovaikutukseen. Tämän mallin mukaan arvonluonti sidoryhmissä perustuu *yhteisiin tavoitteisiin, luottamukseen sekä yhteistyöhön*. Kuvio 6 on tehty mukailen tätä mallia, mutta neljäntenä ulottuvuutena lisätty sidoryhmän *sitoutuneisuus*.

Yhteiset tavoitteet ja yhteistyö

Sidosryhmillä on jokaisella omat strategiset tavoitteensa (ks. Kuvio 6), jonka perusteella he miettivät haluavatko tehdä yhteistyötä jonkin toisen toimijan kanssa, jonka arvot ja tavoitteet kohtaavat täydentävästi. (Kujala & Korhonen, 2017, 79). Kun yhteistyö kehittyy integroidulle tasolle, suhteessa tapahtuu fundamentaalinen muutos, eli ihmiset, missiot ja prosessit alkavat sulautumaan toistensa kanssa (Kujala & Korhonen, 2017, 69). Jatkuvat teot yhdessä, auttavat maineen rakentamisessa molemminpuolisesti. Maineen rakentaminen ja tunnettavuuden saavuttaminen vaatii kuitenkin ensin panostusta oman organisaation sisällä, jonka jälkeen voidaan tavoitella sitä laajemmalla yleisöltä. Tämä tapahtuu helpoiten rakentamalla pitkäaikaisia yhteistöitä ja kumppanuuksia eri toimijoiden ja tahojen kanssa. Yhteistyö ja arvonluonti voi tapahtua esimerkiksi yhteisen projektin, teeman tai tapahtuman muodossa. (Kujala & Korhonen, 2017, 79.)



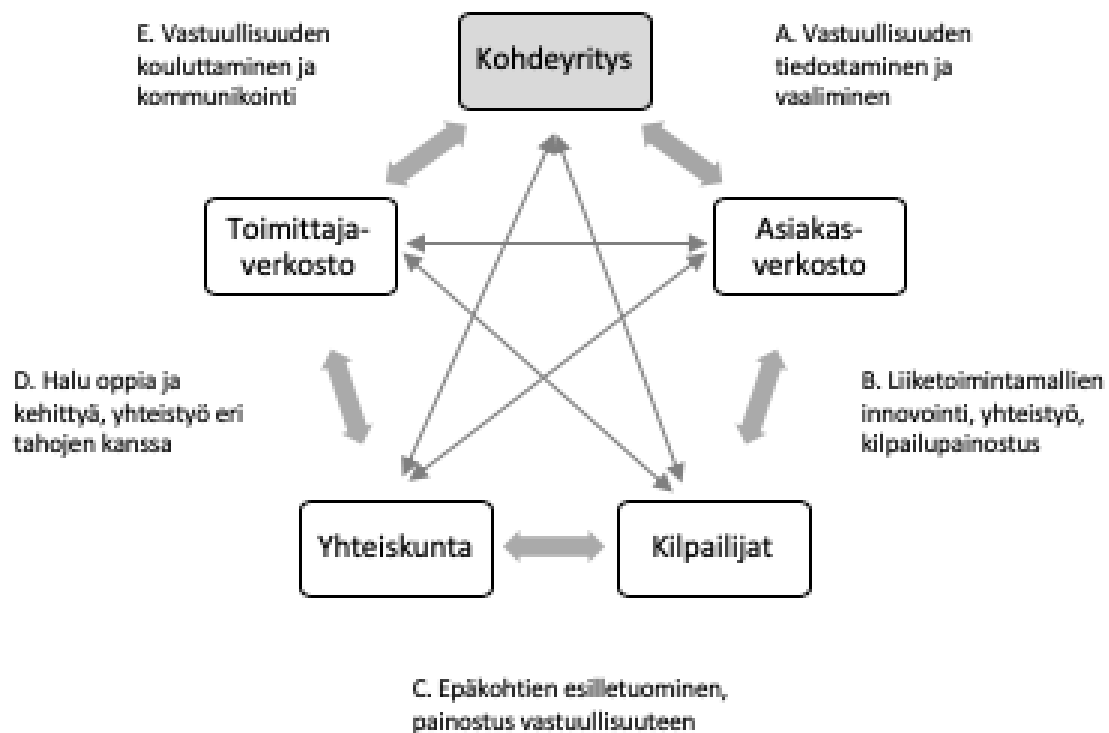
Kuvio 6. Sidosryhmien arvonluontimalli (Mukaiillen Kujala & Korhonen, 2017, 79)

Sitoutuneisuus ja luottamus

Luottamus on aina läsnä puhuttaessa arvoa luovista suhteista, sillä se on lähtökohta liiketoimintaa koskevissa suhteissa. Mitä suurempi luottamus organisaatiolla on sidosryhmiinsä, sitä helpommin eri sidosryhmät voivat kehittää uusia suhteita ja rakentaa olemassaolevia myös toisiinsa. Organisaatiomuutoksessa luottamus voi auttaa löytämään uusia tapoja tehdä asioita yhdessä. Sen sijaan epäluottamus voi olla suuri este yhteistyön kehittymiselle ja arvonluomiselle yhdessä. (Kujala ym., 2017, 26.) Beske ja Seuring (2014, 323) esittävät, että sidosryhmät eivät ole pelkästään riippuvaisia keskiössä olevasta organisaatiosta (Ks. Kuvio 3) ja luottamukseen perustuvia suhteita täytyy kehittää myös sidosryhmien välillä. Sitoutuneisuus tarkoittaa motivaatiota yhteistyökumppaneiden kouluttamiseen ja tukemiseen jakamalla avoimesti informaatiota. Myös esimerkiksi vastuullisesti orientoituneet tuottajat ja tavarantoimittajat voivat olla proaktiivisia ja sitoutua yhteistyöhön suoraan organisaation muiden sidosryhmien kanssa, kuten esimerkiksi kansalaisjärjestöjen kanssa. Tuottajat voivat hankkia sertifikaatteja, kuten ISO 14001, ja näin kasvattaa omaa suorituskykyään, kilpailukykyään, sekä neuvotteluvoimaansa oman asiakaskuntansa keskuudessa. (Köksal ym., 2016, 20.) Keskiössä oleva organisaatio voi myös antaa kehitysehdotuksia, resursseja ja tukea tuottajiensa liiketoimintaprosesseihin, pienentämällä näin esimerkiksi sosiaalisia riskejä tuotannossa.

2.3 Sidosryhmien yhteisarvonluonti läpinäkyvässä toimitusketjussa

Vastuullisessa liiketoiminnassa yhteinen missio läpi toimitusketjun tulisi olla sosiaalisen, ympäristöllisen ja taloudellisen kestävyuden edistäminen, voiton maksimoinnin sijasta. Tämä viitekehys (ks. Kuvio 7) pyrkii kuvastamaan kuinka läpinäkyvyys toimitusketjussa edesauttaa sidosryhmäsuhteiden luomisessa, vuorovaikutuksessa ja näin ollen yhteisen arvon luomisessa vastuullisessa liiketoiminnassa. Kuviossa 7 kohdeyrityksen toimitusketju on siis laajennettu pelkästä toimittaja- ja asiakasverkostosta sisältämään myös muut sidosryhmät, sillä läpinäkyvyys luo uudenlaisen ulottuvuuden sidosryhmien väliselle kommunikoinnille ja yhdessäoppimiselle. Kuvio 7 jakaa sidosryhmät viiteen pääkategoriaan; (1) Kohdeyritys, johon sisältyy sekä yrityksen johto ja työntekijät; (2) Asiakasverkosto, sisältäen sekä potentiaaliset, että nykyiset asiakkaat; (3) Kilpailijat, eli nykyiset sekä tulevaisuuden mahdolliset alalle tulijat; sekä (4) Yhteiskunta, mihin kuuluu mm. kansalaisjärjestöt ja media, sekä (5) Toimittajaverkosto, johon kuuluu kohdeyrityksen tavarantoinnit, sekä heidän alihankkijansa. Kuviossa olevat nuolet kuvastavat, miten läpinäkyvyys mahdollistaa sidosryhmien välisen vuorovaikutuksen, ristiinvaikuttamisen ja kohdeyrityksestä riippumattoman kommunikoinnin kaikkien sidosryhmien välillä.



Kuvio 7. Sidosryhmien yhteisarvonluonti läpinäkyvässä toimitusketjussa

Vastuullisen liiketoiminnan yhteisarvonluontiin sisältyy seuraavanlaiset reunaehdot;

(A) *Vastuullisuuden tiedostaminen ja vaaliminen*; Kohdeyrityksen liiketoiminnan kannalta tärkeintä on implementoida vastuulliset arvot osaksi yrityksen ydinstrategiaa. Liiketoiminnan kannalta on myös kriittistä, että asiakas on tietoinen tuotteen tai palvelun kestävästä ja vastuullisista ominaisuuksista, sillä muutoin yritys voi menettää kestävänsä kilpailuetunsa yrittäessään myydä tuotetta, jota asiakas ei halua tai ymmärrä sen merkitystä (Ks. Kuvio 5).

(B) *Liiketoimintamallien innovointi, yhteistyö ja kilpailupainostus*; Asiakkaiden vaatiessa vastuullisuutta myös alan muilta toimijoilta, myös kilpailijat rupeavat innovoimaan uudenlaisia liiketoimintamalleja, ja rupeavat painostamaan myös muita sidosryhmiä kehittämään yhä parempia ratkaisuja. Tekemällä yhteistyötä läpinäkyvästi alan eri toimijoiden kanssa, voidaan nopeammin ratkaista suurempia toimialojen ongelmia ja kehittää liiketoimintoja kestävämmäksi.

(C) *Epäkohtien esilletuominen, painostus vastuullisuuteen*; Yhteiskunta (kuten kansalaisjärjestöt ja media) rupeaa omalta osaltaan tuomaan esille toimialojen epäkohtia, saadessaan vertailupohjaa kestäville liiketoimintamalleille – ja painostamaan näin omalta osaltaan sidosryhmiä esimerkiksi lainsäädännöllisillä keinoilla ja rajoitteilla.

(D) *Halu oppia ja kehittyä, yhteistyö eri tahojen kanssa*; Läpinäkyvyyden mahdollistaessa huomion kiinnittymisen asiakkailta ja yhteiskunnalta suoraan toimittajaverkoston, paine tavarantoimittajilla kasvaa myös proaktiiviseksi tahtotilaksi oppia ja kehittää omia prosessejaan, tehden esimerkiksi yhteistyötä suoraan kansalaisjärjestöjen kanssa.

(E) *Vastuullisuuden kouluttaminen ja kommunikointi*; Paineen kohdistuessa läpinäkyvyyden myötä toimittajaverkoston eettisyyteen, motivaatio kohdeyrityksellä kasvaa myös kommunikoida ja kouluttaa vastuullisuusasioita tavarantoimittajilleen, jotka ovat kriittisiä kohdeyrityksen menestymisen kannalta.

Vaikka seuraavat ehdot ovat esitetty järjestyksessä (A–E) – näiden rooli on dynaaminen vuorovaikutuksen ollessa monisuuntaista. Kuvio 7 pyrkii siis vastamaan, *kuinka* yhteisarvoa luodaan läpinäkyvässä toimitusketjussa.

3 Tutkimuksen empiirinen osuus

3.1 Laadullinen tapaustutkimus

Lähestymistapana tässä tutkielmassa toimii kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jonka pyrkimyksenä on pikemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita, kuin todentaa jo olemassa olevia väitteitä (Hirsijärvi ym. 2008, 161). Koska tämän tutkimuksen tarkoituksena on saada syvällisempää ymmärrystä läpinäkyvyyden merkityksestä vastuullisten toimitusketjujen johtamisessa ja sidosryhmäsuhteiden muodostumisessa, sekä erityisesti selvittää läpinäkyvyyden tuomia haasteita ja mahdollisuuksia eri sidosryhmien näkökulmasta – joudutaan tutkimus rajaamaan melko tiukasti vain yhteen kontekstiin. Läpinäkyvien toimitusketjujen harvuuden vuoksi, sekä sidosryhmäsuhteiden kompleksisen ja kontekstisidonnaisen luonteen vuoksi kohdeyritykseksi tapaustutkimukselle valikoitui yksi suomalainen muotialan pienyritys, joka toimii kilpailijoista poiketen täysin läpinäkyvästi paljasten toimitusketjunsä osapuolet, sekä hinnoittelurakenteen tuotekohtaisesti. Tapaustutkimusta ollaan kritisoitu siitä, että se esittää vain tutkittavan case-yrityksen mielipiteitä, ja siksi tuloksia ei voida yleistää. Se on kuitenkin paras tapa yhdistää ilmiö kontekstiinsa ja abduktiivisen analyysin avulla voidaan laajentaa ymmärrystä sekä teoriasta, että empiirisestä ilmiöstä vuorottelemalla näiden sijaa merkityksien luomisessa. Tapaustutkimuksessa pyritään ymmärtämään ja selvittämään kohdetta ns. tutkittavan kohteen sisäpuolelta, eli niiden henkilöiden perspektiivistä, jotka ovat tekemisissä kohdeyrityksen kanssa. Tämä tarkoittaa sitä, että jokaisella osallistujalla on omat subjektiiviset kokemuksensa asioista, jotka voivat johtaa uusiin ideoihin ja ajatuksiin. (Eriksson & Kovalainen 2011: 4–5.) Tutkimuksen kohdeyritys valikoitui mahdollisuudesta työskennellä organisaatiossa osa-aikaisena työntekijänä, ja oppia käytännön ja kokemuksen kautta yrityksen ydinarvoista, liiketoimintastrategiasta, sekä sidosryhmien käytöksestä ja kokemuksista päivittäisissä tilanteissa. Empiirinen tutkimus sisältää siis omia henkilökohtaisia kokemuksia ja havaintoja perustuen kohdeyrityksen organisaatiokulttuuriin, sekä päivittäiseen kommunikointiin eri sidosryhmien kanssa. Näitä havaintoja tukee teemahaastattelut eri sidosryhmien edustajille.

Tapaustutkimus aloitetaan yhdestä tai muutamasta aiheesta, kysymyksestä tai ongel-

masta, jonka perusteella lähdetään tutkimaan empiriistä aineistoa. Tutkimukselle on kuitenkin tyypillistä, että uusia kysymyksiä saattaa ilmetä odottamattomien havaintojen pohjalta. Myös tutkijan oma mielenkiinto voi muuttua eri suuntaan kesken tutkimuksen, ja tutkimuksen rakenne tulee olla joustava voidakseen mukautua näihin muuttuviin tarpeisiin (Eriksson & Kovalainen, 2011, 115-136). Tämä ajattelutapa pohjautuu siihen, ettei teoriaa voida ymmärtää ilman empiriistä havainnointia ja sama pätee myös toisinpäin. (Dubois & Gadde, 2002, 554–555.) Kvalitatiivinen tutkimus ei usein noudata tarkkaa suunnitelmaa, ja se harvemmin vastaa korreloiviin tai kausaalisiin syy-seuraussuhteisiin, toisin kuin kvantitatiiviset tutkimukset. Monet kvalitatiiviset tutkimukset varautuvat vaihteluihin ja yllätyksiin kesken tutkimusprosessin, sillä teoreettinen viitekehys ja empiirinen analyysi muovaavat toisiaan läpi prosessin. (Eriksson & Kovalainen, 2011, 25–36.)

3.2 Kohdeyrityksen kuvaus

Kohdeyrityksenä toimii suomalainen muotialalla toimiva Lovia, joka perustettiin vuonna 2014. Lovian perustaja ja suunnitteli halusi luoda merkin, joka kertoisi kuluttajille mikä tuotteiden oikea alkuperä on materiaaleista lähtien. Aikaisemmassa suunnittelijan työssään hän koki ahdistusta juuri siitä syystä, ettei tiennyt mistä materiaalit tulee ja tämän kautta oivalsi, ettei kuluttajakaan voi ymmärtää tällaista, jos sitä ei selkeästi kerro. Toinen suuri oivallus oli ruveta valmistamaan tuotteita jo olemassaolevista materiaaleista, joka valikoitui eri toimialoilta hävitettäväksi meneviin ylijäämänahkoihin. Tällä hetkellä Lovialla tehdään laukkuja sohvatuotannon ylijäämästä, kontrollimetsästyksestä hirvennahasta, sekä kalastuksesta lohen- ja ahvenennahasta. Korut valmistetaan puolestaan kierrätetystä pronssista, jotka sen jälkeen ruusukullataan tai hopeoidaan. Laukkujen tuottajaksi valikoitui pitkän prosessin jälkeen italialainen perheyrittäjä, ja koruille löydettiin sopiva kulutaseppinä toimiva pariskunta Helsingistä.

Alkujaan yritys toimi perinteisesti B2B puolella kaupaten tuotteita jälleenmyyjille, kuten Stockmannille ja verkkokauppoihin. Noin vuosi sitten päätettiin kuitenkin vaihtaa strategiaa, ja keskittyä Direct-to-Consumer myyntiin (*D2C*). Strateginen linjaus perustui siihen, että saataisiin lopullisia hintoja tiputettua entisestään ilman turhia välikäsiä, ja tuotantoketjusta avattiin asiakkaille kaikkien tuotteiden hinnoittelurakenne – mukaan lukien materiaalien hinnat, tuotantohinnan, pakkauksen- ja toimitushinnat, sekä lopullisen euroääräisen katteen mitä yritykselle jää kiinteisiin kuluihin ja liiketoiminnan pyörittämiseen yleisesti. Yritys on kasvattanut liikevaihtoaan vuoden 2016 ja 2017 välillä 18 000

eurosta 78 000 euroon (+333,3%), jonka perusteella voidaan vielä sanoa yrityksen olevan kasvava pienyritys. Lovialla on tällä hetkellä kaksi täysiaikaista työntekijää, joilla on osamistutus yrityksestä (perustaja & suunnittelija, sekä toimitusjohtaja), sekä kolme osa-aikaista työntekijää (PR, Markkinointi ja Myynti). Marraskuussa 2017 avattiin ensimmäinen kivijalkaliike Helsingin ydinkeskustaan, sekä kansainvälinen toimitus verkkokauppaan.

Missiona yrityksellä on tuoda kuluttajille uusi näkökulma kulutusvalintoihin, kyseenalaistamalla perinteisen luksusmuodin eettisyyden luomalla uudenlaisen toimintamallin sille, miten muotia voidaan tuottaa, kuluttaa ja arvostaa. Visiona on olla globaalisti edelläkävijä ja suunnannäyttäjä muille yrityksille ja toimialoille läpinäkyvyys- sekä vastuullisuusvalinnoissa. Lovia on tällä hetkellä edelläkävijä läpinäkyvyydessä ja vastuullisuudessa muotialalla sekä Suomessa, mutta saanut myös merkittävästi huomiota globaalilla tasolla eri maiden muotialan medioissa. Lähin Lovian liiketoimintaan verrattavissa oleva muotibrändi on ruotsalainen miestenvaatamerkki Asket, jonka arvomaailma kulkee rinnakkain Lovian kanssa. Koska brändi kilpailee eri asiakassegmentissä, voidaan todeta, että Lovia toimii uniikilla liiketoimintamallilla omassa kilpailukentässään.

3.3 Aineiston keruu

Tutkimuksen aineisto on kerätty teemahaastatteluilla, joka on yksi yleisimmistä aineistonkeruun tavoista kvalitatiivisessa tutkimuksessa (Tuomi & Sarajärvi 2009: 71). Haastatteluiden avulla on mahdollista löytää sellaista tietoa, mikä ei ole vielä julkaistussa muodossa. (Eriksson & Kovalainen 2011, 78.) Aineiston keruu tutkimusta varten alkoi marraskuussa 2018, aloittaessani työskentelyn kohdeyrityksessä. Teorian muuttuttua loppuvuodesta kohti sidosryhmäteoriaa ja yhteisarvonluontia vastuullisissa toimitusketjuissa, ensimmäiseksi vaiheeksi aineiston keruussa oli tunnistaa keskeisimmät sidosryhmät kohdeyritykselle. Käsitukset haastateltavista muotoituivat päivittäisten operatiivisen työskentelyn, sekä eri sidosryhmien kanssa käytyjen keskustelujen perusteella. Kriteerinä valinnoille haastateltavista oli sidosryhmän ensisijaisuus yrityksen toiminnan kannalta ja sen perusteella ketä näiden ryhmien edustajista saatiin tavoitettua. Haastateltaviksi valikoitui yrityksen sisäisestä toiminnasta perustaja ja suunnittelija Outi, toimitusjohtaja ja osakkeenomistaja Anna, sekä työntekijä ja hallituksen varajäsen Ada. Asiakasnäkökulmaa edusti Ainolaura, ja tavarantoimittajista haastateltaviksi valikoitui Kokkolan Nahkan

toimitusjohtaja Juha, Iskun laatu- ja ympäristöjohtaja Hanna, sekä Lovian italialainen laukkuvalmistaja Fulvio.

Varsinaisen haastatteluaineiston kerääminen alkoi helmikuussa 2019, jatkuen maaliskuun loppuun. Jokaisella sidosryhmällä oli haastattelussa yhteiset pääteemat, mutta haastateltavan näkökulmasta riippuen haastattelukysymykset saattoivat painottua johonkin teemaan enemmän, ja kysymykset vaihdella keskustelun myötä. Päättämiseksi haastatteluilla oli selvittää eri sidosryhmien ajatuksia ja kokemuksia vastuullisesta liiketoiminnasta, toimitusketjujen johtamisesta, sidosryhmäsuhteista sekä yhteistyöstä läpinäkyvän kohdeyrityksen kanssa. Haastatteluja kertyi kaiken kaikkiaan neljä kasvokkain (F2F) käytyä haastattelua, sekä kaksi puhelimitse tehtyä haastattelua. Näiden kesto vaihteli 30 minuutista 45 minuuttiin. Lisäksi tehtiin yksi sähköpostin välityksellä tehty muutamasta teemasta muodostettu haastattelurunko.

Taulukossa on esitelty haastatteluaineisto sisältäen haastattelun keston, henkilön edustaman sidosryhmäroolin, sekä oman position omassa yrityksessään.

Taulukko 1: Haastatteluaineiston kuvaus

Haastateltavan nimi ja yritys	Henkilön rooli yrityksessä	Sidosryhmä	Haastattelun toteustustapa	Kesto (min.)
Outi, Lovia	Perustaja & Suunnittelija	Yrityksen johto	F2F	39
Anna, Lovia	Toimitusjohtaja	Yrityksen johto	F2F	45
Ada, Lovia	PR & Myynti	Työntekijä	F2F	30
Hanna, Isku Interior	Laatu- ja ympäristöjohtaja	Materiaalin-toimittaja	Puhelin-haastattelu	35
Juha, Kokkolan Nahka	Toimitusjohtaja	Materiaalin-toimittaja	Puhelin-haastattelu	34
Fulvio, Clio Factory	Perustaja, Yrityksen johtaja	Tavarantoi-mittaja	Sähköposti-haastattelu	X
Ainolaura, Deloitte	Verokonsultti	Asiakas	F2F	33

3.4 Aineiston käsittely ja analysointi

Aineiston analysointi aloitettiin litteroimalla äänitetyt haastattelut sanasta sanaan. Litterointi suoritettiin vaiheittain eri haastatteluiden välissä. Tämän jälkeen koko aineisto teemoiteltiin, eli aineistoa ryhmiteltiin ja pilkottiin aihepiirien mukaan. Ensimmäinen teema muodostui haastateltavien henkilökohtaisista näkemyksistä vastuullisista valinnoista omassa elämässään, työpaikassaan sekä yleisesti omalla toimialallaan. Toinen teema käsitteli tarkemmin vastuullisten toimitusketjujen johtamista, eli kokemuksia vastuullisen toimitusketjun rakenteesta, yhteistyökumppaneiden valinnasta ja valvomisesta. Kolmannessa teemassa pohdittiin sidosryhmien välisiä suhteita ja kommunikointia läpinäkyvässä toimitusketjussa.

Aineisto analysoitiin käyttäen teoriasidonnaista analyysia, joka on teorialähtöisen ja aineistolähtöisen sisällönanalyysin välimuoto. Teoriasidonnaisessa analyysissä teoreettiset kytkennöt voivat toimia apuna analyysin etenemisessä, mutta analyysi ei pohjaudu suoraan teoriaan. Analyysistä on siis tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta aikaisemman tiedon merkitys ei ole teoriaa testaavaa vaan pikemminkin uusia ajatuksia herättävää. Teoriaohjaavassa analyysissä käytetään usein abduktiivista päättelyä, eli tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit, joita pyritään yhdistelemään sekä pakolla, että luovastikin. (Tuomi & Sarajärvi, 2003, 98–99.) Tämän systemaattisen yhdistelyn (systematic combining) ajatuksena on, että teoria ja empiiriset havainnot ohjaavat toinen toisiaan, ja nykyistä teoreettista viitekehystä saatetaan muokata tai laajentaa jälkeensä vastaamaan paremmin empiirisiä havaintoja. Systemaattinen yhdistely on jatkuvaa läpi tutkimusprosessin, ja se muovautuu teorian ja empiiristen havaintojen jatkuvassa vuorovaikutuksessa. (Dubois & Gadde, 2002, 555.)

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Läpinäkyvyyden merkitys vastuullisessa kuluttamisessa

4.1.1 Vastuullinen kulutuskäyttäytyminen

Vastuullisen tietoisuuden kasvaminen ja kestävän kehityksen merkitys on korostunut viimeisten vuosien aikana merkittävästi haastateltavien keskuudessa. Erityisesti termit ”ekologisuus”, ”kotimaisuus”, ”luottamus” ja ”läpinäkyvyys” korostuvat haastateltavien puheissa omissa arkisissa ostopäätöksissä. Jokainen haastateltavista tiedostaa ympäristölliset ja sosiaaliset ongelmat omista kulutusvalinnoistaan, mutta kuvailevat olevansa vielä melko varhaisessa vaiheessa tietoisena kuluttajana, joka pystyisi tekemään ”oikeat” valinnat jokaisella elämän osa-alueella. Vastuullinen kulutuskäyttäytyminen nähdään asteittain kehittyvänä prosessina, mikä alkaa pienistä teoista ja valinnoista kohti laajempaa yhteiskunnallista vaikuttamista.

”Oman kulutuskäyttäytymisen muuttuminen liittyy vahvasti jo pienestä asti koettuun maailmantuskaan, etenkin ahdistukseen ilmastonmuutoksesta. Välillä tulee kuitenkin kausia elämässä, jolloin ajattelen itsekkäällä tavalla että: 'Ihan sama ja lennän nyt thaikkuihin, enkä voi oikeesti vaikuttaa mun valinnoilla'. Tällaiset tilanteet ovat kuitenkin vastoin omia arvoja ja rupeen heti potemaan huonoa omatuntoa. Haluan omalla kulutuskäyttäytymisellä pystyä viestimään mulle tärkeitä arvoja myös muille.” – Ainolaura, Lovian asiakas

”Muotimaailma on itsessään murroksessa mikä on edesauttanut vastuullisen kiinnostuksen kasvua. Lovialla työskentelyn myötä on ruvennut ymmärtämään myös enemmän alan ongelmia, esimerkiksi hinnoittelun taustalla olevia ongelmia ja syitä. -- Oma näkemys on kuitenkin se, että ennen kuin pystyy tekemään mitään isompaa ja kestävämpää muutosta omassa käyttäytymisessä, niin se pitää tapahtua vaiheittain. Kuvitellaan että tää on nyt mun neljäs aste, ja ihanneaste olis se että laittaa rahallisen ja ajallisen panostuksen siihen mitä ostaa. Eli jos venaisin ja säästäisin, niin voisin ostaa tän ykkösvaihtoehdon. En ole vielä siellä, mutta matkalla” – Ada, Lovian työntekijä

Haastateltavat pyrkivät ottamaan etukäteen selvää ostamistaan tuotteista ja brändeistä, ja välttämätään alhaisesta hinnasta johtuvia ostopäätöksiä. Raakamateriaalin laadun tärkeys korostui useampaan kertaan haastattelujen aikana, oli kyse sitten ruokaostoksista, vaatteista tai liiketoiminnan strategisista valinnoista. Materiaalin laatu ja kestävyys nähtiin edellytyksenä kestäväälle kehitykselle, sillä lähtökohtaisesti haastateltavien mukaan pyrkimys omilla ostopäätöksillä on vähentää omaa kulutusta, sekä tuotteiden hävittämistä. Materiaalien ollessa kestäviä, ne säilyvät käytössä vuosikymmenien ajan ja niitä on mahdollista esimerkiksi kierrättää useammalta käyttäjältä toiselle. Vaikka hinta ja laatu ei aina kulje käsi kädessä, valikoiman halvin tuote voidaan melko varmasti hylätä sekä laadun, että eettisyyden vuoksi. Vaateostoksissa materiaalin myös näkee nopeasti pesulapusta ja 'käsituntumalla', jonka pohjalta voi tehdä nopean päätelmän tuotteen laadusta. Sen sijaan pesulapussa oleva valmistusmaa ei aina riitä kertomaan tuotteen valmistamiseen liittyvistä eettisistä ongelmista, mutta haastateltaville tämä ei ainakaan vielä ollut ostopäätöksen tärkein tekijä. Informaation puute tai ristiriitainen informaatio markkinoilla, voi johtaa kuluttajien turhautumiseen tai tiukkojen linjojen tekemiseen tietyn kulumansa asian mukaan, mutta rikkoen periaatetta toista ostopäätöstä tehdessään.

"Kuluttajienkin pitäisi enemmän kyseenalaistaa asioita – jos ydinarvo on esimerkiksi suojella ympäristöä niin todennäköisesti oli ehkä parempi ostaa ylijäämänahkasta tehtyjä nahkatuotteita vs. 'vegaanista nahkaa', joka on tuotettu muovista... -- Näen greenwashingin todella isona ongelmana. Sparks Sustainabilityn mukaan 70% hiilidioksidipäästöistä tulee kotitalouksista ja olis tosi merkittävä tekijä, jos kotitaloudet tekisi parempia valintoja." – Anna, Lovian toimitusjohtaja

4.1.2 Vastuullisuus muotialalla

Ympäristöllinen ja sosiaalinen vastuullisuus etenkin muotialalla nähdään olevan vahvassa murroksessa. Tietoisuuden kasvaminen uutisoinnin myötä erilaisista tehdaskatas-trofeista ja eettisistä ongelmista tekstiiliteollisuudessa, on johtanut vähintäänkin kuluttajien kyseenalaistamiseen halpaketjujen eettisyydestä. Kuluttamista itsessään ollaan ruvettu näkemään melko negatiivisena asiana, ja viime vuosikymmenien aikana "konmari-tus" – eli minimalistinen elämäntyyli ja turhista tavaroista pois luopuminen on saanut kasvavassa määrin suosiota. Kuluttajien vaatiessa muutosta, myös halpaketjujen on täytenyt miettiä erilaisia vaihtoehtoja pitääkseen positiivista imagoa yllä.

*”Voiko vaateteollisuus olla kestävää tai kuluttaminen yleensä? Koen kuitenkin, et jos ostaa vähemmän, mutta hyvää niin ei tarvi ostaa niin paljon... Se kestää ja sit voi huoltaa sitä tavaraa.” – **Ainolaura, Lovian asiakas***

Huolestuttavana ilmiönä muotialalla pidetään erityisesti lyhyen tähtäimen taloudellisia tavoitteita ja näin ollen kapeakatseisuutta asian vakavuuden suhteen. Vastuullisuus nähdään enemmän trendinä, mihin yritysten on vastattava vihreän markkinoinnin avulla. Tämä puolestaan johtaa harhaanjohtaviin lupauksiin ja epäluottamuksen heräämiseen kuluttajien silmissä. Haastateltavat tiedostavat kuitenkin sen, että alalla pitkään olleiden isojen yritysten on vaikeampi muuttaa hetkessä omia liiketoimintamalleja ja globaaleja toimitusketjujaan. Vaateteollisuuden läpinäkyvyydestä puhuttaessa haastateltavien kanssa, useaan otteeseen nousi esille huoli erityisesti isojen toimitusketjujen eettisyydestä, ja jotkut haastateltavista pyrki suosimaan omissa valinnoissaan pieniä kotimaisia brändejä, joilla toimitusketju olisi mahdollisimman pieni ja lähellä. Kaikki haastateltavat viittasivat Suomen, Pohjoismaiden tai EU:n tiukkoihin lainsäädäntöihin, jonka sisällä voidaan melko varmasti luottaa siihen, ettei ympäristöllisiä ja sosiaalisia työoloja sorreta. Sen sijaan etenkin Kiinan tuotanto nähtiin ongelmallisena kaukaisen sijaintinsa ja ongelmallisen lainsäädäntönsä takia. IPCC-raportin (2018) mukaan kestäväillä tuotanto- ja kulutustavoilla tarkoitetaan laajasti määriteltynä sellaisten tuotteiden ja palveluiden valmistamisesta, myymistä, ostamista ja käyttöä, joilla on pienin mahdollinen ympäristöä kuormittava vaikutus.

*”Isoilla yrityksillä on se ongelma, että niiden on vaikeaa kääntää se tuotanto. Sit se menee helposti siihen yhden kulman kestävyudeksi; vegaaninahka, luomupuuvilla tai muu laastari, mikä ei tue sitä kokonaisvaltaista ajattelua.” – **Outi, Lovian Perustaja & Suunnittelija***

”Tilanne on hankala tällä hetkellä, varsinkin IPCC raportin jälkeen muotiala otti vastuullisuuden trendinä, eli ’hei miten voidaan parhaiten brändätä itsemme tähän, että voidaan olla mukana, ihan sama liitytäänkö siihen mitenkään’. Tämä on laajempi ongelma ja pahimmillaan hidastaa tiedostamattomien kuluttajien muutosprosessia kohti tiedostavaa kuluttajaprosessia. Kun yhtäkkiä yritykset markkinoivat itsensä ekologisena, niin se kuluttaja, joka olisikin jo valmis tekemään ekologistia valintoja, höynäytetään tekemään huonompia valintoja. Tämä ala ei osaa suhtautua tähän asiaan sen vaatimalla vakavuudella, koska ne prosessit on niin

syvällä, varsinkin alan perinteisillä tekijöillä. Ajatellaan, että lähtökohta kaikelle liiketoiminnalle lähtee kannattavuudesta ja nimenomaan nopeasta tuloksen tekemisestä.” – Anna, Lovian toimitusjohtaja

Positiivisena ilmiönä voidaan kuitenkin pitää sitä, että alan tärkeät vaikuttajat, kuten media on ruvennut puhumaan avoimesti epäkohdista, ja pienyritykset ovat ruvenneet ottamaan vastuullisuuden huomioon heti liiketoimintaa suunnitellessaan. Parin viimeisen vuoden aikana on tapahtunut jo selkeää muutosta tiedostavampaan suuntaan alan eettisistä ongelmista, ja sidosryhmien painostuksen uskotaan lopulta johtavan siihen, ettei loppupeleissä voi olla muuta suuntaa kuin kestävä kehitys, mikäli haluaa selvitä muuttuvassa toimintaympäristössä. Ydinviestinä yritysvastuusta tulisi olla se, että kaikki vastuullisuuden osa-alueet huomioidaan liiketoiminnassa, sillä kestävä kehitys ei lähde yhden osa-alueen parantamisesta.

4.2 Läpinäkyvyys vastuullisten toimitusketjujen johtamisessa

4.2.1. Liiketoiminnan lähtökohtana läpinäkyvyys

Lovian toiminta on saanut alkunsa perustajan ideologisesta kriisistä vaatesuunnittelijana ja pyrkimyksestä löytää sellainen tapa toimia ammatissan, jonka takana voi seistä ylpeänä. Lovian missiona on siis edistää ’ekologisen muodin vallankumousta’ ja kyseenalaistaa nykyistä kulutuskulttuuria. Vastuulliset arvot heijastuvat yrityksen ydintoiminnassa ja ne ovat viestitty seuraavalla tavalla; kunnioitus luontoa, ihmisiä, rehellisyyttä ja tuotteiden tarkoitusta kohtaan (*Respect for Nature, People, Honesty and Purpose*). Nämä arvot heijastuvat Lovian sisäisestä organisaatiokulttuurista yhteistyökumppaneiden valintaan, sekä asiakkaisiin.

”En pystynyt allekirjoittamaan sitä tapaa millä tavalla tehtiin työtä. -- Massatuotantoa kiinnassa, enkä tiennyt mistä ne tuotannot tulee. -- Se johti puolentoista vuoden burnout-lomalle, jonka aikana mietin miten voin perustella tätä olemassaolevaa ammattia vaatesuunnittelijana. Vaihtoehdot olivat lopettaa tai keksiä keino, miten voisin toimia tässä ammatissa. Ainoa keino minkä keksin oli, että voitaisiin käyttää ylijäämä/kierrätysmateriaalia täysin läpinäkyvällä tuotantoketjulla.”

– Outi, Lovian Perustaja & Suunnittelija

”Jos otetaan mun oma palikka eli PR ja mediasuhteet, ja en osais painottaa heille kestävyyttä tai tuoda sitä esille, vaan antaisin sellaista et ’joo tässä on kauniita laukkuja’ niin menettäisin työni aika nopeesti. Koska se on ihan toissijaista infoa ja kestävyys on se ensisijainen info.” – Ada, Lovian työntekijä

Haasteena vastuullisissa valinnoissa on nimenomaan tasapainottelu sosiaalisten, taloudellisten ja ympäristöllisten puntareiden välillä. Lähtökohtaisesti haastateltavat sanovat kuitenkin haluavansa tehdä liiketoiminnassaan enemmän mitä lainsäädäntö vaatii, ja pystyä perustelemaan kaikki valintansa, sekä tarvittaessa muuttamaan niitä. Mikään yritys ei pysty olemaan sataprosenttisen vastuullinen, sillä toisen valinnan tehdessä saattaa rikkoa toista eettistä näkökulmaa. Esimerkiksi Lovian tapauksessa nahkatuotteiden käyttö itsessään on jo eettinen ongelma, sillä niillä on ekologisia vaikutuksia lihateollisuuden kuormituksen myötä. Lihateollisuuden tuotanto voi aiheuttaa esimerkiksi vesistöjen rehevöitymistä ja eroosiota, ja ruokatuotannon kasvihuonepäästöt ovat myös massiivisia. Myös nahan käsittelyllä on ympäristövaikutuksia ja esimerkiksi kromiparkitseminen nähdään ympäristölle kuormittavampana kuin harvemmin käytetty ympäristöystävällinen kasviparkitus. Lovia perustelee materiaalin valintaansa sillä, että laukuissa käytettävät materiaalit ovat muiden toimialojen jätteitä, joita on olemassa oleva määrä saatavilla markkinoilla. Laukkujen valmistus ei lisää esimerkiksi lihatuotannon tai kalastuksen määrää – päinvastoin näiden toimialojen tuotannot ovat täysin riippumattomia yksittäisen laukkuvalmistajan toiminnasta. Ideologiana on ollut nimenomaan pelastaa materiaalia mitä muut toimialat eivät voi hyödyntää, ja nahka on kestävän kulutuksen näkökulmasta materiaali, joka kestää oikein hoidettuna käytössä sukupolvelta toiselle. Sen sijaan trendiksi nousutta ’vegaaninahkaa’, toisinsanoen tekonahkaa, on suosittu viimeisten vuosien aikana eettisestä näkökulmasta johtuen. Vegaaninahan tuotannossa ei satuteta eläimiä, mutta tuotanto itsessään on ympäristölle kuormittava. Vegaaninahka valmistetaan öljystä, jonka jalostaminen kuluttaa paljon omaa energiaa. Öljypohjaiset tuotteet ei myöskään maadu, toisin kuin oikea nahka.

”Mä nään itse sen niin, että vastuullisuus Lovialla näkyy nimenomaan ensisijaisesti arvojen kautta, jotka on laitettu alusta asti täysin vastuulliselle pohjalle. Niin kauan, kun me noudatetaan omia arvojamme niin ne päätökset mitä me tehdään vie meitä aidosti vastuulliseen suuntaan. Jos meidän arvo on esimerkiksi kunnioittaa luontoa, niin meidän pitää miettiä mitä se tarkoittaa ja millaisia valintoja tehdään.” – Anna, Lovian toimitusjohtaja

*”Rationaalisenä kuluttajana pystyn ajattelemaan kokonaisuutta. Sittenhän se on nollasumma peliä, jos valitset tosi mustavalkoisesti asiat, esim. vaikka kokonaiskuormitus ympäristölle kasvaa, kun pitää tuoda jostain ihan muualta kaikki tarvikkeet. -- Aina pitäis vaakakupissa painaa ne hyvät asiat, eikä se et perjaattees yritetään tehdä vaan kaikki abosuluuttisen oikein. Kun kyseessä on liiketoiminta, pitää miettiä mikä on järkevää siinä toiminnassa. Sit kun siitä viestitään, niin en nää mitään moraalista dilemmaa.” – **Ainolaura, Lovian asiakas***

4.2.2. Avoin ja rehellinen viestintä

Yksi tärkeimmistä ydinarvoista vastuullisten toimitusketjujen johtamisessa nähdään rehellisyys. Kaikkea informaatiota ei tarvitse eikä voida kertoa yritysten nettisivuilla, ja pitkät vastuullisuusraportit nähdään myös puuduttavina ja kuluttajille epärelevantteiltä. Sen sijaan haastateltavat korostavat avoimen ja rehellisen viestinnän merkitystä organisaation sisällä, sekä toimitusketjun muiden kumppaneiden kanssa asiakkaat mukaan lukien.

*”Ei kukaan niitä oikein nettisivuiltakaan jaksaa lukea, kun niin hirveä määrä asiaa, mutta jos joku asiakas tai kumppani tietoja haluaa niin ei meillä oo ongelmia kertoa” – **Juha, Kokkolan Nahkan toimitusjohtaja***

*”Ei me meidän toimittajakenttää avata missään nettisivuilla, mutta 80% ostoista tulee suomesta, suomalaisilta toimittajilta. Ollaan keskitetty hankita tänne. Yksittäiselle asiakkaalle kyllä voidaan selvittää esimerkiksi missä on nahkojen vuotien alkuperämaa.” – **Hanna, Iskun laatu- ja ympäristöjohtaja***

*”Jos on jäänyt avaamatta joku kohta, ja joku kiinnostuu ja haluaa kysyä, ni meidän pitää pystyä vastaamaan.” – **Outi, Lovian perustaja & suunnittelija***

Yhteistyö sidosryhmien välillä perustuu luottamukseen, joka rakentuu ja lujittuu ajan saatossa. Läpinäkyvät informaatiojärjestelmät edesauttavat luottamuksen rakentamista, joka puolestaan helpottaa pitkien yhteistyökumppanuuksien ylläpitämistä. Läpinäkyvyydessä on eräänlaisia asteita, riippuen siitä miten organisaatio tai kuluttaja kyseisen asian kokee. Jotkut organisaatiot kommunikoivat ainoastaan positiivisista asioistaan läpinäkyvästi,

mutta pimittävät tiedon mitä eivät itse joko tiedä toimitusketjussaan, tai haluavat piilottaa tietynlaisen informaation erinäisistä syistä. Kokkolan Nahkan toimitusjohtaja toteaa esimerkiksi, että monet heidän omista asiakkaistaan lukuun ottamatta Loviaa, haluavat pimentää tiedon omilta kilpailijoiltaan mistä nahka on ostettu, sillä näiden kyseisten yritysten kilpailukykyisyys perustuu harvinaisempaan hirvennahkaan etenkin ulkomailla.

*”Suurimmat asiakkaat käy meillä säännöllisesti ja tarkkoja omasta imagostaan ja ympäristöstä, mutta ei halua huudella maailmalle koska pelkää että kilpailijat on koputtamassa meidän oveen ja sitten tulee samanlaisia hirvennahasta tehtyjä tuotteita. Me ollaan ns. ’best-kept-secret’.” – **Juha, Kokkolan Nahkan toimitusjohtaja***

Kokkolan Nahkan, sekä Iskun haastateltavat toteavat molemmat, että vaikka eivät julkaise kaikkia tietojaan omilla nettisivuillaan, he silti kommentoivat avoimesti ja ottavat selvää asioista yritys- tai yksityisasiakkaan kysyessä jotakin tietoa esimerkiksi tuotannon alkuperistä. Mitään tietoa ei siis varsinaisesti haluta piilotella, mutta koetaan silti, ettei näitä asioita välttämättä tarvitse erikseen olla jokaisen nähtävillä vaikkapa nettisivuilla. Syynä tähän tuntuu olevan enemmänkin se, ettei olla edes ajateltu, että asia olisi kovin relevanttia tai mielenkiintoista asiakkaille, tai ei yksinkertaisesti ole liiketoimintastrategiassa resursoitu aikaa toimitusketjujen avaamiselle julkisella tasolla.

*”Ihan hyvä pointti, voitais kyllä kertoa nettisivuillakin, kun ei ole mitään hävettävää. Voitais varmasti mekin keskustella tästä tarkemmin Iskulla, jos avattais enemmän ketjuja. -- Voitais benchmarkata myös vähän Lovian läpinäkyvyyteen ja tehdä yhteistyötä, että miten avata dnata koska vastuullisuusasiat olis meille ehdottomasti etu kun ne on myös aika kalliita meille.” – **Hanna, Iskun laatu- ja ympäristöjohtaja***

*”Totta kai kuluttajan näkökulmasta olis tosi hyvä, jos kaikki olis tosi läpinäkyviä. Ajattelen kuitenkin et nii kauan, kun meidän asiakkailla menee hyvin, niin meillä menee hyvin, ja kaikki pystyy silloin hoitamaan asiakkaat mallikkaasti kaikilla liiketoiminnan alueilla. Eri yrityksillä on erilaisia menettelytapoja ja jokaisen tulee se itse päättää, haluaako ne varjella ja suojella sitä, ettei kerro yhteistyöstä meidän kanssa. Se on mulle ihan fine.” – **Juha, Kokkolan Nahkan toimitusjohtaja***

Vaikka kaikkia yksityiskohtaisia tietoja Lovian tuotannon prosesseista ei ole julkaistu esimerkiksi nettisivuilla, jokainen tieto on saatavilla kysyttäessä – linjaten näin myös Kokkolan Nahkan ja Iskun läpinäkyvyyden linjausta. Tällä hetkellä julkisesti nähtävillä on siis kaikki Lovian yhteistyökumppanit kivijalkaliikkeen sisustuksesta ja tarjoilusta lähtien aina tavarantoimittajiin ja materiaalikustannuksiin. Yhteistyökumppaneista kertominen on myös eräänlaista samaa arvomaailmaa jakavien brändien ja tuottajien nostamista asiakkaiden tietoisuuteen. Esimerkiksi suomalaiset vaatebrändit käyttävät usein toistensa tuotteita omissa tuote- ja mainoskuvauksissaan, ja pukeutuvat myös edustaen muita alan toimijoita.

*”Kun suosii kotimaista ja täällä on pienet piirit, niin tosi paljon huomaa, että tehdään yhdessä ja käytetään kuvauksissa toistensa tavaroita. Huomaan että on semmoista ristiinvaikuttamista, tiettyjä nostoja, jollain mallilla on toisen merkin kengät, housut ja laukku, mikä on musta tosi kiva.” – **Ainolaura, Lovian asiakas***

Myös sosiaalisessa mediassa kommunikoidaan avoimesti asiakkaille Lovian työntekijöiden arkipäivästä (Lovia-Cam), sekä Lovian tiimin tai tuottajien itse kuvaamaa videomateriaalia tuotannosta (Fulvio-Cam ja Tero-Cam), mikä voidaan myös nähdä osana läpinäkyvää liiketoimintaa. Lovian italialainen laukkuvalmistaja Fulvio, on erityisen aktiivinen Instagram-sovelluksessa, ja päivittelee omaan profiilinsa kuvia Lovian ja muiden asiakkaidensa tuotannosta. Hän myös kommentoi Lovian omiin sekä asiakkaiden kuviin kiitokseksi, sekä lähettää säännöllisesti videotervehdyksiä Lovian tiimille Whatsapp-sovelluksen kautta tuotannon valmistumisesta tai suoraan kohdennettuna asiakkaalle tämän tilatessa henkilökohtaisen uniikitilauksen. Läpinäkyvyys on tapa saada tuottajia lähemmäksi asiakkaalle, ja saada suoraan heille kohdistuvaa henkilökohtaista palvelua ja informaatiota tuotteen valmistuksesta lähtien, perinteisen massatuotannon sijaan.

*”Ihmisten kuluttaminen liittyy myös henkilöitymiseen, et samastut brändin takana oleviin ihmisiin, tulee semmoinen olo et ne on sun frendejä ja haluat tukea sun frendejä käymällä siellä. Ihana esim. se video missä kultaseppä tekee teidän koruja, ihmisten nähdessä sen ne alkavat miettiä myös sosiaalista puolta eettisyydestä; et joku nää tekee, ja jos ite tekisit ni kyl säkin haluaisit kunnon korvauksen siitä. Noi videot on ollut tosi ihana idea ja antaa kasvot brändille.” – **Ainolaura, Lovian asiakas***

Läpinäkyvyä liiketoimintamalli ja toimitusketju voidaan siis nähdä myös organisaation sidosryhmien avoimena ja rehellisenä kommunikointina. Tärkeänä haastattelujen perusteella nähdään erityisesti myös negatiivisten asioiden tiedottamista, eli omien virheiden myöntämistä, sekä kehityskohteiden esittämistä.

4.2.3. Läpinäkyvyyden tuomat haasteet toimitusketjun johtamisessa

Toimituskumppaneiden valinta

Lovian suunnitteluprosessi on käännetty ylösalaisin alkaen saatavilla olevasta materiaalista, eikä perinteisesti aloittamalla tuotteiden designista ja ulkoasusta. Tämän vuoksi tavarantoimittajien rooli on kriittisen tärkeä Lovian arvoketjussa. Ylijäämä- ja kierrätysmateriaalit otettiin heti tuotteiden suunnittelun lähtökohdaksi. Liiketoimintaa aloittaessa käytiin lävitse kierrätyskeskuksien tekstiilit, uudet kangastuottajat ja huonekaluvalmistajat, jonka jälkeen materiaaleja testailtiin ja mietittiin mitä niistä voisi tehdä. Ylijäämä- materiaalien tarjoajista valikoitui lopulta Isku, Kokkolan Nahka, sekä pieni kalastajakylän tehdas Islannista. Näillä tuottajilla on haastattelujen perusteella ollut jo ennen Lovian yhteistyötä vahva kiinnostus ja tahtotila implementoida vastuullisia prosesseja osaksi liiketoimintaansa, vaikka ne olisivatkin taloudellisesti kuluttavampia vaihtoehtoja. Tämän vuoksi myös yhteistyö Lovian kanssa on ollut positiivista, ja yhteisiä arvoja tukevaa toimintaa.

*”Nähdään vastuullisuusasiat kilpailuetuna, halutaan tehdä yli odotusten tällä sektorilla. -- Jotkut asiat maksavat, ja aina ei saa rahaa kaikkeen mitä haluaisi tehdä, mutta paljon positiivista palautetta on saatu siitä mitä tehdään ja uusia projekteja on tulossa paljon.” – **Hanna, Iskun laatu- ja ympäristöjohtaja***

*”Suomessahan on siinä mielessä hyvin asiat, että meillä on hyvät instituutiot ja lainsäädäntö länsimaissa on hyvällä pohjalla, kun viranomaisvaatimuksissa pysytään, niin ollaan jo hyvällä pohjalla, ei tehdä mitään semmoista mikään olisi lain tai määräysten vastaisia. Siitä aina pitää tietysti paremmaksi pistää.” – **Juha, Kokkolan Nahkan toimitusjohtaja***

”Normaalisti rahallinen kilpailutus on ainoa ykköskriteeri, meillä se ei oo kärjessä, meille on periaatteessa ihan sama mitä se maksaa, jos se ei täytä tiettyjä

kriteerejä. Nykyään entistä vahvemmin ollaan keskitytty siihen, että tulee olla ylijäämä, aikaisemmin oli et sen pitää olla jo jotain valmiina olevaa.” – Anna, Lovian toimitusjohtaja

Laukkuvalmistajaa etsittiin vuoden ajan, joka suostuisi työskentelemään Lovian arvoja ja erilaisia tuotantotapoja vaatimalla tavalla. Prosessi alkoi soittelemalla lähetystöihin, sekä kyselemällä alan toimijoilta eri vaihtoehtoja. Tämän jälkeen tehtaita yritettiin tavoittaa soittamalla, mutta vain pieni osa suostui edes harkitsemaan erilaista tuotantoprosessia. Lopulta Italiasta löytyi pieni, luksuslaukkuja valmistava nahka-artesaanitehdas, jossa vierailtiin paikan päällä ja vaikuttiin koetusta laadusta, tehtaan työntekijöiden osaamisesta, hyvistä työoloista, sekä henkilökemioista. Haastateltavien mukaan tavarantoimittajan kumppanin valinnassa merkitsevintä ovat omin silmin nähdyt havainnot ja muodostetut kokemukset yhteyshenkilöstä, tehtaasta ja työympäristöstä. Yhteiset arvot ja jaetut tavoitteet ovat tulleet ilmi käytyjen keskustelujen myötä, ja näin ollen perustuvat siis suullisiin lupauksiin vastuullisuudesta.

”Se on jo iso asia, että saadaan julkisesti käyttää niitä yhteistyökumppaneita meidän läpinäkyvyyskonseptissa, ohjenuora on meille siis et se yritys menee tän läpi, ja silloin niiden pitää olla semmoisia, että voidaan julkistaa se tieto. Valintaan vaikuttaa myös millä tapaa he pystyvät näitä heidän omia yrityksiään valvomaan ja millaisilla prosesseilla toimivat, esim. käyttäkö aurinkoenergiaa tai maalämpöenergiaa, millaisia innovatiivisia uusia menetelmiä keksitään. Suositaan siis niitä, jotka itse jo näkee tän ideologisen yhteyden meidän kanssa.” – Outi, Lovian perustaja ja suunnittelija

Etenkin asiakkaat ovat kyseenalaistaneet ja pohtineet Italian lokaatiota ekologisesta näkökulmasta, sillä ympäristölle on kuormittavaa lähettää nahat Suomesta Italiaan ja valmiit laukut uudestaan takaisin Suomeen. Lovian toimitusjohtaja kommentoi tähän, että tuotantoa kokeiltiin alkuun Virossa, mutta tuotteiden laatu ei ollut riittävän kestävä ja näin ollen ei vastannut yrityksen yhtä tärkeistä arvoista, eli laadun kestävyttä. Suomesta ei ole myöskään tähän mennessä löytynyt sopivaa yhteistyökumppania, vaikka kilpailutusta tehdään säännöllisesti. Sen sijaan koruseppä osaamista Suomesta löytyy, ja siksi korujen valmistajaksi valikoitui suomalainen pariskunta Helsingistä, jotka pitävät omaa kultasepän pajaansa.

Toimituskumppaneiden monitorointi

Lovian toimituskumppaneiden valvonta perustuu täysin suullisiin keskusteluihin, ja molemminpuolisen luottamuksen rakentamiseen jatkuvan yhteydenpidon kautta. Yrityksessä tiedostetaan kuitenkin se, että mitä isommaksi liiketoiminta kasvaa, sitä tarkemmin pitää esimerkiksi verifioida kyselyitä. Haastattelujen myötä kävi myös ilmi, että sertifikaatteihin luotetaan jopa vähemmän kuin suullisiin sopimuksiin, sillä niitä voi haastattelvien mukaan esimerkiksi ostaa. Valvonta on myös melko kyseenalaista, kun auditoinneista ilmoitetaan tutkitavalle kohteelle jo kuukausia etukäteen. Oleellisempänä nähdään se, että yritykset tuntevat henkilökohtaisesti yhteistyökumppaninsa, ja on näihin säännöllisesti yhteydessä. Lovian omat tuotantomäärät ovat pienet, ja tilauksia tehdään laajalti ennakkotilauksina. Tämän vuoksi kommunikointi suuntaan ja toiseen on vähintään viikoittaista, mutta usein myös päivittäistä. Myöskin avoin kommunikointi voi auttaa luottamuksen rakentamisessa asiakkaan suuntaan, jolloin sertifikaateilla ei ole juurikaan painoarvoa.

*”Ehkä kodintarvikkeissa esim. pesuaineissa hyvä löytyä joku sertifikaatti, muotibrändit ovat taas semmoisia ketä tunnen ja luotan niin ei ole oikeestaan väliä onko niillä joku sertifikaatti. En jätä ostamatta sen takia. Jos en tunne tai luota brändiä niin sit se voi olla ihan hyvä juttu olla, toki ei se siltikään muuttais ostopäätöstä, et löytyykö niitä vai ei.” – **Ainolaura, Lovian asiakas***

Sen sijaan Isku on kehittänyt oman auditointiprosessinsa, mikä on juuri päivitetty 2019 vuoden vaihteessa. Yhteistyökumppanit sitoutuvat yrityksen omiin eettisiin ohjesääntöihin; Isku Conduct, sekä laatu- ja ympäristöpolitiikkaan minkä pohjalta pyritään sitouttamaan toimittajia. Iskun laatu- ja ympäristöjohtaja toteaa, että auditoinnit ovat lähinnä kohdistettu Kiinaan mistä tulee pieniä komponentteja, sillä riskianalyysien mukaan Kiinassa on eniten sosiaalisia riskejä tehdasoloissa. Sen sijaan nahkojen hankinnassa ei ole juurikaan sertifikaatteja tai lain säättämiä vaatimuksia, joten niissä kiinnitetään enemmän huomiota hyvinvointiin ja työoloihin tehtailla. Nahkan toimittajat on valikoitu tarkasti, ja esimerkiksi höyhenissä taas ollaan tarkkoja sertifikaattien kanssa.

”Aika hyvinhän siellä varmaan osataan tehtailla varautua käynteihin, esim tiedetään milloin Iskulta tullaan käymään ja ns. siivotaan törky, Kiinassa toimittajia on janan toisessa päässä sekä toisessa päässä. -- Siellä on myös isoja design ta-

*loja asiakkaana, joilla on tiukka kontrolli, eli pitää uskoa vaan tiettyihin asioihin... -- Ei ainakaan niitä hirveimpiä paikkoja missä meidän toimittajat on.” – **Hanna, Iskun laatu- ja ympäristöjohtaja***

*”Ollaan huomattu vuosien mittaan, että meidän asiakaskunta on hyvinkin tervettä, asiat hallinnassa ja hoitaa ne vastuullisesti. Aasiassakin asiakkaita, mutta sieltä ehkä valikoitunut se parempi pää, joka on valmis maksamaan. Halvimmassa nahkapäässä asiakaskuntaa pitäisi seuloa, sosiaalisia oloja ja ympäristötekijöitä. Mitä ollaan käyty asiakkaiden luona vuosien mittaa niin vaikuttaa tosi asialliselta.” – **Juha, Kokkolan Nahkan toimitusjohtaja***

*”Tärkeitä on se et me nähdään itse ne tehtaot, ja Euroopassa on kuitenkin säädökset jätteille ja myrkyille, tiedetään että meillä on täällä teknologioita hallita niitä. Tavallaan se meidän tapa valvoa perustuu hyvin henkilökohtaiseen luottamukseen ja läsnäoloon.” – **Outi, Lovian perustaja ja suunnittelija***

Henkilökohtaisiin suhteisiin perustuva luottamus ja suulliset sopimukset esimerkiksi tuotannon eettisyydestä voivat silti johtaa luottamuksen rikkoutumiseen. Mikäli esimerkiksi tuotannon puolelta paljastuisi eettisiä rikkomuksia, läpinäkyvän toimitusketjun takia osataan yhdistää osapuolet entistä nopeammin toisiinsa. Etenkin vastuulliseksi brändätyt merkit kokevat isointa mainetappiota kriisien sattuessa, sillä luottamus menetetään sekä asiakkaiden, että koko toimialan silmissä. Esimerkiksi, Finnwatch julkaisi huhtikuussa 2019 huolestuttavan raportin kotimaisesta luksusbrändistä, Balmuirista. Merkkiä arvostetaan sekä suomalaisten kuluttajien keskuudessa, että tunnetusti maailmalla. Balmuirin verkkosivu antaa ymmärtää panostavansa vastuullisuuteen ja kontrolloivansa tuotantoketjujen eettisyyttä raaka-aineista valmistukseen asti. Finnwatch kävi tutkimassa Balmuirin alihankkijoiden tehtaan Intiassa, ja haastattelujen perusteella työntekijät raportoivat saavansa jopa alle kolmen euron päiväpalkkaa.

*”Balmuirin sisustusnahkatuotteita tehdään epämääräisissä työpajoissa, joissa työntekijöille ei makseta lakisääteisiä palkkoja eikä eläkemaksuja. Vallilalle tekstiilejä tuottava tehdas on vastuullisuusauditoitu, mutta se kieltäytyy maksamasta työntekijöille laissa määrättyjä minimipalkkoja.” – **Finnwatch, Huhtikuu 2019***

Raportin mukaan Intian Vallilan alihankkija on SA8000-vastuullisuussertifioitu. Finnwatch kuitenkin moittii tämän sertifiikaatin kriteereistä vastaavan SAI:n ja auditoinneista tehneen sertifiointiyrityksen TÜV Nordin toimintaa, sillä heillä oli käytössään väärät minimipalkkatiedot. SAI:n omien kriteerien mukaan sertifioitavilla tuotantolaitoksilla tulisi lisäksi auditoida palkan riittävyys elämiseen, mutta sertifiointiyritys ei kuitenkaan ymmärtänyt koko konseptin sisältöä. Vastaavanlaisia puutteita on raportoitu jo aikaisemminkin Finnwatchin toimesta. (Finnwatch, 4/2019.) Raportti on kohisuttanut alan toimijoita, kuluttajia, sekä mediaa juuri siitä syystä, että kyseistä merkkiä on pidetty erityisen hyvässä valossa, ja uskottu väitteet brändin eettisyydestä. Kotimaisuus nähdään jo itsessään hyvin positiivisessa valossa, ja sen pohjalta moni rakentaa luottamustaan ilman minkään näköisiä todisteita vastuullisuusväitteistä. Balmuir kommentoi kohun jälkeen panostavansa vastuullisuusvalvontaan, mutta ei varsinaisesti myöntänyt tai kieltänyt väitteitä. Haastateltavat kokevat, että kriisitilanteissa tärkeintä olisi pystyä viestimään tapahtuneesta, esimerkiksi myöntämällä omat virheensä ja kertomalla konkreettisista jatkotoimenpiteistä.

”En koe, että se vaikuttaisi mun mielikuvaan brändistä, jos se viestintä on läpinäkyvää eikä sitä et yritetään piilottaa jotain ympäristökatastrofia. -- Hyvin hoidettu reklamointi on aina parempi, kun pelkkä hyvä ostokokemus, se luo suhteen siihen, että asiakkaalle voi uskoutua näistä ja puhua, koska lopputulokseen siitä voi tulla enemmän semmoinen olo et vitsi että noi oikeesti yrittää, koska ei kaikki aina mee niin hyvin.” – Ainolaura, Lovian asiakas

”Mä nään, että kuluttajilla olis täysi oikeus syyttää siitä meitä. -- Katastrofaalista jos näin kävis, siinä vaiheessa meidän ei auttais muuta kuin todeta kuluttajille, että tekemällä näitä toimenpiteitä pystytään verifioimaan yhteistyökumppaneiden toimintaa tietyllä tasolla. Sitten kantaa vastuu ja näyttää oppivamme virheitämme – jos kerran se ei riitäkään, että ollaan ite käyty siellä ja keskusteltu päivittäin näiden tuottajien kanssa.” – Anna, Lovian toimitusjohtaja

”Miten se vaikuttaisi lopulta, riippuu varmasti siitä, miten me tämä asia viestitään ja hoidetaan. Ei oo muuta keinoa, kun olla rehellinen. Ei oo mitään viestintäpläniä et kielletään kaikki. Myönnetään virheet ja katotaan mihin sillä sitten mennään.” – Outi, Lovian perustaja ja suunnittelija

Yhteistyön lopettaminen esimerkiksi tietyn tavarantoimittajan kanssa kriisin sattuessa, ei haastateltavien mukaan ole aina itsestään selvä asia. Riippuen rikkeen vakavuudesta, suhteen kestosta ja ajan kanssa muotoutuneesta luottamuksesta, sekä lainsäädännöllisistä sopimuksista toimittajan kanssa, yritys voi yrittää oppia virheistään yhdessä toimittajakumppanin kanssa ja miettiä mahdollisia jatkotoimenpiteitä, esimerkiksi toimituskumppanin kouluttamista tulevaisuuden varalle.

Läpinäkyvyyden määritelmä

Haastena läpinäkyvässä toimitusketjussa on määritellä, mitä läpinäkyvyys tosiasiasa tarkoittaa omassa liiketoiminnassa – jotta välttyttäisiin väärinymmärryksiltä eri sidosryhmien näkökulmista katsottuna. Läpinäkyvyyden käsite on siis moniulotteinen ja jokaisen subjektiivisen tulkinnan varassa. Haastateltavat olivat kaikki sitä mieltä, että mikään yritys ei pysty olemaan täysin läpinäkyvä, sillä sellaiselle käsitykselle ei ole olemassaolevaa määritettä. Haastateltavien mielestä esimerkiksi työntekijöiden henkilökohtaiset palkkatiedot tai muut talousluvut ovat itsessään jo erityisen läpinäkyviä Suomen lainsäädännön takia, ja tärkeintä julkistetussa tiedossa onkin määrittää oman liiketoiminnan kannalta, mikä on kyseisen organisaation sisällä tarkoitus läpinäkyvyyteen.

”Kuka tietää et mistä meidän kultaseppä on hankkinut koneensa, tai tehdäankö Italiassa välillä töitä viikonloppuisin, jos on kiire. Tässä on niin paljon palasia pelissä, esim. tulevaisuudessa miten meistä työntekijöistä puhutaan ja esitellään muille ihmiselle? Yhteistyökumppaneita on 20-40 eikä meillä oo resursseja kontrolloida kaikkea. Tämä voi johtaa siihen, että joku ihminen ei pidä meitä täysin läpinäkyvänä.” – Ada, Lovian työntekijä

”Ehkä vähän et miten arvotat läpinäkyvyyden, ei mua nyt kiinnosta et paljon sä saat palkkaa. Se on mulle aivan sama. Teillä on muutenkin niin uniikki tapa kertoa asioista et miten se hinta koostuu. Jos ihan kaikki laitetaan läpinäkyväks, kun ette oo kuitenkaan mikään yhteiskunnallinen yritys, jolla on yhteiskunnallinen vastuu, teillä on firman rahat ja niitä saa lain puutteessa käyttää. Kuluttajaa kiinnostaa enemmän tuote ja sen hinnoittelu, en koe, että taloustietojen julkistamisesta tulis kuluttajalle mitään lisäarvoa. Jos ois pörssinoteerattu firma, niin sittenhän se kiinnostais, ainakin osakkeenomistajia. Ei mulle olis ees aikaa käydä niitä läpi.” –Ainolaura, Lovian asiakas

*”Ei ainakaan palkkatiedot kiinnosta, varmaan mulle merkittävää just nämä hankintaketjut, eli se mistä tavarat tulee kiinnostaa kuluttajana, kun niistä pystyy jollain tavalla päättämään, esim korruptiolukuja ja cpi:tä.” – **Hanna, Iskun laatu- ja ympäristöjohtaja***

*”Se että kerrotaan, kuinka paljon operatiivisista kustannuksista menee puhelinlaskuihin yms, ei edesauta tätä asiaa. En nää mitenkään huonona ajatuksena, että palkat ja muut olisivat läpinäkyvät, mut en nää, että se ajaisi meidän missiota eteenpäin.” – **Anna, Lovian toimitusjohtaja***

Haastateltavien keskuudessa nousee muutamaan otteeseen esille pohdintaa Lovian läpinäkyvän liiketoimintamallin strategisesta kulmasta, kilpailukyvyn tavoittelusta ja brändäyksen näkökulmasta. Lähtökohtaisesti Lovian läpinäkyvyyden taustalla on kuitenkin ideologian ja tiedon levittäminen siitä, ketkä tuotteita tekevät, mitä heille maksetaan ja myöskin kyseenalaistus siitä millaisia kulutusvalintoja halutaan tehdä nyky maailmassa.

*”Oma päämotivaatio läpinäkyvyyteen on se, että voidaan herättää ihmisten mielenkiinto asiaan ja saada ne kyseenalaistamaan, jos joku brändi ei halua kertoa. Tämä on kuluttajan näkökulmasta tärkein pointti.” – **Anna, Lovian toimitusjohtaja***

*”Pitää myös muistaa, että teidän filosofia on hyvin erilainen niinkun monien muihin asiakkaaseen tai yritykseen verrattuna. Se millä te myytte ja olette, on se, että te ootte läpinäkyviä, se on se teidän juttu.” – **Juha, Kokkolan nahkan toimitusjohtaja***

Sen sijaan hinnoittelun läpinäkyvyys on lisätty vasta vuosi sitten, ja sen saamaa mediahuomiota on erityisesti mietitty ja rakennettu etukäteen, verraten alalla oleviin toimijoihin. Tämä voidaan näin ollen nähdä kasvuhakuisena ja liiketoimintastragisena päätöksenä. Tämänkin straginen päätös nähdään silti merkittävänä lisänä yrityksen arvoja ja ideologiaa tukevana tekijänä.

4.3 Läpinäkyvyys sidosryhmäsuhteiden muodostumisessa

4.3.1 Luottamuksen rakentaminen

Tavarantoimittajat

Lovian haastateltavat kokevat merkittäväksi sidosryhmikseen tavarantoimittajat, sillä tuotanto vaatii spesifiä osaamista materiaalin haastavuuden vuoksi, ja ilman osaavia tuottajia ei voida myydä kestäviä tuotteita. Suhteiden tarinat kyseisiin toimittajakumppaneihin eivät sinänsä ole vasta kuin parin vuoden vanhoja, mutta suhteen sisällöt ovat erittäin intensiivisiä. Vuorovaikutus on päivittäistä sekä laukku-, että koruvalmistajan kanssa, johtuen pienistä tuotantomääristä ja informaation jakamisen tärkeydestä jokaista tuotantoerää valmistaessa. Luottamus tuotannon eettisyydestä, ympäristöllisestä sekä sosiaalisesta vastuullisuudesta perustuu henkilökohtaisiin suhteisiin, jotka ovat muodostuneet ensimmäisestä kohtaamisesta tähän päivään, jatkuvan vuorovaikutuksen myötä. Laukkuvalmistaja Fulvio tarjoaa monen kymmenen vuoden ammattitaitoa, sekä ennen kaikkea äärimmäistä sitoutuneisuutta Lovian työtä kohtaan. Suhde perustuu jatkuvaan vastavuoroiseen oppimiseen, ja tahtotilaan saavuttaa yhteinen missio. Suhde on hyvin lähellä korkeinta, eli integroitua tasoa, missä ihmiset, missiot ja aktiviteetit alkavat sulautua yhteen. Tällöin jaetusta missiosta tulee keskeinen, joka puolestaan johtaa synergiseen arvonluontiin. (Austin, 2000.)

*”Fulvio on super liekeissä siitä mitä me tehään. Mieti et 60-vuotias mies, jolla on ollut 30 vuotta oma yritys, sopeutuu meidän startup-elämään joka on alati muuttuvaa ja pikaisia aikataulumuutoksia. Kaikki se efortti, vaikka et mä pyydän siltä ihan mahdottomia tehtäviä, esim. ’me tarvitaan nää laukut ens viikolla’ ja sit se lähettää mulle semmoisia pirukuvia et ’Outi is not possible, mut sit se on kuitenkin sillee ’Ok I try’, ja ne laukut tulee. Luottamus siitä, et pelataan samaan pussiin... Ei mulla oo kokemuksia tälläisistä yhteistyökumppaneista aikaisemmin.” – **Outi, Lovian perustaja ja suunnittelija***

”Meillä ei ole käsitettä sidosryhmä, sillä olemme kaikki yhtä perhettä. Lovia on ilman muuta yhteistyökumppani, jonka kanssa voin viedä taitojani eteenpäin, ja vielä tänäkin päivänä olen tehnyt suurimman osan tuotteista itse. Vain sitten kun business on tarpeeksi tuottoisaa, voin ottaa yhteistyökumppaneita tähän mukaan.

Lovian kanssa yhteistyötä tehdessäni työtäni sekä persoonaani arvostetaan. Tämä antaa minulle motivaatiota järjestää ja hoitaa kaikki.” – Fulvio, Clio Factoryn omistaja

Työntekijät

Merkittävänä sidosryhminä koetaan tavarantoimittajien lisäksi luonnollisesti Lovian oma tiimi, johon kuuluu myös osa-aikaisten työntekijöiden lisäksi yrityksen johto. Startupissa työskentely vaatii äärimmäistä sitoutumista ja joustamista koko tiimiltä, sekä paineensietokykyä dynaamisessa rakenteessa. Organisaation vastuulliset arvot nähdään edellytyksenä työntekijöiden sopeutumiselle tiimiin ja organisaatiokulttuuriin ja tiimin tehtävänä on viestiä näistä arvoista asiakkaille ja yhteistyökumppaneille. Koko tiimi antaa siis oman intohimonsa, panostuksensa ja osaamisensa Lovian liiketoiminnan pyörimisen ja menestymisen vuoksi. Samaan aikaan Lovia tarjoaa työpaikan, missä jokainen työntekijä voi tuntea ylpeyttä omasta työstään ja mahdollistaa henkilökohtaisten arvojensa toteuttamisen työnsä kautta. Startupissa on myös mahdollisuus edetä nopeasti henkilökohtaisella urapolulla, mikäli osoittautuu luottamuksen arvoiseksi, ja yritys onnistuu vakiinnuttamaan paikkansa markkinoilla ja tekemään liikevoittoa tavoitellussa ajassa. Luottamus yrityksen menestymisestä tulee olla myös suuri koko tiimin osalta, sillä rahallinen korvaus kasvuyrityksessä on aina rajallinen alkuvaiheessa.

Asiakkaat

Asiakkaat ovat myös merkittävä sidosryhmä, sillä he mahdollistavat liiketoiminnan menestymisen ostamalla tuotteita ja tukemalla yritystä positiivisen word-of-mouthin kautta. Vaikka potentiaalinen asiakas ei päätyisikään ostamaan Lovian tuotetta, mutta on kuullut Lovian läpinäkyvyyskonseptista, hän voi saada siitä arvoa rupeamalla kyseenalaistamaan muita kulutusvalintojaan ja ostopäätöksiään. Ensisijainen arvo Lovian asiakkaalle voi siis olla kestävän kehityksen mukainen tuote, tai ideologinen ajatus kuluttamisen taustalla. Haastateltavat nostavat esille myös mahdollisia keinoja tuoda lisäarvoa asiakkaille tulevaisuudessa.

”Ollaan mietitty asiakkaiden tehdaskäyntejä, eli lisätä asiakkaiden mielenkiintoa tuotantoprosessiin, ei vielä tehty mutta siitä ollaan ja kyselty ja ollaan kiinnostuneita. -- Tulevaisuuden mahdollisuus.” – Anna, Lovian toimitusjohtaja

”Vaik kaikil ois se läpinäkyvyys, ni me mietittäis et miten me voidaan erottautua. Nyt on jo semmoista teknologiaa, kuten siruttaminen (mihin meillä ei oo viel tarpeeks isot tuotantomäärät), millä pystytään luoda semmoista databasea mikä tuo lisäarvoa asiakkaille ja olis ihan uus todellisuus. En ajattele siis, et läpinäkyvyys on vähenevä arvo, vaan lisähyödynnettävä arvo.” – Outi, Lovian perustaja ja suunnittelija

Läpinäkyvyys toimitusketjussa ja viestinnässä edesauttaa luottamuksen rakentamista asiakkaiden keskuudessa. Läpinäkyvyyden tarkoituksena on pikemminkin tuoda lisäarvo asiakkaalle, kuin tuoda liikevoittoa yritykselle. Palvelusta tulee myös henkilökohtaista D2C-liiketoimintamallin ansiosta, kun yritys on itse henkilökohtaisesti yhteydessä asiakkaidensa kanssa jälleenmyyjien sijasta. Myös avoin kommunikointi tavarantoimittajilta suoraan asiakkaille sosiaalisessa mediassa rakentaa luottamusta koko toimitusketjun näkökulmasta.

4.3.2 Positiivinen maine läpinäkyvän yhteistyön kautta

Materiaalintoimittajat

Myös materiaalintoimittajat nähdään merkittävänä sidosryhmänä, sillä ylijäämämateriaalin saaminen tehtailta ei ole itsestäänselvyys. Nahkan toimittajista Isku koetaan haastateltavien mukaan kriittisimpänä, sillä suhde perustuu täysin yhteisiin arvoihin ja tavoitteisiin. Lovian haastateltavien mukaan nahkaa saadaan hakea ilmaiseksi Iskun tehtaalta, vaikkakin keräämiseen sisältyy kuljetuksesta koituvat kulut, sekä Lovian työntekijöiden ajankäyttö ja palkka. Iskun näkökulmasta Lovia on ihanteellinen kumppani arvojen takia, sillä ylijäämänahan hävittäminen maksaisi, ja ilmaiseksi nahkaa ei voi antaa kelle tahansa.

”Meidän tuotantoa on vaativampaa, sotkuisempaa, erilaista ja aikaa vievää ja vaatii enemmän osaamista ja kokemusta. Materiaalikumppaneista nostaisin kuitenkin Iskun koska me ei esimerkiksi makseta niille nahkoista, paitsi ne työntekijöiden työkuukustannukset, kun ajetaan sinne tehtaalle ja lajitellaan niitä koko päivä. Ei voida mennä vaan lähimpään tukkuun ostaa nahkoja.” – Ada, Lovian työntekijä

”Haluttiin nahka johonkin muualle, kun sekajätteeksi kaatopaikalle tai poltettavaksi, aina haettiin joku kohde ja se maksoi paljon. Säälitti myös hävittäminen,

*koska materiaalina nahka on tosi kallista. -- Kerrotaan vahvasti myös yritysesityksessä, että lahjoitetaan nahkat Lovialle. -- Brändinä loistava, toimitusjohtaja pitää yritysesityksiä viikoittain missä mainitaan Lovian yhteistyössä, mikä hämmästyttää aina asiakkaita.” – **Hanna, Isku laatu- ja ympäristöjohtaja***

*”Koen että läpinäkyvästä toimitusketjusta on suuresti hyötyä tavarantoimittajille, koska lähtökohtaisesti muodin arvoketjut ovat agenttien takana ja rahaa vastaan jakaa niitä. Tämä ollut iso ongelma maailmalla ja näitä yhteisöjä ollaan yritetty murtaa mutta vastaus on ollut, ettei saa viedä agenttien työtä. Läpinäkyvyyden kautta valmistajat ja tuottajat saa positiivista julkisuutta, esim. moni brändi on löytänyt meidän kautta Kokkolan Nahkan ja kertonut ottavansa yhteyttä heihin. He saavat sekä taloudellista arvoa että positiivista mainetta.” – **Anna, Lovian toimitusjohtaja***

Kriittisen roolin suhteessa aiheuttaa se, että kuka tahansa yksityisasiakkaista yrityksiin voi Lovian läpinäkyvän toimitusketjun takia ottaa yhteyttä esimerkiksi Iskuun, jolloin yritys voi päättää lahjoittaa materiaalit muualle, tai ruveta tekemään hintakilpailutusta nahan kyselijöille. Iskun mukaan kyselyt ylijäämänahan saatavuudesta on kasvanut viimeisen vuoden aikana räjähdysmäisesti, mikä on todennäköisesti Lovian suosion kasvamisen, sekä läpinäkyvyyden ansiota.

*”Muut ehdokkaat ei haittaa, eli että yritykset taistelevat nahoista, kunhan me vaan saadaan ne hyötykäyttöön. -- Pitää just vaan olla, että molemmat brändit tukevat toisiaan ja molemmilla brändillä on samanlaiset arvomaailmat. Globe Hope on esimerkiksi toinen semmoinen brändi, ketkä voidaan mainita ja seistä niiden toiminnan takana. Tärkeintä olisi saada sellainen, jolle saa vaan annettua mahdollisimman paljon pienten palojen sijasta.” – **Hanna, Isku laatu- ja ympäristöjohtaja***

Haastateltavan mukaan Iskun sisällä ollut levotonta liikehdintää juurikin siihen suuntaan, että ylijäämämateriaalin suosion vuoksi haluttaisiin ruveta rahastamaan ylijäämämateriaaleista joko Lovialta tai kilpailijoilta. Tällöin toisaalta Lovian tuoma positiivinen julkisuus ekologisesta näkökulmasta Iskun toimintaan menettäisi osan arvostansa, kun materiaalista ruvettäisiin hyötymään taloudellisesti. Suhde voidaan luokitella tässä vai-

heessa vielä transaktionaaliselle tasolle, mutta suhteen historian ja luottamuksen kasvassa suhde voisi kehittyä integroidulle tasolle ja näin vakiinnuttaa paikkansa Lovian pitkäaikaisena yhteistyökumppanina.

Media ja kilpailijat

Media nähdään tärkeänä osana yhteiskuntaa, sillä se ottaa kantaa niihin asioihin, mitä yhteiskunnassa tietyllä hetkellä puhutaan. Median uutisoinnit voivat tuoda lisäarvoa Lovialle uutisoimalla liiketoimintaa tukevista arvoista ja periaatteista yhteiskunnallisella tasolla. Myös julkaisut alan epäkohdista tuovat positiivista mainetta ja huomiota Lovian toiminnalle, kuten esimerkiksi aikaisemmin mainitussa Finnwatchin raportin myötä Balmuirin tuotannon epäeettisyydestä.

”Mitä enemmän somessa kasvaa jonkun asian tukeminen tai vastustus, mikä vaikuttaa välillisesti tai välittömästi suoraan meihin – esimerkkinä toi IPCC raportti ja sen jälkeen meidän kiihtynyt kasvu.” – Anna, Lovian toimitusjohtaja

Media ja kilpailijat voidaan nähdä odottavina sidosryhmänä, koska median ja kilpailijoiden painostus tuo omat haasteensa sidosryhmäsuhteen ylläpitämiseksi ja suhteen taso saattaa dynaamisesti vaihdella filantropiselta tasolta transaktionaaliselle tasolle. Transaktionaalisella tasolla resurssien vaihtoa tapahtuu erilaisten linkitettyjen intressien ja tavoitteiden myötä, esimerkiksi sponsoroinnin tai yhteisten tapahtumien muodossa ja filantropisella tasolla puolestaan vuorovaikutus on melko rajoittunutta ja resurssit kulkevat lähinnä yritykseltä sidosryhmälle. (Austin, 2000.) Läpinäkyvyyden kautta pystytään kuitenkin rakentamaan luottamusta mediaan ja yhteiskuntaan laajemmin, sekä kilpailijoihin jakamalla avoimesti informaatiota ja oppimalla vuorovaikutteisesti toisilta.

”En edes sanoisi kilpailijat vaan ’kohtalontoverit’ – linkittyy koko yhteiskuntaan ja laajempaan yleisöön, kun suomimuodin tila on niin heikko vieläkin. Se vaatii yhteisiä ponnistuksia missä brändit nostavat toisiaan ja tekee samaan aikaan asioita ja muutoksia. Jos ostaa esim suomalaisen takin niin todennäköisempää, että ostaa myös suomalaisen laukun. Tiedon jakaminen, kommunikointi, tuki, yhteiset tapahtumat ja synergia on se mitä on tärkeätä saada.” – Ada, Lovian työntekijä

4.3.3 Sidosryhmien välinen kommunikointi

Kilpailijat

Läpinäkyvä toimitusketju mahdollistaa medialle, sekä kilpailijoille suoran näkymän Lovian toimituskumppaneihin, ja mahdollisuuden ottaa yhteyttä näihin halutessaan. Lovian tiimin mukaan ollaan kasvavassa määrin havaittu liikehdintää siihen suuntaan, että moni brändi tai kilpailija on löytänyt heidän kauttaan kumppaneita, mutta esteenä on kuitenkin ollut hyvin usein liiketoiminnan arvojen lähtökohdat, sekä tuotantoprosessin monimutkaisuus. Yrityksen kasvaessa globaalimmalle tasolle, kilpailu ja yhteydenotot tulevat lisääntymään entisestään, jolloin haastateltavat painottavat suhteiden ja luottamuksen rakentamista yhteistyökumppaneiden kanssa pitkällä aikatahtimella.

”Siinä kohti, jos joku asiakas tai kilpailija menis suoraan ottamaan yhteyttä meidän tavarantoimittajaan, korostuu meidän suhteet mitä ollaan rakennettu niihin jatkuvan kommunikaation avulla. Tosi vaikea kuvitella, että Fulvio vaikka hylkäisi meidät jonkun kilpailijan takia, koska siinä on enemmän kuin pelkkä rahallinen hyöty.” – Ada, Lovian työntekijä

Läpinäkyvyys toimitusketjussa nähdään kilpailumielessä sekä uhkana, että mahdollisuutena. Alan yleisenä ongelmana pidetään sitä, ettei kukaan kerro mitään, jolloin kukaan ei voi hyötyä siitä mitä toinen tekee. Kestävästä kehityksestä puhuttaessa tällainen tilanne nähdään ongelmallisena, kun tavoitteena olisi innovoida uusia tapoja toimia ja oppia yhdessä. Lovian tiimin mukaan ydinajatus läpinäkyvässä toimitusketjussa on saada sekä asiakkaat, että koko toimiala kyseenalaistamaan kulutuksen taustalla olevien tekijöiden eettisyyttä, ja siitä näkökulmasta olisi erittäin toivottua, että jokainen yritys rupeaisi oma-aloitteisesti avaamaan ketjujaan. Lovian läpinäkyvä konsepti voidaan tällä hetkellä nähdä kilpailuetuna, kun moni yritys ei vielä pysty vastaamaan tällaiseen liiketoimintamalliin. Varsinainen kilpailukykyisyys nähdään kuitenkin perustuvan muihin asioihin, ja tulevaisuudessa uskotaan, että läpinäkyvien liiketoimintamallien yleistyessä muut yritykset tulvat benchmarkkaamaan heihin.

”Sitähän me tavotellaan et jengi rupee omaksumaan näitä tapoja. Silti meillä on puhtaasti meidän tuote ja brändi, jolla on vahva uniikki design, joka puhuu puo-

*lestaan vaikka unohdettais kaikki nää eksrat eli kierrätysmateriaalit ja läpinäkyvyys. Jos nää kaikki lisätekiöt normalisoituvat, niin se meidän brändi korostuu ja mietittäis miten tuoda sitä läpinäkyvyyttä entistä paremmalla tavalla.” – **Outi, Lovian perustaja ja suunnittelija***

*”Jos kilpailijat ei muuttais niiden toimintaa ja olis läpinäkyviä niin oltais tosi vahvoilla. Se että joku uskaltais oikeesti edes mennä avaamaan niiden asiat ja tekee tommoisen strategisen shiftin niin se on tosi paljon vaadittu brändiltä. Asiakkaat käsittäisivät, että niiden katteet on yli tuplat meihin. Siltikin se olis tosi hyvä juttu niinku yleisenä kehityksenä. Me ollaan tehty tää kuitenkin eka ja Suomessa rupee olemaan aika hyvä tietoisuus, median kautta kuluttajat löytävät ehkä uusia brändejä, mutta siltikin tulevaisuudessa kilpailijoista puhuttaessa viitattais todennäköisesti meihin koska ollaan tehty eka. Tää tois taas lisää arvoa meille ja tietoisuutta asiakkaille.” – **Ada, Lovian työntekijä***

*”Jatkossa voidaan nousta asiantuntija-asemaan, ja sellaiseen asemaan että asiakkaat ja media näkee meidät siinä valossa, että ollaan se, joka on tuonut tän ongelman esiin, joka on nyt hyvä juttu.” – **Anna, Lovian toimitusjohtaja***

Kansalaisjärjestöt

Yhteistyöt kansalaisjärjestöjen kanssa on ollut vähäistä, sillä haastattelujen perusteella esimerkiksi sertifikaattien käyttäminen nähtiin melko epätehokkaana keinona edistää vastuullisuutta. Ympäristöaktivistien kanssa ei myöskään varsinaisesti ole tehty yhteistyötä, vaikkakin kasvavassa määrin myös aktivistit ovat noteeranneet Lovian toimintaa, ja tehneet nostoja sosiaalisessa mediassa positiivisen tietoisuuden lisäämisenä. Sidosryhmä noteerataan Lovialla piilevänä ryhmänä, sillä yhdessä yössä järjestöt tai aktivistit voisivat nousta merkittäviksi tekijöiksi, jos yhtäkkiä alkaisivat erityisesti tukemaan tai vastustamaan Lovian toimintaa. Läpinäkyvyyden kasvaessa toimitusketjuissa kansalaisjärjestöt voivat olla suoraan yhteydessä tavarantoimittajiin, ja toisin päin – jollain saadaan kehitettyä myös tavarantoimittajien toimintaa vastuullisemmaksi. Tällä hetkellä tällainen vastavuoroisuus on vielä kuitenkin hyvin teoreettisella tasolla.

4.3.4 Läpinäkyvyyden tuomat haasteet

Yrityksen johto

Läpinäkyvyys vaikuttaa perinteisen toimitusketjun lineaarisen rakenteen rikkoutumiseen, kun avoin ja läpinäkyvä kommunikaatio mahdollistaa reaaliajassa sidosryhmien välisen kommunikaation. Esimerkiksi Lovian toimitusketjun rakenne nähdään enemmän verkostomaisena tai 'ympyränä'.

”Me ollaan siinä välissä ja materiaali ja tuotantopuoli ja asiakkaat kommunikoi keskenään, niin se sekoittaa jo sen lineaarisuuden. että ehkä enemmän spiraali tai ympyrämäinen ketju.” – Anna, Lovian toimitusjohtaja

”Ollaan enemmänkin clusteri, just ehkä sen takia koska meillä on tosi paljon edestakaista liikettä, just vaikka teron ja fulvion kanssa. Kommunikaatio on jatkuvaa.” – Ada, Lovian työntekijä

Verkostomainen rakenne hankaloittaa ”toimitusverkoston” kontrollointia lineaariseen rakenteeseen verrattuna, sillä keskiössä oleva yritys ei pysty esimerkiksi estämään kilpailijoita ottamasta yhteyttä tavarantoimittajiin ja tavarantoimittajien vaihtamista yhteistyöhön kilpailijoiden kanssa. Läpinäkyvyys mahdollistaa esimerkiksi myös kansalaisjärjestöjen yhteydenotot tehtaille, jolloin suullisiin sopimuksiin perustava luottamus tavarantoimittajien kanssa joutuu koetukselle, mikäli yllätystarkastuskäynneissä ilmenisikin epäkohtia.

Tavarantoimittajien valinnassa koetaan erityisesti haasteita, sillä jokaisen yhteistyökumppanin tulee mennä ”läpinäkyvyysseulan” lävitse, ja tämän hetken markkinoilla kovin moni ei ole vielä täysin vastuullinen toimija omalla toimialallaan. Jokainen solmittu yhteistyö perustuu tällä hetkellä henkilökohtaiseen luottamukseen toimituskumppaneiden välillä, ja suulliseen sopimukseen toimituskumppanin vastuullisuudesta eri osa-alueilla. Toisaalta läpinäkyvyys painostaa myös tavarantoimittajia toimimaan oikein, sillä ei ole kenenkään edun mukaista jäädä kiinni esimerkiksi tehdaskatastrofeista. Läpinäkyvyyden kautta asiakkaat saattavat aikaisempaa enemmän kohdistaa syytökset suoraan toimittajiin keskiössä olevan yrityksen sijasta.

Työntekijät

Läpinäkyvä liiketoiminta tuo myös työntekijät lähemmäksi asiakkaita ja koko toimitusverkostoa. Edustaessa vastuullista yritystä, myös odotukset työntekijöitä kohtaan kasvavat. Haastateltavan mukaan, esimerkiksi työskenneltäessä PR-puolella, täytyy edustaa myös ulkoisesti pukeutumalla vain tietynlaisiin brändeihin – muutoin koko yrityksen uskottavuus kärsii.

”Käytän vieläkin osan muotiketjun vaatteista kierrätettynä, mutta tutkin materiaaleja paljon tarkemmin. Osalta Lovian myötä on tullut myös yleinen havahtuminen, mikä on muilla ehkä tullut ympärillä olevasta maailmasta. Toinen ääripää tässä omassa työssä on se, että mä yhä koen et vaikka ollaan niin pienessä paikassa, kun Helsinki, niin mun on pakko esimerkiksi pressipäivillä näyttää tietyltä. Tavallaan että näytän siltä, että seuraan mitä täällä alalla tapahtuu, jotta voin edistää itse meidän sanomaa.” – Ada, Lovian työntekijä

Julkisesti vastuullisia arvoja edustavat henkilöt joutuvat helpommin kyseenalaistuksen kohteeksi, jokaisella elämänalueella – ulottuen myös vapaa-aikaan. Kyseenalaistus voi kohdistua edellä mainittuun pukeutumiseen liittyviin tekijöihin tai vaikkapa ulkomaanmatkoista tehtyihin sosiaalisen median postauksiin. Jos henkilö edustaa omassa elämässään tai työpaikkallaan vastuullisia arvoja, teot kyseenalaistetaan, jos näitä arvoja rikotaan toisella osa-alueella. Myös tietotaitoa vaaditaan entistä enemmän työntekijöiltä, kulluttajien skeptisyyden kasvaessa vastuullisia brändejä kohtaan. Showroomille tulevat asiakkaat ovat erittäin kiinnostuneita kuulemaan Lovian ideologiasta, mutta myös kyseenalaistamaan mitä vastuullisuudella tarkoitetaan. Kysymyksiä saattaa tulla materiaalitoimittajien tuotantoketjuihin ja valmistusmaihin asti, tai vaikkapa lohennahan värjäyksen ympäristöhaitoista.

”Meiltä odotetaan paljon enemmän tietotaitoa, kun perus vaatekaupan myyjältä. Asiakas antaa niille anteeksi, mutta meitä kyseenalaistetaan ja meiltä odotetaan ja pitääkin odottaa sitä samaa kiinnostuksen tasoa, että osataan ja tiedetään asioista.” – Ada, Lovian työntekijä

Toimittajakumppanit

Sekä tavarantoimittajille, että materiaalitoimittajille yhteistyö tuo voi tuoda sekä positiivisia, että tietyllä tapaa negatiivisia ongelmia. Jokainen osapuoli toimitusketjussa saa

positiivista imagoa tukemalla ja nostamalla yhteistyötään, erityisesti ekologisesta näkökulmasta. Oletusarvona Lovialla on tietysti se, että yhteistyökumppanit haluavat lähtökohtaisesti olla esille, ja hyötyä tästä julkisuudesta. Yllätyksenä on kuitenkin tullut esimerkiksi se, että tämän hetkinen korujen tavarantoimittaja, koruseppänä toimiva Tero ja hänen vaimonsa eivät juurikaan haluaisi nostatusta julkisesti. Pariskunta ei halunnut osallistua haastateltavaksi tutkimukseen, ja Lovian tiimin mukaan suhde toimittajakumppaniin on melko etäinen. Päivittäinen kommunikaatio perustuu vain lähinnä tuotannolliseen informaation jakamiseen ja sopimusten määrittelemiseen. Pariskunnalla on kuitenkin intohimo kultasepän työtä kohtaan, ja he ovat halunneet lähteä yhteistyöhön Lovian kanssa alkujaan. Tiimin mukaan Teron työpanos on suhteen etäisyydestä huolimatta kriittisen tärkeä, sillä Lovian korut painetaan 3D-mallinnuksena männynkävystä – ja Tero on niitä harvoja osaavia tekijöitä, jolta tällainen arvokas laite löytyy. Sidosryhmäsuhde tähän toimittajakumppaniin voidaan nähdä toisen asteen transaktionaalisella tasolla, missä resurssit virtaavat yksi- ja kaksisuuntaisesti ja arvonaluontia tapahtuu jo jossain määrin moleminpuolisesti. Suhde voi kuitenkin muuttua negatiiviseksi tai vähintään painostavaksi puolin ja toisin, mikäli toimittajakumppani lähtee yhteistyöhön yrityksen kanssa, joka toimii läpinäkyvästi, mutta ei olekaan valmis sen vaatimiin toimenpiteisiin.

Läpinäkyvyyden haaste toimittajakumppaneille– tai toisaalta eräänlainen positiivinen ongelma ovat kasvavat yhteydenotot. Esimerkiksi Isku kommentoi yhteydenottojen kasvavan sekä yksityishenkilöiden, että yritysten puolelta.

*”Tulee jatkuvasti yhteydenottoja ja viimeisen parin kuukauden aikana lähtenyt ihan lapasesta. Tällä viikolla ja viime viikolla sanonut paljon ei, esim. Aalto yliopistolta muodin opiskelijoita tullut paljon kyselyitä, mutta vastattiin että meni just Lovialle suurin osa ja Globe Hopelle.” – **Hanna, Isku laatu- ja ympäristöjohtaja***

Iskun näkökulmasta on hyvä saada useampia vaihtoehtoja, kelle nahat voitaisiin lahjoittaa, mutta etenkin yksityishenkilöiden jatkuvat kyselyt nahasta tuntuu ainakin jossain määrin turhauttavan haastateltavaa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Yhteenvedo tuloksista

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut saada syvällisempää ymmärrystä siitä, miten läpinäkyvyys vaikuttaa sidosryhmäsuhteiden muodostumiseen vastuullisissa toimitusketjuissa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pyrki vastaamaan erityisesti siihen, miten läpinäkyvässä toimitusketjussa luodaan yhteisarvoa, ja empirian tavoitteena oli puolestaan selvittää läpinäkyvän toimitusketjun tuomia haasteita ja mahdollisuuksia eri sidosryhmien näkökulmasta. Tässä yhteenvedossa tarkastellaan myös kriittisesti sitä, missä asioissa empiirinen tutkimus erosi teoreettisesta viitekehuksesta.

Tutkimuskysymykset:

- K1 Miten läpinäkyvyys vaikuttaa sidosryhmäsuhteiden muodostumiseen vastuullisissa toimitusketjuissa?
- K2 Miten läpinäkyvässä toimitusketjussa luodaan yhteisarvoa?
- K3 Mitä haasteita ja mahdollisuuksia läpinäkyvästä toimitusketjusta on eri sidosryhmien näkökulmasta?

Olemme havainneet, että vastuullisten toimitusketjujen rakenne muistuttaa enemmän dynaamista arverkostoa, kuin lineaarista ketjua – siitä syystä, että vastuulliset ongelmat ja tavoitteet vaativat laajempaa yhteistyötä eri toimijoiden keskuudessa, sekä niiden lähtökohtana on tuottaa arvoa jokaiselle osapuolelle jatkuvan yhteistyön ja vuorovaikutuksen kautta. Läpinäkyvyys vaikuttaa erityisesti tämän lineaarisen rakenteen rikkoutumiseen, kun avoin ja läpinäkyvä kommunikaatio mahdollistaa reaaliajassa sidosryhmien välisen kommunikaation. Tästä syystä perinteisen toimitusketju rakenne, johon kuuluu tavaramoimittajat, kohdeyritys ja asiakkaat, laajenee läpinäkyvyyden myötä kattamaan myös muut sidosryhmät tarkasteluun (ks. Kuvio 7). Toimitusketjujen johtamisessa korostuu tällöin entistä enemmän sidosryhmien johtaminen, mikä vaatii myös muutosta arvonnin perinteisissä käsitteissä ja teoriassa.

Kysymys siitä kuka ja mitä arvoa luodaan, tulisi korvata kysymyksellä, *kuinka* arvoa luodaan sidosryhmäsuhteissa (Myllykankaan ym., 2010, 65). Kuvio 7 pyrki vastaamaan sii-

hen, miten teoreettisella tasolla läpinäkyvän toimitusketjun pitäisi vaikuttaa sidosryhmäsuhteiden muodostumiseen, vuorovaikutukseen ja näin ollen yhteisen arvon luomiseen vastuullisessa liiketoiminnassa. Teoreettisen viitekehyksen mukaan reunaehtoja vastuullisen liiketoiminnan yhteisarvonluonnille on; *Vastuullisuuden tiedostaminen ja vaaliminen; Liiketoimintamallien innovointi, yhteistyö ja kilpailupainostus; Epäkohtien esille tuominen, painostus vastuullisuuteen; Halu oppia ja kehittyä, yhteistyö eri tahojen kanssa; sekä Vastuullisuuden kouluttaminen ja kommunikointi*. Läpinäkyvän vuorovaikutuksen tulisi vaikuttaa näiden reunaehtojen vallitsemiseen samanaikaisesti ja dynaamisesti eri sidosryhmien välillä.

Empiiristen tulosten myötä konkretisoitiin erityisesti vastuullisen tietoisuuden herääminen ja läpinäkyvien liiketoimintamallien edesauttamista oikean informaation saamisessa. Vastuullinen kuluttaminen nähdään asteittain tapahtuvana prosessina, ja tärkeintä olisikin ensin päättää mitä arvoja haluaa itse noudattaa omissa valinnoissaan. Erityisesti muotialalla yritysten paineet ovat kasvaneet median uutisoinnin myötä, sekä kuluttajien vaatiessa muutosta. Selkeä murros on jo käynnissä, ja liiketoimintamalleja yritetään ainakin jossain määrin innovoida vastaamaan kestävä kehityksen mukaisiin vaatimuksiin. Varsinaista kilpailupainostusta ei siis vielä ole kohdeyrityksen mukaan, mutta se olisi toivottua tulevaisuudessa, jotta koko toimiala kehittyisi parempaan suuntaan. Yhteistyötä tapahtuu jo jonkin verran kilpailijoiden keskuudessa – etenkin Suomessa, missä markkinat ovat pienet ja vaativat toistensa nostamista. Kohdeyrityksen tapauksessa toimittajaverkostossa ollaan myös herätty vastuullisuuteen, ja joillain toimijoilla on myöskin halu oppia ja kehittyä paremmaksi. Tämä osuus nähdään silti vielä hyvin marginaalisena, mistä viestii haastateltavien kuvailu vastuullisten tavarantoimittajien löytämisen vaikeudesta.

Luottamuksen saavuttaminen sidosryhmäsuhteissa, vaatii vastuullisuuden implementointia yrityksen ydinarvoihin ja lähtökohtiin liiketoiminnalle, joka puolestaan heijastuu yrityksen kulttuurissa ja strategiassa. Jokainen yrityksen toimintaan valittu yhteistyökumppani valitaan ja arvioidaan huolella perustuen yhteisiin arvoihin ja missioihin. Tämän jälkeen aletaan rakentamaan suhdetta ja luottamusta yhteistyön kautta, mahdollisimman läpinäkyvän informaation jakamisen avulla. Vastuullisten toimitusketjujen johtamisessa korostuu myös riskienhallinta, sillä toimitusketjussa jokainen osapuoli on haavoittuvainen toisen osapuolen virheille. Sidoryhmäsuhteissa tulisi olla proaktiivinen, eli ennaltaehkäistä mahdollisia riskejä tukemalla innovatiivisuutta ja yhdessä oppimista. Kuviosta

7 poiketen, kansalaisjärjestöjen ja tavarantoimittajien välinen yhteistyö jäi kuitenkin kohdeyrityksen tapauksessa vielä hyvin teoreettiselle tasolle ja pienellä yrityksellä ei ole myöskään resursseja varsinaisesti kouluttaa toimittajakumppaneitaan. Sen sijaan vastuullisuudesta kyllä kommunikoidaan avoimesti ja halutaan käydä yhdessä läpi, mikäli jonnakkaisiin rikkomuksiin sattuisi.

Läpinäkyvän toimitusketjun mahdollisuuksina sidosryhmäsuhteiden muodostumisessa koettiin erityisesti luottamuksen, sekä henkilökohtaisten suhteiden rakentaminen toimituskumppaneihin. Luottamuksen kasvaessa myös yhteistyö pitenee ja tiivistyy, jolloin suhteen on mahdollista kehittyä integroidulle tasolle. Tällä tasolla ihmiset, missiot ja aktiviteetit alkavat sulautua yhteen, jaetusta missiosta tulee keskeinen ja synerginen arvontuonti mahdollistuu. Läpinäkyvyyden ollessa yrityksen toiminnan lähtökohta, samalla arvolla työskentelevien työntekijöiden sitoutuminen kasvaa myös yhteisen mission saavuttamiseksi, sillä koetaan että voidaan ylpeästi seistä oman työn takana. Toimitusketjujen avaaminen kuluttajille vähentää muiden yritysten viherpesun tehoamista, kun kuluttajat alkavat kyseenalaistamaan millä tasolla muiden yritysten läpinäkyvyys on. Kilpailun kasvaessa myös vertailupohja erilaisille läpinäkyvyyden keinoille ja teknologioille mahdollistaa entistä kriittisemmän vertailun ja kulutusvalintojen tekemisen. Luottamus yritystä kohtaan kasvaa, mitä läpinäkyvämpää – toisin sanoen rehellisempää, ajankohtaista ja relevanttia jaettu tieto on.

Läpinäkyvä yhteistyö kasvattaa myös tietoisuutta toimituskumppaneista ympäri maailmaa, mikä on erityisesti muotialalla ollut ongelmana salattujen toimitusketjujen takia. Yhteistyö ekologisen yrityksen kanssa tuo myös positiivista mainetta eri sidosryhmien, kuten asiakkaiden, kilpailijoiden ja median silmissä. Etenkin vastuullisista arvoista puhuttaessa koetaan, että on tärkeä tukea samoilla arvoilla tukevia yrityksiä ja nostattaa heitä kuluttajien tietoisuuteen. Toisaalta myös negatiivinen maine voidaan linkittää läpinäkyvän yhteistyön kautta, jolloin riskienhallinta ja proaktiivisuus toimitusketjun johtamisessa korostuu.

Läpinäkyvä toimitusketju avaa sidosryhmille suoran näkymän yrityksen toimittajakumppaneihin, sekä mahdollisuuden ottaa näihin yhteyttä halutessaan. Tämä koetaan kilpailumielellä sekä uhkana, että mahdollisuutena. Toimituskumppaneiden näkökulmasta läpinäkyvyys on sinänsä positiivista, sillä he saavat laajemman skaalan yrityksiä, joista valita omat yhteistyökumppaninsa. Toisaalta jatkuvat yhteydenotot voivat myös kuormittaa

toimituskumppaneita, mikäli heidän omasta mielestään nykyisiin kumppanuuksiin ollaan tyytyväisiä ja ollaan haluttomia muuttamaan tilannetta. Kestävän kehityksen kannalta läpinäkyvyys toimitusketjuissa ja dynaamiset suhteet ovat sen sijaan erittäin toivottua, erityisesti kilpailun kasvu innovatiivisuuden avulla, sekä yhteistyö eri toimijoiden välillä.

Erityisenä läpinäkyvyyden haasteena yritykselle on löytää samaa arvomaailmaa tukevia toimituskumppaneita, sekä ylläpitää näitä suhteita luottamuksen ja jaetun mission kautta sillä tavalla, ettei toimituskumppani vaihda yritystä toiseen paremman tarjouksen saadessaan. Työntekijöille läpinäkyvyys saattaa puolestaan tuoda henkilökohtaisia ristiriitoja työelämän ja yksityiselämän kulutusvalintojen sekoittumisessa, jos sidosryhmät rupeavat kyseenalaistamaan yrityksen toimintaa työntekijän henkilökohtaisista kulutusvalinnoista.

5.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkielmassa pohditaan sidosryhmäsuhteiden muodostumista läpinäkyvän toimitusketjun kautta. Pro Gradu -tutkielman rajallisuus asetti tutkimuksen keskittymään vain muutamisiin näkökulmiin ja tässä tutkimuksessa se rajattiin koskemaan sidosryhmäsuhteiden muodostumiseen liittyviä seikkoja yhden valitun kohdeyrityksen sidosryhmien näkökulmasta. Vastuullisten toimitusketjujen johtaminen, sidosryhmäsuhteet ja yhteisarvonluonti ovat kaikki hyvin laajoja käsitteitä ja tämä tutkielma antaa pikemminkin kokonaisvaltaisen kuvan ilmiöstä, sen sijaan että pureuduttaisiin spesifisti tarkastelemaan esimerkiksi, miten ja missä ajassa suhteet voisivat muuttua läpinäkyvyyden kautta. Tutkimuksen ja aineiston luotettavuuteen vaikuttaa siis se, että tutkimuksen tulokset ovat kerätty tapaus-tutkimuksena vain yhden valitun case-yrityksen kokemusten ja näkemysten pohjalta. Tuloksien luotettavuuden tarvioinnissa tulee myös huomioida se, että suurin osa haastateltavista sidosryhmistä muodostui kohdeyrityksen sisäisistä sidosryhmistä, jolloin tulokset voivat helposti kallistua subjektiivisempaan suuntaan. Objektiivisempi kuva oltaisiin voitu saada mahdollisesti haastattelemalla kaikkia toimittajakumppaneita, alalla toimivia kilpailijoita, sekä yrityksen muita yhteistyökumppaneita. Olisi ollut myös mielekästä haastatella useampaa asiakasta, mutta tämän tutkielman ajallisen rajallisuuden puutteissaanäitä haastatteluita ei pystytty järjestämään.

Laadullinen tutkimus ja pitkän kokemuksen puute teemahaastatteluista vaikuttavat myös tutkimuksen luotettavuuteen, sekä tehtyyn analyysiin. Kohdeyrityksessä samanaikaisesti

työskentely voi myös osaltaan vaikuttaa saatuihin tuloksiin, erityisesti haastateltaessa toimituskumppaneita. He voivat tuntea olonsa varautuneeksi ollessaan haastateltavana yhteistyössä olevan yrityksen työntekijän kanssa, ja näin ollen varoa sanojansa. Toisaalta myös hiljaista tietoa on ehtinyt kertymään jo puolen vuoden ajalta, sen sijaan että tutkimuksen empiria oltaisiin toteutettu täysin ulkopuolisen havainnoitsijan ja/tai haastattelijan näkökulmasta. Minimoidakseni luotettavuusongelmat haastatteluissa, äänitin haastateltavien luvalla, sekä litteroin aineistot sanatarkkuudella. Suurin osa haastatteluista on tehty kasvatusten, jolloin myös kasvojen ilmeistä ja ruumiinkielestä pystyy saamaan erilaisia virikkeitä ja havaintoja haastateltavien vastauksista. Puhelinhaastatteluissa nämä virikkeet puuttuvat, mutta äänitykset ovat kuitenkin riittävän selkeitä erottamaan ääneenpainoja, sanojen totuudenmukaisuuksia, sekä vallitsevia tunnetiloja haastattelun aikana.

5.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Läpinäkyviä toimitusketjuja on vielä melko vähän markkinoilla, jolloin myös tapaustutkimukset erilaista läpinäkyvyyden toimintamalleista ovat vielä kirjallisuudessa hyvin vähäisiä. Tästä syystä jatkotutkimus aiheesta on erittäin tarpeellista, sidosryhmien painostamisen kasvaessa entisestään. Koska tutkimuksen tulokset eivät ole suoraan verrattavissa isompiin toimitusketjuihin, olisi tärkeää löytää myös konkreettisia esimerkkejä läpinäkyvyyden implementoinnista suurempien organisaatioiden globaaleihin toimitusketjuihin. Erilaiset teknologiat kehittyvät myös vauhdilla, ja esimerkiksi tämän hetken toivona pidetään lohkoketjuteknologiaa, jolla pystytään valvomaan toimitusketjuja ja jakamaan läpinäkyvää informaatiota suoraan kuluttajalle (Kouhizadeh & Sarkis, 2018). Lohkoketjuteknologialla pystytään ulottamaan valvominen myös toimituskumppaneiden alihankkijoille, sekä parantamaan ja kouluttamaan toimituskumppaneiden prosesseja entistä vastuullisemmaksi. Lohkoketjuteknologian tallentaa tarkat aika- ja paikkatiedot, jolloin tiedon manipulointi ja petokset ovat jäljitettävissä kolmansien osapuolien valvonnassa. Tämä edesauttaa luottamuksen kasvua sekä yritykselle, että sen kaikille sidosryhmille (Kouhizadeh & Sarkis, 2018). Mikäli teknologia tulee yleistymään lähivuosien aikana, olisi mielekästä tutkia sen mahdollisuuksia ja haasteita esimerkiksi isompien yritysten näkökulmasta. Teknologian kehityksen myötä myös uudenlaisia ratkaisuja saattaa tulla markkinoille, joten näiden luotettavuuksien vertailu ja esimerkiksi helppokäyttöisyys, sekä mielekkyys kuluttajalle olisi mielenkiintoinen näkökulma.

LÄHDELUETTELO

- Austin, J.E. (2000). Strategic Collaboration Between Nonprofits and Businesses. *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 69–97.
- Ayuso, S., Roca, M. & Colomé, R. (2013). SMEs as “transmitters” of CSR requirements in the supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal* 18(5), 497–508.
- Boström, M. (2015). Between monitoring and trust: commitment to extended upstream responsibility. *Journal of Business Ethics* 131(1), 239–255.
- Bovet, D. & Martha, J. (2000). Value nets: reinventing the rusty supply chain for competitive advantage. *Strategy & Leadership*, 28(4), 21–26.
- Caridi, M., Perego, A. & Tumino, A. (2013). Measuring supply chain visibility in the apparel industry, Benchmarking: *An International Journal*, 20(1), 25–44.
- Carter, C.R. (2005). Purchasing social responsibility and firm performance: The key mediating roles of organizational learning and supplier performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistic Management*, 35(3), 177–194.
- 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*, 38(5), 360–387.
- Crittenden, A.B., Crittenden, V.L. & Crittenden, W.F. (2017). *Industry Transformation via Channel Disruption*. *Journal of Marketing Channels*, 24, 13–26.
- De Brito, M. P., Carbone, V. & Blanquart, C.M. (2008). Towards a sustainable fashion retail supply chain in Europe: Organisation and performance. *International Journal Production economics* 114, 534–553.
- Dubois, A. & Gadde, L-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research* 55, 553–560.
- Ertekin, Z. & Atik, D. (2014). Sustainable Markets: Motivating Factors, Barriers, and Remedies for Mobilization of Slow Fashion. *Journal of Macromarketing*, 35(1), 53–69.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2011). *Qualitative methods in Business Research*. London: SAGE Publications Ltd.

- Freeman, E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pittman.
- Freeman, E. & Liedtka, J. (1997). Stakeholder Capitalism and the Value Chain. *European Management Journal*, 15, (3), 286–296.
- Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and “the corporate objective revisited”. *Organization Science*, 15(3), 364–369.
- Freeman, E., Harrison, J., Wicks, A., Parmar, B. & de Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory: The Satet of the Art*. Cambridge University Press.
- Fu, B., Shu, Z. Liu, X. (2018). Blockchain Enhanced Emission Trading Framework in Fashion Apparel Manufacturing Industry. *Sustainability*, 10, 1105.
- Hörisch, J., Freeman, R.E. & Schaltegger, S. (2014). Applying Stakeholder Theory in Sustainability Management: Links, Similarities, Dissimilarities, and a Conceptual Framework. *Organization & Environment*, 27(4) 328–346.
- Haksever, C., Chaganti, R. & Cook, R.G. (2014). A Model of Value Creation: Strategic View. *Journal of Business Ethics* 49: 291–305.
- Henninger, C.E. Alevizou, P.J. & Oates, C.J. (2016). What is sustainable fashion? *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 20(4), 400–416.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 4. painos 2006. *Yliopistopaino: Helsinki*.
- Ho, H. P-Y., Choi, T-M. (2012). A Five-R analysis for sustainable fashion supply chain management in Hong Kong: a case analysis, *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 16(2), 161–175.
- Khurana, K. & Ricchetti, M. (2016). Two decades of sustainable supply chain management in the fashion business, an appraisal, *Journal of Fashion Marketing and Management*, 20(1), 89–104.
- Kim, Choo & Yoon, (2013) The motivational drivers of fast fashion avoidance, *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 17(2), 243–260.
- Kouhizadeh, M. & Sarkis, J. (2018). Blockchain practices, potentials, and perspectives in Greening Supply Chains. *Sustainability*, 2018, 10, 3652.
- Kujala, J. & Korhonen, A. (2017). Value-Creating Stakeholder Relationships in the Context of CSR. © Springer International Publishing AG 2017 63 R.E. Freeman et al. (eds.), *Stakeholder Engagement: Clinical Research Cases*, *Issues in Business Ethics* 46, 63–82.

- Kujala, J., Lehtimäki, H. & Myllykangas, P. (2017). Value Co-creation in Stakeholder Relationships: A Case Study. © Springer International Publishing AG 2017 63 R.E. Freeman et al. (eds.), *Stakeholder Engagement: Clinical Research Cases*, Issues in Business Ethics 46, 16–30.
- Köksal, D., Strähle, J., Müller, M. & Freise, M. (2016). Social Sustainable Supply Chain Management in the Textile and Apparel Industry—A Literature Review. *Sustainability* 2017, 9(1), 100.
- Lacoste, S. (2016). Sustainable value co-creation in business networks. *Industrial Marketing Management*, 52, 151–162.
- Mainardes, E.W., Alves, H. & Raposo, M. (2012). "A model for stakeholder classification and stakeholder relationships", *Management Decision*, 50(10), 1861–1879.
- Myllykangas, P., Kujala, J. & Lehtimäki, H. (2010). Analyzing the essence of stakeholder relationships: what do we need in addition to power, legitimacy and urgency? *Journal of Business Ethics* 96(1), 65–72.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
- Möller, K., & Rajala, A. (2007). Rise of strategic nets - New mode of value creation. *Industrial Marketing Management*, 36, 895–908.
- 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* 45(2), 37–56.
- Pedersen, E. & Andersen, K. (2015) Sustainability innovators and anchor draggers: a global expert study on sustainable fashion. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 19(3), 315–327.
- Perry, P. & Towers, N. (2009). Determining the antecedents for a strategy of corporate social responsibility by small- and medium-sized enterprises in the UK fashion apparel industry. *Journal of Retailing and Consumer Services* 16(5), 377–385.
- Quarshie, A.M., Salmi, A., & Leuschner, R. (2016). Sustainability and corporate social responsibility in supply chains: The state research in supply chain management and business ethics journals. *Journal of purchasing and supply management*, 22(2), 82–97.
- Ramirez, R. (1999). Value Co-production: Intellectual Origins and Implications for Practice and Research. *Strategic Management Journal*, 20(1), 49–65.

Seuring, S. & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16, 1699–1710.

Singh, A. & Trivedi, A. (2016). Sustainable green supply chain management: trends and current practices. *Competitiveness Review*, 26(3), 265–288.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen Tutkimus ja Sisällönanalyysi. *Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi*.

WWW-sivut

Brouwer, M. (2013). Partnerships between NGOs and companies can protect ecosystems. (Viitattu 15.1.2019)

<https://www.theguardian.com/sustainable-business/partnership-ngo-companies-protect-ecosystems>

Finnwatch (2019). Suomalainen luksusdesign ei vastuullisuudella koreile. (Viitattu 10.04.2019)

<https://finnwatch.org/fi/uutiset/616-suomalainen-luksusdesign-ei-vastuullisuudella-koreile>

Global Warming of 1,5 °C. (2018) IPCC Special Report. (Viitattu 10.4.2019)

https://report.ipcc.ch/sr15/pdf/sr15_spm_final.pdf

Martin, M. (2013). “Creating Sustainable Apparel Value Chains: A Primer on Industry Transformation” *Impact Economy*. (Viitattu 28.1.2019)

https://aicprogram.com/reports/IE_PRIMER_DECEMBER2013_EN.pdf

New, S. (2010). The Transparent Supply Chain. *HBR*, October 2010 Issue. (Viitattu 10.05.2019)

<https://hbr.org/2010/10/the-transparent-supply-chain>

Kuukkanen, T. (2019). Suomalaiset vaatemerkit floppasivat vastuullisuusvertailussa. *YLE*. (Viitattu 5.5.2019).

<https://yle.fi/uutiset/3-10744026>

LIITTEET

Liite 1: Haastattelurunko

Tutkimuksen tarkoitus:

Opiskelen Tampereen yliopistossa johtamista ja vastuullista liiketoimintaa, ja teen Pro Gradua läpinäkyvistä toimitusketjuista ja sen kautta muotoutuvista sidosryhmäsuhteista. Aloitin Lovialla muutama kuukausi sitten, ja tämän vuoksi tuntui mielekkäältä tehdä case-tutkimus Lovian läpinäkyvyyskonseptista ja sidosryhmäsuhteista. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on siis tarkastella läpinäkyvän toimitusketjun merkitystä sidosryhmäsuhteiden johtamisessa, sekä yhteisarvonluonnissa.

Haastattelussa ei ole tarkkaan mietittyjä kysymyksiä, vaan se etenee muutaman pääteeman mukaan. Tarkoituksena on keskustella omista näkemyksistä ja kokemuksista eri teemoihin liittyen.

Esimerkkikysymyksiä teemoittain:

A) Kulutuskäyttäytyminen

- Millaisia valintoja yrität tehdä päivittäistavaraostoksissasi, vaatteet, huonekalut, ym?
- Minkä perusteella teet ostopäätöksiä?
- Kuinka paljon vastuullisuus näkyy konkreettisesti arkisissa ostoksissasi?
- Miksi alun perin rupesit valitsemaan ekologisia valintoja?
- Mitä brändejä suosit?
- Mikä herätti mielenkiinnon Loviaan?
- Miten läpinäkyvyys näkyy muotialalla tai muilla aloilla?
- Merkitseekö kansalaisjärjestöt ja sertifikaatit (esim. joutsenmerkki) ostovalintoihisi?

B) Vastuullisten toimitusketjujen johtaminen

- Kuinka pitkälle yrityksen täytyy olla läpinäkyvä, että se voi sanoa itseään sel-laiseksi?

- Voiko sanoa, että Lovia on täysin läpinäkyvä yritys?
- Mikä on läpinäkyvyyden tarkoitus Lovian toiminnassa?
- Miten kuvailisit Lovian toimitusketjun rakennetta?
- Miten sosiaalinen, ympäristöllinen ja taloudellinen vastuu näkyy toiminnassanne?
- Millä perusteella Lovia valitsee tavarantoimittajansa?
- Miten kontrolloitte toimitusketjuanne?
- Vaikuttaisiko toimittajien katastrofit maineeseen?
- Jos asiat tehdään hyvin, miksi haluttaisiin piilotella sitä?
- Voitaisiko tavarantoimittajien kriisien jälkeen jatkaa yhteistyötä?
- Miten toimittaisiin kriisitilanteissa?

C) Sidosryhmäsuhteet

- Ketä koet olevan tärkeimpiä sidosryhmiä Lovialle?
- Voiko läpinäkyvyyskonsepti tuoda lisäarvoa siihen, että sidosryhmät voi kommunikoida toistensa kanssa?
- Kaikki Lovian sidosryhmistä kommunikoivat Lovian kanssa, mutta näetkö että voisi olla jotain semmoista vuorovaikutusta sidosryhmien välillä mikä ei tarvitse tulla Lovian kautta?
- Onko asiakkailta mahdollisuutta kommunikoida tehtaiden tai tavarantoimittajien kanssa?
- Miksi lähditte yhteistyöhön Lovian kanssa?
- Onko sidosryhmille aiheutunut ongelmia läpinäkyvyydestä?