

Elise Sivonen

VASTUULLISUUS B2B-OSTOPÄÄTÖKSISSÄ

Case: rakennusalan arvoketju

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Toukokuu 2021
Ohjaaja: Hannu Saarijärvi

TIIVISTELMÄ

Elise Sivonen: Vastuullisuus B2B-ostopäätöksissä, Case: rakennusalan arvoketju
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma, markkinointi
Toukokuu 2021

Vastuullisuudesta on tullut yksi keskeisimmistä liiketoimintaa ohjaavista teemoista. Rakennusteollisuudessa vastuullisuuden huomioiminen on ensisijaisen tärkeää, sillä rakennetulla ympäristöllä ja rakentamisen prosesseilla on merkittäviä taloudellisia, sosiaalisia ja ympäristöön liittyviä vaikutuksia. Vastuullisuuden merkitys liiketoiminnassa on kasvanut huomattavasti yritysten kansainvälistymisen myötä, jolloin pitkien ja monimutkaisten hankinta- ja toimitusketjujen hallinnan merkitys korostuu, sillä vastuullisilla hankinnoilla ja toimittajavalinnoilla on suuri merkitys organisaation vastuullisuuden kannalta. Myös sidosryhmien vaatimukset ja odotukset yritysten vastuullisuuskäytänteiden toteuttamista kohtaan kasvavat jatkuvasti, minkä vuoksi organisaatioiden tulee huomioida entistä paremmin vastuullisuuteen liittyvät kysymykset hankinnoissaan.

Tässä tutkielmassa syvennytään vastuullisuuteen suomalaisen rakennusalan hankintatoimen kontekstissa. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, millainen merkitys vastuullisuudella on rakennusalan arvoketjun eri toimijoiden ostopäätöksissä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostettiin organisaation ostopäätöksenteon teoriaa ja vastuullisen hankinnan teoriaa yhdistämällä, joita sovellettiin tutkimusilmion tarkastelussa. Organisaation ostopäätöksenteon teoria loi taustaymmärrystä sille, mitkä tekijät vaikuttavat ostopäätöksentekoon, ja vastuullisen hankinnan teoria jäsensi tutkimuksessa sitä, millaisia vastuullisen hankinnan käytänteitä organisaatioilla on ja mitkä tekijät edistävät tai hankaloittavat vastuullisen hankinnan tekemistä.

Tutkimusstrategiaksi valittiin tapaustutkimus, sillä tavoitteena oli ymmärtää tutkimusilmiötä syvällisesti niin, että siihen liittyvä konteksti, taustat ja olosuhteet otetaan huomioon. Tutkimusilmiötä tarkastellaan siis tietyn tapauksen kautta, joka on tässä tutkielmassa rakennusalan arvoketju, joka koostuu Suomessa toimivista rakennusalan organisaatioista. Tutkimus toteutettiin toimeksiantona suomalaiselle puulevyjä valmistavalle yritykselle, joten arvoketju alkaa toimeksiantajayrityksestä ja päättyy loppuasiakkaaseen, jolle arvoketjun eri toimijat pyrkivät luomaan arvoa. Aineistonkeruussa yhdistettiin kvalitatiivista puolistrukturoitua teemahaastattelua ja narratiivista haastattelua sekä kvantitatiivista parivertailujen metodia. Metodeja yhdistävä tutkimusstrategia mahdollistaa relevantin ja ajantasaisen tiedon tuottamisen sekä syvällisen ymmärryksen saavuttamisen tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimusaineisto koostui yhdeksästä haastattelusta, joita analysoitiin sisällönanalyysin keinoin, eli aineistosta esiin nousseille havainnoille pyrittiin löytämään teoriasta vahvistusta, joilla tuetaan tutkimuksen tuloksia. Parivertailuaineiston analysoinnissa tarkasteltiin haastateltavien vastuullisuuden viidestä osa-alueesta muodostamia prioriteettijärjestyksiä ja niiden suhteellisia painoarvoja.

Tutkimuksen tuloksena tunnistettiin yhdeksän vastuullisuuden merkitystä, jotka voitiin jaotella aiemmassa kirjallisuudessa tunnistetuille vastuullisuuden kolmelle ulottuvuudelle eli taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun ulottuvuudelle. Taloudellisen vastuun ulottuvuudelle sijoittuivat kilpailukykyyn liittyvät merkitykset: vastuullisuus on kannattavaa liiketoimintaa ja luotettavuutta liikekumppanuussuhteessa, se on toiminnan edellytys, se parantaa julkisuuskuvaa ja imagoa sekä asiakkaat vaativat sitä. Sosiaalisen vastuun alle sijoittuivat yhteiskunnan kannalta oikein toimimiseen liittyvät merkitykset: vastuullisuus on oikea tapa toimia, se on ihmisten hyvinvoinnista huolehtimista sekä lain, säädösten ja asetusten noudattamista. Ympäristövastuun ulottuvuudelle asettuivat puolestaan ympäristön kannalta oikein toimimiseen liittyvät merkitykset, eli vastuullisuus on ympäristöstä huolehtimista. Vastuullisuuden osa-alueiden prioriteettijärjestys hankintoja tehdessä muodostui seuraavanlaiseksi: 1. vastuullinen liikekumppanuus, 2. raaka-aineen vastuullisuus, 3. tuotteen uusiutuvuus, kierrätettävyyden ja innovatiivisuus, 4. yrityksen yhteiskuntavastuu, 5. tuotantoprosessin ympäristövastuullisuus.

Tuloksissa korostui vastuullisuuden keskeinen merkitys organisaation kilpailukykyyn kannalta ja hankinnoista vastaavien henkilöiden voimakas halukkuus vaikuttaa positiivisesti omalla toiminnallaan niin ympäristön kuin yhteiskunnan hyvinvointiin. Tutkimuksen tulosten perusteella esitetään liikkeenjohdon implikaatioita, eli toimia, joita tutkimuksen pohjalta suositellaan yrityksessä tehtävän, sekä jatkotutkimusmahdollisuuksia.

Avainsanat: Vastuullisuus, vastuullinen hankinta, B2B-ostopäätöksenteko, metodeja yhdistävä tutkimus

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	5
1.1	Aiheenvalinnan tausta.....	5
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	7
1.3	Keskeisimmät käsitteet	8
1.3.1	Vastuullisuus.....	9
1.3.2	Hankinta.....	9
1.3.3	Vastuullinen hankinta.....	10
1.3.4	Arvoketju.....	10
1.4	Tutkimuksen rajaukset.....	12
2	VASTUULLISUUS JA ORGANISAATION OSTOPÄÄTÖKSENTEKO	13
2.1	Vastuullisuus liiketoiminnassa	13
2.1.1	Vastuullisuuden käsitteet.....	13
2.1.2	Vastuullisuuden osa-alueet.....	15
2.2	Organisaation ostopäätöksenteko	18
2.2.1	Organisaation ostoprosessi	18
2.2.2	Ostopäätökseen vaikuttavat henkilöt.....	20
2.2.3	Ostopäätökseen vaikuttavat tekijät.....	21
2.3	Vastuullisuus hankinnassa	23
2.3.1	Vastuullisen hankinnan merkitys	23
2.3.2	Vastuullisen hankinnan käytänteet.....	24
2.4	Vastuullisen hankinnan ajurit ja esteet.....	25
2.4.1	Sisäiset ajurit	26
2.4.2	Ulkoiset ajurit.....	29
2.4.3	Sisäiset esteet	30
2.4.4	Ulkoiset esteet	32
2.5	Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto	33
3	METODEJA YHDISTÄVÄN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	35
3.1	Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat.....	35
3.2	Tutkimusstrategia	36
3.2.1	Puolistrukturoitu teemahaastattelu	37
3.2.2	Narratiivinen haastattelu	38
3.2.3	Parivertailujen metodi	38
3.2.4	Case: rakennusalan arvoketju.....	40
3.3	Aineiston luominen ja kuvaus	42
3.4	Kvalitatiivisen haastatteluaineiston analysointi	46
3.5	Parivertailuaineiston analysointi	48
4	TUTKIMUKSEN KESKEISET TULOKSET	51
4.1	Vastuullisuuden merkitykset ja syyt tehdä vastuullisia hankintoja	51
4.1.1	Kilpailukykyyn liittyvät merkitykset.....	53
4.1.2	Yhteiskunnan kannalta oikein toimimiseen liittyvät merkitykset.....	62
4.1.3	Ympäristön kannalta oikein toimimiseen liittyvät merkitykset.....	65

4.2 Parivertailujen tulokset ja tulosten tulkinta.....	68
4.3 Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset.....	72
5 YHTEENVETO	75
5.1 Tutkimuksen yhteenveto.....	75
5.2 Tutkimuksen kontribuutio	76
5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja luotettavuuden arviointi.....	78
5.4 Liikkeenjohdon implikaatiot ja jatkotutkimusmahdollisuudet	80
LÄHTEET	83
LIITE 1: Haastattelurunko	97
LIITE 2: Vastuullisuuden osa-alueet.....	99
LIITE 3: Parivertailutaulukko	100

KUVIOT

Kuvio 1. Esimerkki rakennusalan arvoketjusta	11
Kuvio 2. Organisaation ostoprosessi (mukaiillen Brennan ym. 2007; Hutt & Speh 2007; Weele 2018)	19
Kuvio 3. Tutkielman teoreettinen viitekehys	34
Kuvio 4. Vastuullisuuden merkitykset B2B-ostopäätöksenteossa	51
Kuvio 5. Parivertailujen tulokset.....	69
Kuvio 6. Pistejaon tulokset.....	71
Kuvio 7. Tulosten yhteenveto	73

TAULUKOT

Taulukko 1. Vastuullisuuden määritelmät markkinoinnin kirjallisuudessa (mukaiillen Lunde 2018, 89).....	14
Taulukko 2. Organisaation ostopäätökseen vaikuttavat tekijät luokiteltuna	22
Taulukko 3. Vastuullisen hankinnan sisäiset ja ulkoiset ajurit ja esteet.....	26
Taulukko 4. Rakennusteollisuuden päävaikutukset tripple bottom line -teorian kautta tarkasteltuna (mukaiillen Sev 2009, 162)	41
Taulukko 5. Tutkimuksen haastateltavien ja haastattelujen tiedot	44
Taulukko 6. Vastuullisuuden merkitykset B2B-ostopäätöksenteossa triple bottom line -teorian kautta tarkasteltuna	52
Taulukko 7. Epäjohdonmukaisuuden asteet	68
Taulukko 8. Prioriteettijärjestysten suhteelliset painoarvot	71

1 JOHDANTO

1.1 Aiheenvälinnan tausta

Vastuullisuudesta on tullut yksi keskeisimmistä nykypäivän liiketoimintakeskustelua hallitsevista teemoista. Ilmastonmuutoksen seurausten ollessa havaittavissa luonnossa ja ihmisten elämässä on niin yritysten kuin julkisyhteisöjenkin otettava yhteiskunnalliset huolenaiheet entistä vakavammin ja muutettava jokapäiväistä toimintaansa radikaalisti vastuullisempaan suuntaan, jotta ilmaston lämpeneminen saataisiin pysäytettyä 1,5 asteeseen. Tämä IPCC:n eli hallitusten välisen ilmastopaneelin (2018) asettama puolentoista asteen lämpenemistavoite edellyttää, että toimiin ryhdytään välittömästi, jotta ilmastonmuutoksen aiheuttamilta pahimmilta tuhoilta, kuten biodiversiteetin tuhoutumiselta, merenpinnan nousulta, arktisen jään sulamiselta ja maapallon asuinkelvottomaksi muuttumiselta vältyttäisiin (IPCC 2018).

Ympäristölle aiheutuvien negatiivisten vaikutusten minimoimisen lisäksi vastuulliseen liiketoimintaan sisältyvä vastuun kantaminen taloudellisista ja sosiaalisista vaikutuksista päivittäisessä toiminnassa (Niskala, Pajunen & Tarna-Mani 2013, 10). Liiketoiminnan vastuullisuus määritelläänkin tyypillisimmin taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristöulottuvuuden kautta (Elkington 1998). Vastuullisuuden merkityksen liiketoiminnassa voidaan havaita kasvaneen huomattavasti globalisaation ja yritysten kansainvälistymisen myötä. Myös pitkien ja monimutkaisten hankinta- ja toimitusketjujen hallinnan merkitys korostuu, sillä vastuullisilla hankinnoilla ja toimittajavalinnoilla on suuri merkitys organisaation vastuullisuuden kannalta (Walker ym. 2012). On havaittu, että organisaation vastuullisuutta määrittää hyvin pitkälle se, kuinka vastuullinen sen hankintaketju on (Krause, Vachon & Klassen 2009). Näin ollen hankinnoista vastaavien henkilöiden tulisi ymmärtää vastuullisuuden merkitys ja varmistaa organisaationsa hankintatoiminnassa ympäristön ja ihmisten hyvinvoinnista huolehtiminen niin, ettei liiketoiminnan kannattavuus tai kilpailukyky kärsi.

Vastuullisuus ei ole yrityksille enää kilpailuetua luova erottautumistekijä, vaan ennemminkin kilpailukykytekijä. Mikäli vastuullisuusasiat eivät ole kunnossa, voi siitä tulla jopa kilpailuhaitan lähde, sillä sidosryhmät, kuten asiakkaat, osakkeenomistajat ja sijoittajat odottavat yrityksiltä läpinäkyvyyttä vastuullisen toiminnan suhteen yhä enemmän vaatien yrityksiä vastaamaan ilmastonmuutoksen globaaleihin haasteisiin sekä ottamaan toiminnassaan huomioon myös taloudellisen ja yhteiskuntavastuun kysymykset (Kleindorfer, Singhal & Van Wassenhove 2005;

Mohr, Webb & Harris 2001). FIBSin Yritysvastuu 2019 -tutkimukseen vastanneista suomalaisista yritysjohtajista 99 prosenttia pitää vastuullisuutta olennaisena liiketoiminnan kannalta ja valtaosa yrityksistä tavoittelee vastuullisuudesta mainehyötyjä. Ympäristötietoisuuden kasvu näkyy aiempaa selvemmin myös yritysten hankinnoissa, ja vastuullisuudesta onkin tullut yksi keskeisimmistä ostopäätöksiin vaikuttavista tekijöistä (Suomalaisen Työn Liitto 2018). Vastuullisuus on yhteiskuntamme megatrendi, joka vaikuttaa jokaiseen toimialaan ja yhteiskunnan toimintoihin ohjaten niin kuluttajien kuin organisaatioidenkin ostopäätöksiä (Råman 2017).

Rakennusteollisuudella on huomattava vaikutus yhteiskuntaan niin taloudellisen, sosiaalisen kuin ympäristövastuun saralla (Sev 2009), minkä vuoksi vastuullisuuden tutkimus rakennusalan kontekstissa on hyvin ajankohtaista. Rakennusteollisuus on yksi maailman talouskasvuun merkittävimmin vaikuttavista teollisuudenaloista (Onat & Kucukvar 2020). Kyseessä on hyvin työvoimavaltainen ala, ja rakennettu ympäristö palveluineen työllistää jo pelkästään Suomessa yli 500 000 työntekijää, eli joka viidennen suomalaisen (Rakennusteollisuus RT 2020). Näin ollen myös sosiaalisen vastuun kysymykset esimerkiksi työntekijöiden työoloista ja korruption torjunnasta nousevat keskeiseen rooliin rakennusalan vastuullisuutta tarkasteltaessa. Globaalilla tasolla rakennusteollisuus on vastuussa lähes 40 prosentista energiaan ja tuotantoon liittyvistä päästöistä, joten alan hiilidioksidipäästöjen minimoiminen on ratkaisevan tärkeää ilmastotavoitteiden ja YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttamiseksi (GlobalABC, IEA, UNE 2019).

Rakennusosalalla todellisen vastuullisen liiketoiminnan toteutumiseksi on strategian muotoilua ja jalkautusta laajennettava koskemaan koko toimitusketjua, kiinnitettävä huomiota vastuulliseen toimitusketjun hallintaan sekä tehtävä kestäviä hankintoja (Green, Morton & New 1996; Dyllick & Hockerts 2002). Rakennussektorin on myös pyrittävä omaksuma entistä tehokkaammin toimialan negatiivisia vaikutuksia alentavia keinoja, joita ovat esimerkiksi hiilidioksidipäästöjen vähentäminen, uusiutuvien energiamuotojen hyödyntäminen ja hankintojen tekeminen vastuullisilta toimittajilta (Kolk & Pinske 2005). Toteuttamalla kestävän kehityksen mukaisia rakentamisen käytäntöjä sekä huomioimalla vastuullisuuskysymykset koko hankinta- ja toimitusketjun tasolla voidaan hillitä myös ilmaston lämpenemistä (Ortiz, Castells & Sonnemann 2009). Vastuullisuudesta on tullut rakennusosalalla yksi keskeisimmistä tutkimusaiheista 1980-luvun lopulta lähtien, mutta käytäntöön soveltaminen on ollut rajoittunutta (Kibert 2016). Aiemmissä tutkimuksissa on nostettu muun muassa esiin, miten rakennusalan tulee vähentää ympäristövaikutuksiaan ja parantaa yhteiskunnallista kontribuutiotaan (Hill & Bowen 1997). Rakennussektori ei kuitenkaan ole aiempien tutkimusten mukaan tarvittavien vastuullisuuskäytänteiden omaksumisen tasolla, ja organisaatioissa tarvitaan

lisää ymmärrystä vastuullisuuden merkityksestä, jotta vastuullisuus huomioitaisiin paremmin koko hankinta- ja toimitusketjujen tasolla. Tämän vuoksi vastuullisuuden tutkimus rakennusalan hankintatoimen kontekstissa on ajankohtaisempaa kuin koskaan ennen.

Vastuullisuutta B2B-ostopäätöksenteossa käsittelevälle tutkimukselle on olemassa selkeä tarve, sillä sidosryhmien vaatimukset yritysten vastuullisuuskäytänteiden toteuttamista ja vastuullista hankintaa kohtaan kasvavat jatkuvasti (Walker ym. 2012; Zhu & Sarkis 2007). On myös tunnistettu, miten hankinnoilla on merkittävä rooli liiketoiminnan vastuullisuuden saavuttamisessa, mikä on heijastunut vastuullisen hankinnan ja vastuullisen toimitusketjun hallinnan tutkimuksen määrän kasvuun viime vuosina (mm. Bowen ym. 2001; Dyllick & Hockerts 2002; Hoejmose & Adrien-Kirby 2012). Vastuullisen hankinnan tutkimus on kuitenkin vasta alkutekijöissään, joten lisää tutkimusta tarvitaan vastuullisuuden integroimisesta yritysten hankintastrategioihin (Linton, Klassen & Jayaraman 2007; Meehan & Bryde 2011). Myös hankinnoista vastaavien henkilöiden, kuten hankintapäälliköiden näkökulmasta on tehty vain vähän aiempaa tutkimusta vastuulliseen hankintaan liittyen (Goebel ym. 2018). Tutkimuskenttä kehittyy jatkuvasti, minkä vuoksi se on vielä hyvin hajanainen, eikä kata vielä kaikkia toimialoja (Johnsen, Miemczyk & Howard 2017). Rakennusalan kontekstissa vastuullista hankintaa on tutkittu vasta vähän ja keskitytty pääasiassa vastuullisuuden ympäristöluottuvuuteen (Ruparathna & Hewage 2015). Näin ollen tutkimukselle, jonka avulla ymmärretään kokonaisvaltaista vastuullisuutta rakennusalan hankintatoimen kontekstissa, on siis tarvetta.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, millainen merkitys vastuullisuudella on rakennusalan organisaatioiden muodostaman arvoketjun eri toimijoiden ostopäätöksissä. Tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä, vastuullisuuden merkitystä B2B-ostopäätöksissä, tarkastellaan tapaustutkimuksen kautta. Tapauksena tutkimuksessa on rakennusalan arvoketju, johon kuuluu suomalaisten rakennusalan yritysten lisäksi myös julkisen sektorin toimijoita, minkä vuoksi tässä tutkielmassa käytetään termiä *organisaatio*, jolla tarkoitetaan niin yksityisen kuin julkisen sektorin toimijoita.

Tutkimusilmiön tarkasteluun valittiin hankinnoista vastaavan henkilön, kuten hankintapäällikön näkökulma, sillä heidän subjektiivisia näkemyksiään tutkimalla voidaan ymmärtää paremmin, mitä vastuullisuudesta ajatellaan, miksi vastuullisuus huomioidaan hankintoja tehdessä ja millainen rooli vastuullisuudella on toimittajan valintakriteerinä. Vastuullista hankintaa ja vastuullisuuden

merkitystä ostopäätöksenteossa ei ole myöskään tutkittu vielä riittävästi hankintaan osallistuvien henkilöiden näkökulmasta (Goebel ym. 2018). Näin ollen rakennusalan arvoketjun eri toimijoiden hankinnoista vastaavien henkilöiden subjektiivisia näkemyksiä tutkimalla voidaan saavuttaa ymmärrystä vastuullisuuden merkityksestä rakennusalan organisaatioiden ostopäätöksenteossa sekä siitä, miten vastuullisuuden osa-alueita arvotetaan hankintoja tehdessä. Tutkimusongelmaan vastataan seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- 1. Miksi vastuullisuus otetaan huomioon rakennusalan arvoketjuun kuuluvien toimijoiden ostopäätöksissä?*
- 2. Mitä merkityksiä vastuullisuuteen liitetään hankintoja tehdessä?*
- 3. Miten vastuullisuuden eri osa-alueita priorisoidaan hankintoja tehdessä?*

Tutkimuksessa syyt huomioida vastuullisuus ostopäätöksissä ja vastuullisuuteen liitetyt merkitykset ovat välineenä ymmärryksen muodostamiseen siitä, millainen merkitys vastuullisuudella on organisaatioiden ostopäätöksissä. Näin ollen ensimmäinen ja toinen tutkimuskysymys ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa, ja niiden avulla tarkastellaan sitä, millaisena hankinnoista vastaavat henkilöt näkevät vastuullisuuden ja sen merkityksen ostopäätöksenteossa omasta näkökulmastaan. Vastuullisuuden merkityksillä tarkoitetaan tässä tutkielmassa sitä, mitä hankinnoista vastaavat henkilöt ajattelevat vastuullisuudesta hankintoja tehdessään. Merkitykset ovat kontekstisidonnaisia, tulkinnallisia ja muuttuvaisia kielen avulla ilmaistuja yksiköitä, joita haastateltavat muodostavat haastattelutilanteessa (Moisander & Valtonen 2006). Kahteen ensimmäiseen kysymykseen vastataan tunnistamalla syitä tehdä vastuullisia hankintoja ja vastuullisuuteen liitettyjä merkityksiä sisällönanalyysin keinoin aineistosta, joka kerättiin teemahaastattelua ja narratiivista haastattelua yhdistämällä. Kolmas tutkimuskysymys tarkastelee puolestaan vastuullisuuden osa-alueiden priorisointia hankintoja tehdessä, ja prioriteettijärjestysten tutkimiseen käytetään siihen soveltuvaa parivertailujen metodia. Monimetodinen tutkimusstrategia mahdollistaa relevantin ja ajantasaisen tiedon tuottamisen sekä syvällisen ymmärryksen saavuttamisen tutkittavasta ilmiöstä.

1.3 Keskeisimmät käsitteet

Tutkielman keskeisimmät käsitteet ovat vastuullisuus, hankinta, vastuullinen hankinta ja arvoketju. Seuraavaksi nämä käsitteet määritellään aiemman tieteellisen tutkimuksen pohjalta.

1.3.1 Vastuullisuus

Vastuullisuudella tarkoitetaan tässä tutkielmassa liiketoimintaa, joka täyttää organisaation sidosryhmien, kuten asiakkaiden, työntekijöiden ja osakkeenomistajien tarpeet niin, ettei näiden sidosryhmien kyky täyttää tarpeensa vaarannu tulevaisuudessa (Dyllick & Hockerts 2002, 131). Tämän toteutumiseksi organisaatioiden on ylläpidettävä ja kasvatettava sosiaalisia, taloudellisia ja ympäristöön liittyviä resurssejaan. Vastuullisuutta voidaan tarkastella siis kolmen ulottuvuuden kautta, jotka ovat ympäristö-, sosiaalinen ja taloudellinen vastuu (Elkington 1998). Näin ollen organisaatioiden menestyksen arvioinnissa taloudellisten voittojen lisäksi tulisi huomioida myös sen sosiaaliset ja ympäristöön liittyvät panostukset (Norman & MacDonald 2004). Akateemikot käyttävät vastuullisuudesta myös muita termejä, kuten kestävyys tai yhteiskuntavastuu. Vastuullisuuden käsite on saanut tieteellisessä kirjallisuudessa lukuisia määritelmiä, joihin luodaan syvempi katsaus luvussa 2.1.1. Tämän tutkielman avulla saavutetaan lisäymmärrystä myös siitä, miten rakennusalan toimijat määrittelevät käsitteen ja mitä se eri organisaatioille tarkoittaa käytännössä.

1.3.2 Hankinta

Ostopäätöksentekoa B2B-ympäristössä (business to business) on tutkittu aiemmin organisaation ostokäyttäytymisen (*organisational buying behavior, OBB*) sekä hankinnan ja toimituksen hallinnan (*purchase and supply management, PSM*) tutkimussuuntauksissa. Organisaation ostopäätöksenteon yhteydessä puhutaan ostosta (*purchasing*), joka tarkoittaa organisaation toiminnan kannalta keskeisten ulkoisten resurssien, kuten tuotteiden, palvelujen, kyvykkyyksien sekä tiedon hallintaa suotuisalla tavalla (Weele 2018, 2), sekä hankinnasta (*procurement*), jolla puolestaan viitataan organisaation arvoketjussa käytettyjen panosten, kuten raaka-aineiden, tuotteiden ja muun omaisuuden, kuten koneiden, laboratorio- ja toimistotarvikkeiden sekä rakennusten hankintaan (Porter 1985; Weele 2018, 4). Hankintatoimen tehtävät kattavat tarpeiden määrittelyn, toimittajan valinnan, sopimusneuvottelut, tilauksen, toimituksen, sopimusehtojen täyttymisen valvonnan, toimituksen arvioinnin ja suhteen kehittämisen. Hankintojen johtamisella pyritään vastaamaan ulkoisten resurssien ja toimittajasuhteiden hallinnasta siten, että ne ovat linjassa organisaation strategian, tavoitteiden ja tarpeiden kanssa. (Weele 2018, 7–10.) Materiaalien hankinnan yhteydessä yritysmaailmassa on lisäksi yleistynyt termi *sourcing*, joka tarkoittaa maailmanlaajuisesti parhaiden toimittajien etsimistä, valitsemista, sopimusten tekoa ja suhteiden hallintaa (Weele 2018, 8). Englanninkielisiä hankinnan käsitteitä *purchasing* ja *procurement* käytetään tieteellisessä kirjallisuudessa ristiin, ja molemmilla viitataan koko ostoprosessiin. Se, kumpaa termiä käytetään,

vaikuttaa olevan tutkijan mielipidekysymys, ja käsitteen määrittelyssä on liikkumatilaa (Weele 2018, 10). Tämän vuoksi tässä tutkielmassa käsitteitä osto ja hankinta käytetään toistensa synonyymeinä.

1.3.3 Vastuullinen hankinta

Vastuullisella hankinnalla tarkoitetaan organisaation sitoutumista kokonaisvaltaiseen vastuullisuuteen koko toimitusketjun tasolla, jolloin kestävän kehityksen tavoitteet saavutetaan osto- ja toimitusprosessin kautta (Walker ym. 2012). Se on siis sellaisen hankintatoimen omaksumista, jossa otetaan huomioon niin ihmisten kuin ympäristönkin hyvinvointi siten, että liiketoiminnan kannattavuus ja kilpailukyky voidaan ylläpitää. Näin ollen vastuulliset hankinnat ovat yhdenmukaisia kestävän kehityksen periaatteiden kanssa, kuten esimerkiksi oikeudenmukaisen ja terveen yhteiskunnan varmistamisen, luonnosta saatavien resurssien rajallisuuden ymmärtämisen ja hyvän hallintotavan edistämisen kannalta (Walker & Brammer 2009).

1.3.4 Arvoketju

Tässä tutkielmassa vastuullisuutta B2B-ostopäätöksenteossa tarkastellaan rakennusalan arvoketjun kautta. Arvon luominen loppuasiakkaalle on kiinnostanut tutkijoita jo useamman vuosikymmenen ajan, ja toimitusketjun ja arvoketjun käsitteiden rinnalle on syntynyt myös muita käsitteitä, kuten arvoverkosto (Parolini 1999) ja asiakasketju (Schonberger 1990). Kaikkien näiden käsitteiden keskiössä on arvon luominen loppuasiakkaalle, vaikka näkökulmissa ja ilmiön erilaisten piirteiden korostamisessa onkin havaittavissa pieniä eroavuuksia käsitteiden välillä. Loppuasiakkaan ja -käyttäjän tarpeiden huomioiminen on tunnusomaista rakennus- ja kiinteistöalalla (Hyypä & Ahlavo 2013). Rakennushankkeet ovat projektiluontoisia ja niihin osallistuu useita osapuolia, joiden toiminta luo omalta osaltaan arvoa loppukäyttäjälle (Ventovuori 2004). Rakennusalalla asiakastarpeet ohjaavat jatkuvasti organisaatioiden toimintaa, joten asiakkaan tarpeista lähtöisin olevaa arvoketjun käsitettä pidetään tässä tutkielmassa sopivimpana käsitteenä kuvaamaan ketjua, joka koostuu eri toimijoista.

Perinteisesti arvoketjulla on tarkoitettu Porterin (1985) luomaa käsitettä arvoketjusta, joka koostuu yrityksen arvoa luovista toiminnoista eli operaatioista, tulo- ja lähtölogistiikasta ja tukitoimenpiteistä, ja arvoa luodaan erilaistumisen, keskittymisen tai kustannusjohtajuuden keinoin. On kuitenkin huomattava, että 1980-luvun jälkeen liiketoimintaympäristössä on tapahtunut merkittäviä muutoksia, joten Porterin arvoketjukäsitteen rinnalle on luotu uusia asiakaslähtöisiä arvon luomisen määritelmiä, joissa asiakastarpeet on huomioitu arvon luomisen lähtökohtana (Walters & Lancaster 2000, 162–163). Tässä tutkielmassa arvoketjutarkastelu eroaa perinteisestä Porterin tarkastelutavasta, ja

arvoketju määritellään rakennusalan toimijoista muodostuvaksi asiakaslähtöiseksi järjestelmäksi, jonka lähtökohtana on asiakastarpeiden täyttäminen. Käsiteessä korostuu yhteistyörakenne, sillä arvoketju kuvaa sellaisten organisaatioiden toimintaa ja yhteistyötä, jolla pyritään täyttämään rakennusalan loppuasiakkaan tarpeet ja luomaan loppuasiakkaalle arvoa.

Tässä tutkielmassa tarkasteltava rakennusalan arvoketju koostuu suomalaisista rakennusalan toimijoista, jotka mahdollistavat puulevyjä valmistavan yrityksen tuotteiden siirtymisen aina loppuasiakkaan rakennusprojektiin asti täyttäen loppuasiakkaan tarpeet ja luoden tälle arvoa. Näin ollen arvoketjuun kuuluvat puulevyjä valmistavan yrityksen lisäksi tukkurit, puutavarakaupat, puusepäntiikheet, rakennusliikkeet sekä rakennusprojektin rakennuttajat ja omistajat. Jokainen arvoketjun toimija pyrkii vastaamaan omien asiakkaidensa toiveisiin ja tarpeisiin siten, että asiakkaille luodaan arvoa. Arvoketju alkaa suomalaisesta puulevyjä valmistavasta yrityksestä, joka myy tuotteitaan asiakkailleen, kuten jakelijoille ja puutavaratukkureille. Nämä puolestaan myyvät tuotteita eteenpäin arvoketjussa omille asiakkailleen, kuten puuelementtejä valmistaville teollisille yrityksille, rakennusliikkeille, urakoitsijoille sekä yksittäisille rakentajille. Arvoketju jatkuu aina loppuasiakkaaseen, kuten rakennettavan kohteen omistajaan asti. Kuviossa 1 on havainnollistettu yksinkertaistettu arvoketju. On kuitenkin huomattava, että todellisuudessa arvoketju voi olla kompleksisempi kokonaisuus, eikä se noudata välttämättä tarkasti kuviossa esitettyä etenemistapaa.



Kuvio 1. Esimerkki rakennusalan arvoketjusta

Rakentamisen arvoketjussa loppuasiakkaalle siirtyy pääoman, materiaalien ja työsuoritteiden ohessa myös rakentamisen arvoja, kuten laatua ja kestävyyttä. Kiinnostus on lisääntynyt merkittävästi koko tuotteen elinkaarta kohtaan, jolloin raaka-aineen alkuperä, komponenttien esivalmistajan ja valmiin tuotteen jakelijan toiminta ovat asiakkaiden tarkastelun kohteena. (Råman 2017.) Toimijoiden vastuullisuutta voidaan tarkastella arvoketjuajattelun kautta, jolloin vastuullisuuskysymykset kattavat koko tuotteen elinkaaren, aina raaka-aineen hankinnasta lopputuotteen käyttöön, ylläpitoon ja kierrätykseen. Määrittämällä arvoketjun eri toimijoiden pääaktiviteetit ja niiden kontribuutio arvon luomiseen, arvioimalla tiedonkulkua, tekemällä päätöksiä kollektiivisesti, vahvistamalla toimijoiden välistä luottamusta ja laskemalla elinkaarianalyysin avulla hiilidioksidipäästöjä jokaisessa ketjun vaiheessa voidaan arvoketjuja muuttaa vastuullisemmiksi ja vaikuttaa positiivisesti niin yhteiskuntaan kuin ilmastoon (Soosay, Fearne & Dent 2012). Arvoketjuajattelun kautta yritykset

voivat saavuttaa myös kilpailuetua, sillä ketjun toimijoiden välillä tapahtuva tehokkaampi tiedonjako edistää päätöksentekoa ja resurssien allokointia. Arvoketjun toimijoiden yhteistyö auttaa kehittämään tuotteita ja palveluja, jotka vastaavat perusteellisesti asiakkaiden mieltymyksiä, joita kilpailijoiden on vaikeampi jäljitellä. (Soosay ym. 2012.)

1.4 Tutkimuksen rajaukset

Tutkielman ensimmäisenä rajauksena on, että vastuullisuuden merkitystä B2B-ostopäätöksissä tutkitaan rakennusalan arvoketjun toimijoiden, eli yksityisen ja julkisen sektorin organisaatioiden näkökulmasta. Näin ollen tutkimus rajataan organisaatioiden välisiin ostoihin eli hankintoihin, jolloin kuluttajien ostopäätöksenteko jätetään tutkimuksen ulkopuolelle. Tämän tapaustutkimuksena toteutetun tutkielman toinen rajaus on se, etteivät tutkimustulokset ja löydökset ole yleistettävissä, sillä ne ovat kontekstisidonnaisia. Tutkimus toteutettiin toimeksiantona suomalaiselle puulevyjä valmistavalle yritykselle, jolloin tapauksena oleva rakennusalan arvoketju alkaa toimeksiantajayrityksestä, joka tarjoaa puulevyjä rakennusteollisuuteen. Tutkielmassa keskitytään rakennusteollisuuden toimijoihin, sillä rakennusalan kontekstissa vastuullisuuden merkityksestä ostopäätöksissä on tehty vain vähän aiempaa tutkimusta. Lisäksi rakennusteollisuudella on merkittävä rooli ilmastonmuutoksen hillitsemisessä ja kestäväen tulevaisuuden rakentamisessa, joten keskittyminen rakennusalaan on hyvin perusteltua.

Tutkimuksen fokuksen ja laajuuden vuoksi keskitytään ainoastaan Suomessa toimiviin rakennusalan toimijoihin. Lisäksi keskeisenä rajauksena tutkielmassa on, että tarkastelun kohteena ovat nimenomaisesti rakennusalan toimijoiden tekemät hankinnat, jotka liittyvät puulevytuotteisiin ja niistä valmistettuihin rakennuselementteihin arvoketjun alkaessa puulevytuotteita valmistavasta yrityksestä. Tarkastelu rajataan hankinnoista vastaavien ammattilaisten, kuten hankintapäälliköiden näkökulmaan ja tutkimusilmiötä tarkastellaan heidän subjektiivisten näkemystensä kautta. Näin voidaan tunnistaa, mitä merkityksiä vastuullisuus saa juuri hankintatoimen parissa työskentelevien henkilöiden mielissä. On huomattava, että arvoketjun toimijoista löytyisi lukuisia ihmisiä, jotka voisivat kuvata vastuullisuuden merkitystä ostopäätöksissä aivan toisella tavalla, joten tutkimuksen kannalta on relevanttia valita informanteiksi organisaation hankintaan tai ostotoimeen osallistuvia ammattilaisia esimerkiksi liikkeenjohdon sijaan. Tämä on perusteltua, sillä tutkielma kuvaa juuri kyseisten informanttien subjektiivisia näkemyksiä vastuullisuuden merkityksestä organisaation ostopäätöksenteon kontekstissa.

2 VASTUULLISUUS JA ORGANISAATION OSTOPÄÄTÖKSEN- TEKO

2.1 Vastuullisuus liiketoiminnassa

Vastuullisuudesta on tullut välttämätön edellytys nykypäivän liiketoiminnan toteuttamiselle, yritysten pitkäaikaiselle menestymiselle ja sen varmistamiselle, että markkinat tuottavat arvoa koko yhteiskunnan tasolla (United Nations Global Compact 2015). Vastuullisuuskirjallisuus markkinoinnin tieteessä juontaa juurensa 1950-luvulle, jolloin Drucker (1955) osoitti, että liikkeenjohdon tulee omaksua toimintatapoja, joilla on taipumusta edistää yhteistä hyvää yhteiskunnassamme sekä myötävaikuttaa yhteiskunnan vakauteen, vahvuuteen ja harmoniaan. Viimeisten vuosikymmenten aikana tieteellinen keskustelu vastuullisuudesta, kestävästä kehityksestä ja yritysvastuusta on ollut rikasta ja laajaa, ja vastuullisuuden merkitys on kasvanut niin akateemisessa kirjallisuudessa kuin käytännössäkin (Boyd ym. 2007; Walker & Phillips 2009). Vastuullisuuden saavuttamiseksi yritysten ja julkisyhteisöjen on noudatettava universaaleja periaatteita ja toteutettava toimintatapoja, jotka tukevat ympäröivää yhteiskuntaa. Jotta vastuullisuus saadaan juurrutettua syvälle organisaation ytimeen, on siihen sitouduttava korkeimmalla mahdollisella tasolla, raportoitava vuosittain panostuksistaan ja toimittava paikallisesti siellä, missä organisaatiot ovat läsnä. Näin voidaan luoda pitkäaikaista arvoa talouden, ympäristön, yhteiskunnan ja eettisyyden ehdoilla. (United Nations Global Compact 2015.) Vastuullisuudella on ratkaisevaa vaikutusta organisaatioiden toimintatapoihin ja yhä useammin vastuullisuus tunnustetaan yhdeksi tärkeimmistä strategisista tavoitteista (Closs, Speier & Meacham 2011).

2.1.1 Vastuullisuuden käsitteet

Vaikka vastuullisuuteen liittyvät aiheet ovat saaneet paljon huomiota useiden eri tieteenalojen keskuudessa viimeisten vuosikymmenten aikana, ei vastuullisuuden käsitteelle olla onnistuttu muodostamaan selkeää ja yhteistä määritelmää (Hopkins ym. 2009; Giunipero, Hooker & Denslow 2012). Vastuullisuuden käsite muodostuukin jokaisen tutkijan tutkimuksessa sen mukaan, kuinka he rajaavat ja kehystävät tutkimustaan, ja mitä teorioita ja malleja he tutkimuksessaan käyttävät (Lunde 2018). Yleisimmin vastuullisuus määritellään sellaiseksi resurssien käytöksi, että nyky-yhteiskunnan tarpeet täyttyvät vaarantamatta tulevien sukupolvien mahdollisuutta täyttää omat tarpeensa (Linton

ym. 2007). Tämä määritelmä on esitetty ensimmäistä kertaa jo Bruntlandin komission raportissa vuonna 1987. Vastuullisuus voidaan määritellä kattavasti triple bottom line -teorian kautta, sillä teoria ei keskity tarkastelemaan organisaatioiden toimintaa pelkästään niiden tuoman taloudellisen arvon kautta, vaan ottaa huomioon myös ympäristöön liittyvän ja sosiaalisen arvon, joita organisaatiot joko luovat tai tuhoavat toiminnallaan (Elkington 1998). Vastuullisuudella viitataan siis tasapainoon taloudellisten, sosiaalisten ja ympäristökriteerien välillä liiketoiminnassa (Montiel 2008; Foerstl ym. 2010). Vastuullisuuden kehitys edellyttää vastuullisuuden huomioimista kokonaisvaltaisesti (Varsei 2016), mutta tieteellisessä kirjallisuudessa on havaittavissa vaihtelua sen suhteen, kuinka paljon vastuullisuuden kolmea eri ulottuvuutta korostetaan. Huomio on usein suunnattu vain ympäristö- ja taloudelliseen ulottuvuuteen, jolloin sosiaalisen ulottuvuuden tutkimus on ollut vähäisempää (Seuring & Müller 2008). Tässä tutkielmassa vastuullisuutta tarkastellaan kokonaisvaltaisesti huomioiden niin sosiaalinen, taloudellinen kuin ympäristövastuu liiketoiminnassa. Taulukkoon 1 on koottu markkinointitieteessä käytettyjä määritelmiä, joissa vastuullisuus määritellään kokonaisvaltaisesti.

Taulukko 1. Vastuullisuuden määritelmät markkinoinnin kirjallisuudessa (mukaillen Lunde 2018, 89)

Vastuullisuuden määritelmä	Lainaus
Kestävä kehitys on nyky-yhteiskunnan tarpeet täyttävää kehitystä vaarantamatta tulevien sukupolvien kykyä täyttää omat tarpeensa	Bruntland Commission 1987
”Triple bottom line”: Vastuullisuus koostuu kolmen toisiinsa kytkeytyvän ulottuvuuden tasapainosta, jotka ovat talous, ympäristö ja yhteiskunta	Elkington 1994, 1998
Sitoutuminen talouden, yhteiskunnan ja ympäristön hyvinvointiin tekemällä yrityksen yhteiskuntavastuuseen liittyviä aloitteita, jotka korostavat sitoutumista ympäristöön ja minimoivat ympäristölle aiheutuvia vaikutuksia	Olsen ym. 2014
Markkinakeskeinen vastuullisuus voi olla strateginen resurssi, jonka avulla yritys voi saavuttaa kilpailuetua ja jopa ylivertaista suorituskykyä	Hult 2011
Vastuullisuus on liiketoimintaa, jossa samanaikaisesti saavutetaan kolme toisiinsa liittyvää tavoitetta: taloudellinen vauraus, ympäristönsuojelu ja sosiaalinen oikeudenmukaisuus	Oruezabala & Rico 2012
Vastuullinen markkinointi sisältää kolme puolta: vihreän markkinoinnin käytännön, sosiaalisen markkinoinnin ja kriittisen markkinoinnin	Gordon ym. 2011
Vastuullisuuskysymysten merkityksen kasvu yritysten kyvyssä tuottaa asiakkaille arvoa; liiketoiminnan globalisaatio, lisääntyvä kilpailu luonnonvaroista, ulkoisvaikutusten huomioiminen liiketoimintaa koskevassa päätöksenteossa, kasvava vastuullisten tuotteiden ja palvelujen kysyntä ja niiden kannattavuuden tunnistaminen	Mittelstaedt ym. 2014
Vastuullisuus saavutetaan, kun kaikki ihmiset planeetallamme voivat elää siten, etteivät he vaaranna tulevien sukupolvien elämänlaatua	Newman ym. 2012

Vastuullisuuden rinnalla suosiota on saanut myös vihreän talouden käsite, joka sisältää ajatuksen siitä, miten taloudellisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin parantuminen korreloivat ympäristöongelmien ja saastumisen vähentymisen kanssa (UNEP 2011). Työntekijöiden, planeetan ja yhteiskunnan hyvinvointi ovat siis erottamattomasti sidoksissa liiketoiminnan hyvinvointiin. Yhdistyneiden Kansakuntien (2020) mukaan vastuullisuus alkaa organisaatioiden arvojärjestelmästä ja periaatteisiin perustuvasta lähestymistavasta tehdä liiketoimintaa, mikä tarkoittaa toimimista tavalla, joka täyttää vähintään perustavanlaatuiset vastuut ihmisoikeuksien, työolojen, ympäristön ja korruption torjunnan osalta. Samat arvot ja periaatteet tulee omaksua kaikkialla, missä organisaatiot ovat läsnä. Sisällyttämällä YK:n Global Compactin kymmenen periaatetta strategioihinsa, käytänteisiinsä ja prosesseihinsa organisaatiot pitävät kiinni perustehtävästään ja vastuistaan ihmiskunnalle ja planeetalle rakentaen samalla pitkäaikaista menestystään. YK:n kestävän kehityksen tavoitteilla on ollut merkittävä rooli teollisuuden vastuullisuuden kehittämisessä, sillä niiden eteen työskentely edistää hyvinvoinnin parantumista työllisyyden ja tulotasojen kasvun, kasvihuonekaasupäästöjen vähenemisen sekä energia- ja resurssitehokkuuden paranemisen muodossa (Onat & Kucukvar 2020).

2.1.2 Vastuullisuuden osa-alueet

Vastuullisuudella tarkoitetaan tässä tutkielmassa kokonaisvaltaista käsitettä, joka koostuu kolmesta vakiintuneesta peruspilarista, eli sosiaalisesta, taloudellisesta ja ympäristövastuusta (Elkington 1998). Tässä alaluvussa määritellään vastuullisuuden osa-alueet, joita hyödynnetään tutkielman empiirisessä osiossa parivertailujen metodin yhteydessä. Tutkielmaa varten muodostettiin viisi vastuullisuuden osa-alueita, jotka ovat vastuullinen liikekumppanuus, raaka-aineen vastuullisuus, tuotantoprosessin ympäristövastuullisuus, yrityksen yhteiskuntavastuu sekä tuotteen uusiutuvuus, kierrätettävyys ja innovatiivisuus. Osa-alueiden muodostamiseksi toimeksiantajayrityksen vastuullisuusasiantuntijoita haastateltiin, ja he näkivät, että vastuullisuus voidaan jakaa edellä esitetyllä tavalla viiteen osa-alueeseen, kun ostopäätöstä tehdessä punnitaan puulevytuotteiden tai niistä valmistettujen rakennuselementtien toimittajan vastuullisuutta. Nämä vastuullisuuden osa-alueet ovat saaneet myös aiemmassa kirjallisuudessa tunnustusta, etenkin metsä- ja rakennusteollisuudenalojen tutkimuksissa.

Vastuullisuuden osa-alueet muodostettiin tutkielman empiirisen osion parivertailujen metodia varten, jossa haastateltavat asetettiin tilanteeseen, jossa heidän tuli priorisoida osa-alueita sen mukaan, kuinka merkittävä ostopäätökseen vaikuttava tekijä kukin osa-alue on. Tässä tutkielmassa määritellyt vastuullisuuden osa-alueet on muotoiltu siten, että niitä voidaan soveltaa puulevytuotteisiin tai niistä valmistettuihin rakennuselementteihin liittyviin hankintoihin ja toimittajavalintoihin, sillä tässä

tutkimuksessa tarkastellaan nimenomaisesti rakennusalan organisaatioiden tekemiä hankintoja, jotka liittyvät puulevytuotteisiin ja niistä valmistettuihin rakennuselementteihin. Seuraavaksi avataan näitä viittä vastuullisuuden osa-aluetta tarkemmin.

Vastuullinen liikeyumppanuus muodostuu liikeyumppanin luotettavuudesta ja sitoutumisesta kumppanuussuhteeseen, mikä helpottaa ostavan organisaation toiminnan tuloksellisuutta. Liikeyumppanuuksien muodostamisen tavoitteena on parantaa kumppanuussuhteessa olevien osapuolien kilpailukykyä, ja liikeyumppanuutta pidetäänkin ihanteellisena toimittajien koordinoitimekanismina arvoa luovassa verkostossa (Rese 2006). Kumppanuuslähtöiselle liiketoiminnalle ominaista on osapuolien sitoutuminen ja luottamus (Söllner 1999), jolloin asiakkaalle toimitetaan tuotteita ja palveluja tehokkaasti ja sovitusti, mikä auttaa asiakasta minimoimaan liiketoimintariskejään. Vastuullisuus kumppanuussuhteiden hallinnassa luo synergiaetuja ja tehokkuutta liikeyumppaneiden välille parantaen myös ympäristösuorituskykyä vähentäen jätteiden ja päästöjen määrää sekä luoden kustannussäästöjä (Bowen ym. 2001). Nykypäivän haastavassa, kansainvälisessä kilpailuympäristössä menestyvä toimija luo arvoa osakkeenomistajiansa lisäksi myös muille sidosryhmilleen (Irwin 2002), joihin kohdistuvat vastuulliset johtamiskäytännöt voivat parantaa yrityksen kilpailukykyä lisääviä vahvuuksia ja tehdä liiketoiminnasta entistä kannattavampaa (Hammann, Habisch & Pechlaner 2009).

Raaka-aineen vastuullisuus kattaa raaka-aineen hankinnan vastuullisesti hoidetuista metsistä ja puun alkuperän tuntemisen tarkasti. Puun käyttö raaka-aineena edistää yhteiskunnan kestävyttä ja vastuullisuutta edellyttäen myös vastuullista metsänhoitoa ja uuden metsän kasvun varmistamista, eli jokaisen hakatun puun tilalle tulee istuttaa uusia taimia (Sutton 2010). Puun vastuullisuuden ja kestävyden vuoksi sen käyttöä tulisi edistää, sillä se voisi korvata metalleja, betonia ja muoveja rakennusteollisuudessa (Sutton 2010). Puupohjaisille tuotteille kehitetyt sertifiointijärjestelmät, kuten FSC Forest Stewardship Council ja PEFC Programme for the Endorsement of Forest Certification, varmistavat tuotteiden raaka-aineen vastuullisuuden universaalilla tavalla (FSC Suomi 2020; PEFC Suomi 2020). Suomen metsäteollisuudessa käytetään myös ISO-sarjan ympäristövuostandardia, kuten ISO 14001 -standardia (Tuppura, Toppinen & Jantunen 2013). Sertifiointit antavat asiakkaalle tietoa raaka-aineen vastuullisuudesta ja alkuperästä, ja etenkin jakelijat ja loppukäyttäjät vaativat sertifiointeja (Räty ym. 2016). Sertifioiduista tuotteista ei kuitenkaan haluta maksaa enää lisähintaa, sillä markkinoilla myyty puuraaka-aine on pääosin sertifioitua (Aguilar & Cai 2010). Sertifiointin avulla tuotteiden kysyntä voi kuitenkin kasvaa, eli ne voivat mennä paremmin markkinoilla kaupaksi (Tuppura ym. 2013).

Ympäristövastuu tuotantoprosessissa merkitsee organisaation vastuuta sen luonnolliselle ympäristölle aiheuttamasta kuormituksesta tai haitoista (Elkington 1998). Ekologisesti kestävien toimintatapojen tavoittelu, kuten energiatehokkuuden parantaminen, päästöjen ja jätteiden minimointi, säästeliäs vedenkulutus, vesistöille aiheutuvien negatiivisten vaikutusten minimointi sekä materiaalien kierrätys kuuluvat ympäristövastuuseen (United Nations 2020). Ilmastotavoitteiden saavuttamiseksi maailman tulisi olla täysin päästötön vuoteen 2050 mennessä, eli ihmiskunta saisi tuottaa hiilidioksidipäästöjä vain sen verran kuin meret, maaperä ja metsät niitä kykenevät sitomaan (IPCC 2018). Metsäalan toimijat ovat toiminnassaan ylittäneet vastuullisen suorituskyvyn alkuperäiset vaatimukset päästöjen hallinnan ja ekotehokkuuden saralla, mutta perusteelliset muutokset liiketoimintamalleihin odottavat kuitenkin vielä tekijänsä (Sharma & Henriques 2005).

Yrityksen yhteiskuntavastuu tai toiselta nimeltään sosiaalinen vastuu, tarkoittaa organisaation vastuuta ihmisistä ja yhteisöistä, jotka ovat sen vaikutuspiirissä. Yhteiskuntavastuu pitää sisällään työolot, yhdenvertaisuuden, rekrytoinnit, palkkauksen, paikallisyhteisöjen tukemisen ja verotuksen. Organisaatiot vaikuttavat merkittävästi yhteiskunnan hyvinvointiin tarjoamalla työpaikkoja ja tukemalla yhteiskunnan vaurastumista ja kehitystä (Porter & Kramer 2006). Yhteiskuntavastuuta ovat ihmisarvoisen työn ja talouskasvun tukeminen, turvallisen ja palkitsevan työympäristön kehittäminen, biotalouden edistäminen sekä taloudellisen tuottavuuden lisääminen monialaisuudella, innovaatioilla ja modernilla teknologialla sekä keskittymällä työvoimavaltaisiin, korkeaa lisäarvoa luoviin sektoreihin. Yhteiskuntavastuunsa kantava toimija takaa samanarvoista työtä tekeville saman palkkatason, suojelee työntekijöidensä oikeuksia ja turvaa turvallisen työympäristön. Lapsi- ja pakkotyövoimalle on myös nollatoleranssi. (United Nations 2020.)

Tuotteiden uusiutuvuus, kierrätettävyys ja innovatiivisuus on viides vastuullisuuden osa-alue. Kestävien tuotteiden avulla toimittaja auttaa ostavaa organisaatiota toimimaan vastuullisesti. Toimittaja pyrkii jatkuvasti kehittämään uusia tapoja parantaa tuotteitaan, palvelujaan ja toimintaansa innovoimalla uusia ratkaisuja fossiilittomaan tulevaisuuteen (Porter & van der Linde 1995). Puun innovatiivisia käyttökohteita ovat esimerkiksi bioenergian tuotanto ja biopolttoaineet (Hetemäki & Hänninen 2013) sekä ligniinin eli puun soluseinämistä peräisin olevan kasviperäisen polymeerin käyttö rakennusteollisuuden tuotteissa, kuten vanerin valmistuksessa (Bruijninx, Rinaldi & Weckhuysen 2015). Parannus suorituskyvyn vastuullisuudessa myötävaikuttaa liiketoiminnan kilpailukykyyn, sillä esimerkiksi oikein suunnitellut ja käytetyt ympäristöstandardit voivat laukaista innovaatioita, jotka alentavat tuotteen kokonaiskustannuksia tai lisäävät sen arvoa. Innovaatiot antavat mahdollisuuden panostaa tuottavammin esimerkiksi raaka-aineiden hankintaan,

energiankulutukseen tai työvoimaan kompensoiden siten ympäristövaikutusten minimoinnista aiheutuvat kustannukset. Näin ollen parantunut resurssien tuottavuus tekee organisaatiosta kilpailukykyisemmän. (Porter & van der Linde 1995, 120.)

2.2 Organisaation ostopäätöksenteko

Hankinta on keskeisessä roolissa liiketoiminnan vastuullisuutta tarkastellessa. Hankintatoimen ja organisaation ulkopuolisten toimijoiden, kuten toimittajien välille muodostuu yhteys (Goebel ym. 2018), joten vastuullisuus ja hankinta liittyvät kiinteästi toisiinsa. Toimittajat, joilta tuotteita ja palveluja hankitaan, määrittävätkin siis pitkälti ostavan organisaation vastuullisuutta (Walker ym. 2012; Krause ym. 2009). Organisaation ostopäätöksenteko on keskeinen teema, sillä pelkästään Suomessa eri toimialojen yhteenlasketut yrityssektoreilta tehdyt ostot ovat vuosittain 190 miljardia euroa rakennusteollisuuden kuuluessa merkittävimpien suomalaisten tuotantopanosten ostajasektorien joukkoon (Suomalaisen Työn Liitto 2018.) Tässä luvussa tarkastellaan organisaation ostopäätöksentekoa, jotta voidaan ymmärtää paremmin, mistä organisaation ostoprosessi koostuu, mitkä tekijät vaikuttavat ostopäätökseen ja millainen on vastuullisuuden rooli hankinnassa.

2.2.1 Organisaation ostoprosessi

Organisaation ostoprosessi ansaitsee oman tutkimussuuntauksensa erillään kuluttajamarkkinoista, sillä kuluttajien ja organisaatioiden ostoprosessit eroavat toisistaan merkittävästi. Kuluttajat tekevät ostopäätöksiä usein impulsiivisesti eli hetken huumassa tai tunteidensa perusteella (Kacen & Lee 2002). Sen sijaan organisaation ostajan ympäristö on paljon monimutkaisempi kuin kuluttajan, ja hankinnasta ollaan vastuussa niin johdolle, kollegoille kuin koko organisaatiolle (mm. Hutt & Speh 2007, 75–76; Preuss 2001). Etenkin suurten hankintojen kohdalla päätöksentekoon käytetään paljon aikaa, ja toimittajista tehdään kattavia ja perusteellisia taustaselvityksiä, sillä hankintojen tulee palvella pitkän aikavälin tavoitteita ja tuottaa lisäarvoa organisaatiolle (Hutt & Speh 2007, 63–64; Brennan, Canning & McDowell 2007, 35). Organisaation ostoprosessiin osallistuu tavallisesti useampi henkilö, ja ostajia motivoivat pääasiassa rationaaliset tekijät. Ostopäätöksiin liittyy monesti paljon teknisiä ja monimutkaisia ulottuvuuksia, jolloin ostoprosessi sopimusneuvotteluineen vie myös huomattavan paljon aikaa. Lisäksi B2B-markkinoilla tilausmäärät ovat suuria, jolloin kaupassa liikkuu suuria rahamääriä. Tyypillistä on myös pitkäaikaisten suhteiden muodostuminen ostajan ja myyjän välille, jolloin markkinat voidaan nähdä suhteiden verkostona. (Weele 2018, 23–24.)

Hankintaa voi kuvata prosessina, joka sisältää useita vaiheita (Hutt & Speh 2007, 63; Brennan ym. 2007, 34). Ensimmäisenä organisaation ostoprosessin vaiheistivat Robinson, Faris ja Wind (1967), jotka näkivät teollisen ostamisen päätöksenteon prosessina yksittäisen tapahtuman sijaan. He esittelivät ”buygrid framework” -viitekehyksen ja loivat ”buying center” -käsitteen, jolla tarkoitetaan ostopäätöksentekoon osallistuvista henkilöistä muodostuvaa joukkoa. Omat käsitteelliset mallinsa ostoprosessista loivat myös Webster ja Wind (1972) ja Sheth (1973). Näitä malleja on pidetty kolmena perustavanlaatuisena käsitteellisenä mallina organisaation ostopäätöksenteon tutkimuksessa. Malleja yhdistävät pääkohdat, eli ostoprosessi, ”buying center” sekä ostopäätökseen vaikuttavat tekijät tarjoavat perustan kokonaisvaltaiselle organisaation ostopäätöksenteon ymmärtämiselle (Wind & Thomas 1980). Organisaation ostoprosessin voidaan katsoa koostuvan tarpeen tunnistamisesta ja määrittelystä, vaihtoehtojen kartoittamisesta ja toimittajan valitsemisesta, neuvotteluista ja sopimuksen laatimisesta, tilaamisesta, toimituksesta ja toimittajasuhteen kehittämisestä (Brennan ym. 2007, 34–35; Hutt & Speh 2007,63; Weele 2018, 28). Monivaiheisen ostoprosessin vaiheet voivat vaihdella sen mukaan, onko organisaatio tekemässä uutta hankintaa, onko kyseessä suora uudelleenosto vaiko modifioitu uudelleenosto (Brennan ym. 2007, 39). Ostoprosessi on mallinnettu kuviossa 2.



Kuvio 2. Organisaation ostoprosessi (mukaillen Brennan ym. 2007; Hutt & Speh 2007; Weele 2018)

Ostoprosessi alkaa tarpeen tunnistamisesta, sillä hankintojen perustana ovat organisaation tehtäviin, kuten toiminnan tehostamiseen tai jälleenmyyntiin liittyvät tarpeet (Weele 2018, 23). Jälleenmyynnissä arvoketjun seuraavan toimijan tarpeet määrittävät kysyntää, eli organisaatio ostaa tällöin oman asiakkaansa tarpeiden perusteella (Brennan ym. 2007, 37). Esimerkiksi rakennusteollisuudessa puusta valmistettujen tuotteiden kysyntä kasvaa puurakentamisen kysynnän kasvaessa. Tarve voi syntyä myös tilanteessa, jossa nykyinen toimittaja ei kykene vastaamaan ostavan organisaation tarpeisiin tai myyjän onnistuessa vakuuttamaan ostajan hankinnan mahdollisuuksista toiminnan kehittämiseksi (Hutt & Speh 2007, 64). Seuraavaksi ostoprosessissa kartoitetaan markkinatilannetta ja toimittajavaihtoehtoja. Uusien hankintojen kohdalla etsitään useita potentiaalisia toimittajia, mutta uudelleenoston tilanteessa voidaan vertailla vain muutamaa toimittajaa. Myös strategiset kumppanuudet ja olemassa olevat sopimussuhteet määrittävät toimittajan valintaa. Uutta toimittajaa valitessa hankintatiimi aloittaa neuvottelut potentiaalisten

toimittajien kanssa pyytämällä heiltä vertailukelpoiset tarjoukset. Tarjousten arvioinnissa tarkastellaan toimittajaa liikekumppanina ja sitä, kuinka hyvin toimittaja kykenee vastaamaan ostavan organisaation tarpeisiin. Tarjousten perusteella valittujen potentiaalisten toimittajien kanssa edetään henkilökotaisiin tapaamisiin, joissa neuvotellaan hinnoista sekä toimitusehdoista. Hankinnan riskit ja monimutkaisuus määrittävät vertailuvaiheen laajuutta sekä valintakriteeristöä. (Brennan ym. 2007, 34; Weele 2018, 38–39).

Seuraavaksi tehdään tilaus, josta ilmenevät neuvotteluissa sovitut hinnat, määrät, maksutavat ja toimitusehdot. Tilauksen vastaanottamisen jälkeen tarkistetaan, onko tilaus sovitun mukainen, ja mahdollisista virheistä ilmoitetaan hankintatiimille ja toimittajalle. Tehdyn hankinnan ja toimittajan arvioiminen sekä toimittajasuhteen kehittäminen kuuluvat organisaation ostoprosessin viimeiseen vaiheeseen. Arviointikriteereitä ovat esimerkiksi täsmällisyys ja palvelun laatu. Arviointivaihe on olennainen, sillä sen avulla organisaatio pitää kirjaa toimittajiensa kyvykkyyksistä, toimitusrekisteristä, kilpailukyvyistä ja innovatiivisuudesta, mikä mahdollistaa työskentelyn vain parhaiten suoriutuvien toimittajien kanssa tulevaisuudessa. (Weele 2018, 44–45.)

2.2.2 Ostopäätökseen vaikuttavat henkilöt

Organisaation ostokäyttäytyminen nähdään usein rationaalisena toimintana, vaikka ostopäätökset ovat ihmisten tekemiä (Patti, Hartley & Kennedy 1991). Ihmisen päätöksenteko sisältää monimutkaisen joukon tunteita ja järkeilyä, joten organisaation ostajat eivät tee päätöksiään pelkästään logiikan, testauksen tai faktojen ohjaamana, vaan myös tunteilla on vaikutusta päätöksenteossa (Kemp ym. 2018). Tunteiden ilmentyminen on luontaista yhteyksissä, joita luodaan ostajan ja brändin sekä ostajan ja myyjän välisen vuorovaikutuksen kautta (Singh & Venugopal 2015). Ostopäätökseen vaikuttavien henkilöiden muodostamaan joukkoon kuuluvat kaikki ne, joiden ajatuksilla, kommenteilla ja toimilla on vaikutusta ostoprosessiin ja sen lopputulemaan (Robinson ym. 1967; Webster & Wind 1972). Vain harvat ostopäätökset syntyvät ainoastaan yhden ostopäällikön toimesta, vaan useimmiten päätöksentekoon osallistuu myös useita muita organisaatiossa työskenteleviä henkilöitä, jotka ovat kytkeytyneet ostoprosessiin (Brennan ym. 2007, 40).

Päätöksenteon yksikön jäsenillä on erilaisia rooleja, jotka voidaan jakaa käyttäjiin, portinvartijoihin, vaikuttajiin, päätöksentekijöihin ja ostajiin (Webster & Wind 1972). Käyttäjät ovat hankittavia tuotteita tai palveluja käyttäviä organisaation työntekijöitä, portinvartijat valvovat tiedon saatavuutta potentiaalisista toimittajista ja vaikuttajat osallistuvat tuotteen tai palvelun kriteeristön ja

spesifikaatioiden määrittelyyn sekä tarjousten arviointiin. Päätöksentekijät tekevät todellisuudessa lopullisen päätöksen eli valitsevat toimittajan, jolta tuotteita ja palveluja hankintaan, ja ostajat ilmoittavat virallisesti toimittajan valinnasta sekä määrittelevät ja toteuttavat tilaamisprosessin. Yhdellä henkilöllä voi olla yksi tai useampi rooli ostoprosessin aikana, ja vastaavasti minkä tahansa roolin voivat suorittaa useammat henkilöt yhdessä. (Webster & Wind 1972.) Päätöksenteon yksikkö on luonteeltaan dynaaminen, eli hankittavasta tuotteesta ja ostoprosessin vaiheesta riippuen päätöksenteon yksikön rakenne ja informaation tarve voivat vaihdella (Brennan ym. 2007, 41).

2.2.3 Ostopäätökseen vaikuttavat tekijät

Organisaation ostopäätöksentekoa ohjaavia tekijöitä alettiin tutkia jo 1960-luvulla, jolloin tunnistettiin, miten organisaation ostopäätöksentekoon vaikuttavat ympäristötekijät, organisaation, yksilön, myyjän ja ryhmän ominaispiirteet, tiedotus- ja viestintäominaisuudet sekä neuvotteluoimaisuudet konfliktitilanteessa (Robinson ym. 1967; Sheth 1973; Webster & Wind 1972). Lisäksi on tunnistettu, miten päätöksenteon ohjeet, ostajan rooli, myyjän ja ostajan väliset suhteet sekä organisaation sisäiset suhteet vaikuttavat ostopäätöksentekoon (mm. Ellis 2010). On kuitenkin huomioitava, että nämä perinteiset ostopäätöksenteon mallit ovat noin 50 vuotta vanhoja, joten nämä mallit eivät välttämättä päivity ajan kuluessa ja liike-elämän muuttuessa (Johnston & Lewin 1996). Siitä huolimatta näillä malleilla on ollut merkittävä vaikutus akateemisen kiinnostuksen heräämiseen organisaation ostopäätöksentekoa kohtaan (Sheth 1996).

Ostopäätöksiin vaikuttavat monet eri kontekstisidonnaiset tekijät, jotka tulevat niin organisaation sisältä kuin ulkoa (Hutt & Speh 2007, 69). Yleisesti tieteellisessä kirjallisuudessa tunnistetut organisaation ostopäätökseen vaikuttavat tekijät on jaettu kolmeen ryhmään: ympäristötekijöihin, organisatorisiin tekijöihin sekä yksilöllisiin tekijöihin (Johnston & Lewin 1996). Lisäksi hankinnan ominaispiirteitä, kuten aikapaineella, hankinnan tyypillä, valintakriteereillä, kuten hinnalla, laadulla, palvelulla, toimitusajalla, potentiaalisen toimittajan maineella, tiedon rakenteella sekä konfliktineuvottelujen ominaispiirteillä on tunnistettu olevan vaikutusta organisaation ostokäyttäytymiseen (Sheth 1973). Webster ja Wind (1972) ja Hutt ja Speh (2007) tunnistivat ostopäätöksentekoon vaikuttaviksi tekijöiksi ympäristötekijät, organisaatiotekijät, hankintayksikön ihmissuhdetekijät ja yksittäiset päätöksentekoon osallistuvat henkilöt. Näin ollen organisaation ostopäätöksentekoon vaikuttavat tekijät voidaan luokitella aiemman kirjallisuuden perusteella viiteen kategoriaan, eli ympäristötekijöihin, yksilöllisiin tekijöihin, organisaatiotekijöihin, organisaatioiden välisiin tekijöihin sekä hankinnan ominaispiirteisiin, joita avataan tarkemmin taulukossa 2.

Taulukko 2. Organisaation ostopäätökseen vaikuttavat tekijät luokiteltuna

Tekijä	Kuvaus	Lähde
Ympäristö-tekijät	<p>Laajempi ympäristö, jossa organisaatio ja sen jäsenet toimivat.</p> <p>Fyysiset tekijät: Esim. maantieteellinen sijainti ja ilmasto-olosuhteet määrittävät hankinnan rajoitteita, kuten luonnonvarojen saatavuutta, tuotteiden kysyntää ja logistiikkaa.</p> <p>Teknologiset tekijät: Internetin kehittyminen ja kasvanut käyttöaste, tietokoneohjelmat, luonnontieteen innovaatiot ja logistiikan kehittyminen.</p> <p>Poliittiset ja oikeudelliset tekijät: Miten lainsäädäntö vaikuttaa hankintaan, esim. ympäristönsuojelun lainsäädäntö ohjaa materiaalivalintoja koskevia ostopäätöksiä</p> <p>Taloudelliset tekijät: Maan makrotaloudellinen tila, työllisyys- ja korkotaso, talouskasvu</p> <p>Sosiokulttuuriset tekijät: Esim. kulttuuri, sosiaaliset ja liiketoiminnan normit, etenkin kansainvälisessä ympäristössä</p> <p>Globalisaatio: Yhteistyö toimittajien kanssa, jotka voivat kehittää liiketoimintaan kansainvälisesti, tarjota kansainvälistä tieto- ja tuotevirtaa ja tuoda kustannussäästöjä</p> <p>Yhteiskuntavastuun kysymykset: Lakien ja säännösten asettaminen on luonut seuranta-mekanismeja ja sääntelyä lain säätäjien, ympäristönsuojelijoiden ja yritysten välille.</p>	<p>Webster & Wind (1972)</p> <p>Kotler & Armstrong (2010, 604)</p> <p>Ellis (2010); Park & Stoel (2005)</p> <p>Alder & Borys (1994)</p>
Yksilölliset tekijät	<p>Hankinta koostuu yksittäisten henkilöiden käyttäytymisestä, jota ohjaavat heidän luonteensa, persoonallisuutensa, ominaispiirteensä, ammattitaitonsa ja auktoriteettinsa. Ostoprosessiin osallistuvat henkilöt muodostavat sosiaalisen ryhmän ja kommunikaation verkoston, joka jokaisessa organisaatiossa on ainutlaatuinen, sillä se heijastaa ostoprosessiin osallistuvien henkilöiden välisiä suhteita.</p> <p>Yksilölliset tunteet ja tarpeet ovat läsnä kaikissa ostoprosessin vaiheissa ohjaten hankintaa.</p> <p>Haasteet vastuullisuuteen liittyen, kuten toimittajien ja työntekijöiden oikeuksien kunnioittamisen ja paikallisen liiketoiminnan ja teollisuuden tukemisen saralla. Vaikka ostajat kokisivat ympäristöasiat vakavina, tämä ei aina näy vastuullisina ostopäätöksinä.</p>	<p>Webster & Wind (1972); Johnston & Bonoma (1981)</p> <p>Kemp ym. (2018)</p> <p>Papista & Krystalis (2013); Ng ym. (2014)</p>
Organisaatio-tekijät	<p>Ostavan ja myyvän organisaation sisäiset tekijät: organisaation käytännöt, periaatteet, rakenne ja järjestelmät, koko, liiketoimintamalli, strategia, innovaatiot, toimiala ja se, valmistetaanko tuotteita ja palveluja itse vai ostetaanko ne ulkoa</p> <p>Hankinnan rakenne vaihtelee organisaatioittain, sillä osa tavoittelee kustannussäästöjä keskitetyn hankinnan kautta ja osa hajauttaa hankintansa</p> <p>Yhä useammin hankinta sisältyy organisaation strategiaan, sillä hankinta nähdään lisäarvoa luovana toimintona, josta on strategista etua.</p>	<p>Webster & Wind (1972)</p> <p>Ellis (2010)</p> <p>Baily (2005)</p>
Organisaatioiden väliset tekijät	<p>Ostavan organisaation ja sidosryhmien väliset suhteet, kuten suhteet toimittajien, asiakkaiden, hallituksen sekä toimialan verkoston muiden organisaatioiden kanssa, ostajan ja myyjän välinen suhde, suhteiden luonne sekä viestinnän tyyli osapuolten välillä.</p> <p>Luottamus ja riippuvuus mahdollistavat pitkäaikaiset ostaja-myyjä-suhteet, vain harmoninen suhde ostajan ja myyjän välillä voi varmistaa onnistuneen vuorovaikutuksen</p> <p>Vastavuoroisuus myyjän ja ostajan välisessä suhteessa hyvien asiakassuhteiden ylläpitämiseksi ja vastavuoroisen myynnin varmistamiseksi</p>	<p>Ellis (2010)</p> <p>Ganesan (1994); Sheth (1973)</p> <p>Bonoma & Zaltman (2011)</p>
Hankinnan ominaispiirteet	<p>Hankinnan monimutkaisuus, aikapaine, tuotteen tai palvelun hinta, laatu, saatavuus, myynnin jälkeinen palvelu, sekä hankinnan tyyppi</p> <p>Toimitusvarmuuden merkitys korostuu, sillä toimitushäiriöt aiheuttavat vakavia seurauksia tuotantoprosessien, suunnittelun, myynnin ja markkinoinnin kannalta.</p>	<p>Sheth (1973); Wind & Thomas (1980)</p> <p>Quayle (1998); Ellis (2010)</p>

Hankinnoista vastaavat henkilöt kohtaavat siis erilaisia ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä, jotka voivat olla organisaation sisäisiä tai ulkopuolelta tulevia tekijöitä. Näiden hankintaan vaikuttavien tekijöiden tiedostaminen auttaa ymmärtämään organisaation ostopäätöksentekoa paremmin.

2.3 Vastuullisuus hankinnassa

2.3.1 Vastuullisen hankinnan merkitys

Aiemmissä tutkimuksissa on tunnistettu, miten markkinoilla tuotteita ja palveluja tarjoavien toimijoiden tarjoaman laatu, kustannukset ja marginaalit määräytyvät pitkälti toimittajien perusteella (Tsoulfas & Pappis 2006). Tuotteita ja palveluja ostavat organisaatiot ovat siis riippuvaisia toimittajiensa suorituskyvystä myös vastuullisuuden osalta. Vastuullisen toimitusketjun saavuttamiseksi kaikilla ketjun toimijoilla toimittajista ylimpään johtoon on oltava suhde vastuullisuuteen. Organisaatioiden strategioihin kohdistuu kasvavissa määrin vastuullisuuteen liittyviä huolenaiheita, mikä edellyttää hankintatoimelta vastuullisuuden kokonaisvaltaista huomioimista (Carter & Rogers 2008). Organisaatioiden tulee siis ymmärtää ja hallita taloudellisia, ympäristöön liittyviä ja sosiaalisia riskejä toimitusketjuissaan, ja taloudellisten mittareiden rinnalla on mitattava myös sosiaalisia ja ympäristöön liittyviä kustannuksia (Werbach 2009, 11). Vastuullisen strategian omaksuminen vaikuttaa keskeisesti koko organisaatioon, myös hankintatoimeen. Hankinta toimii ikään kuin portinvartijana määrittäen, mitä tuotteita organisaatioon tulee sisään hankintojen kautta. Näin ollen hankinnan vastuulla on huolehtia siitä, että vastuullisuuteen liittyvät kysymykset huomioidaan ostopäätöksiä tehdessä. Organisaatio ei voi menestyä vastuullisessa liiketoiminnassaan ilman, että hankinta on integroitu osaksi vastuullisuusstrategiaa. (Preuss 2000.)

Vastuullisen hankinnan strategiat vaihtelevat eri organisaatioiden välillä. Se voi olla proaktiivinen, jossa toimittajasuhteita kehitetään jatkuvasti vastuullisempaan suuntaan, tai reaktiivinen, jolloin keskitytään jo aiheutettujen vahinkojen korjaamiseen. Puolustava ja elvyttävä hankintastrategia turvaavat organisaatiota, ja niiden mukaisessa hankinnassa vastuullisuus huomioidaan sidosryhmien vaatimusten ja odotusten sekä kilpailijoiden vastuullisen toiminnan vuoksi. Tällöin organisaation oma kiinnostus vastuullisuutta kohtaan tai halukkuus muuttaa toimialaa vastuullisempaan suuntaan esimerkiksi näyttämällä eivät ole keskiössä, vaan hankintaa ohjaavat ennemmin sidosryhmien odotukset ja kilpailijoiden toiminta (Maignan, Hillebrand & McAlister 2002).

Vastuullisuus on yhä useamman hankintapäällikön agendalla heidän pyrkiessään osoittamaan organisaationsa vastuullisuutta toimitusketjuissaan (Walker ym. 2012). Organisaatiot tavoittelevat kasvavissa määrin suorituskyvyn ympäristönäkökulman sisällyttämistä liiketoimintamalliinsa, sillä ympäristökeskeisyyden on havaittu tuottavan taloudellisia säästöjä (Birkin, Polesie & Lewis 2009). Näin ollen sosiaalisen ja taloudellisen vastuun kysymykset ovat saaneet huomattavasti vähemmän

huomiota organisaatioiden keskittyessä hankintatoimessaan ympäristöön liittyviin aiheisiin, kuten ekotehokkuuteen, jätteiden vähentämiseen ja kierrätykseen (Dyllick & Hockerts 2002). Toimitusketjun hallinta ympäristönäkökulmasta voi kuitenkin tarjota organisaatiolle siirtymäreitin kohti kokonaisvaltaista vastuullisuutta (Green, Morton & New 1998). Kokonaisvaltaisen ja todellisen vastuullisuuden saavuttamiseksi organisaatiossa strategian muotoilua ja toteutusta on laajennettava koko organisaation toimitusketjun tasolle (Green ym. 1996). Tällöin puhutaan vastuullisesta toimitusketjun hallinnasta, mikä tarkoittaa vastuullisuusajattelun integroimista toimitusketjun hallintaan, sisältäen tuotteen suunnittelun, materiaalien hankinnan, tuotantoprosessit, logistiikan sekä toimet tuotteen käyttöään loputtua (Srivastava 2007). Määritelmä on saanut suosiota ymmärryksen kasvaessa, etteivät sidosryhmät tee aina eroa organisaation ja sen arvoketjussa olevien toimijoiden välille (Rao & Holt 2005). Vastuullisuutta tulisikin lähestyä koko toimitusketjun kattavalla tavalla, mutta vielä usein vastuullisuuteen liittyvät ongelmat ulkoistetaan toimitusketjuun, jolloin ne voivat kadota ostavan organisaation näköpiiristä (Green ym. 1996).

Tarve katsoa organisaation rajojen ulkopuolelle korostaa hankintojen keskeistä roolia vastuullisuuden saavuttamisessa, mikä näkyy kiinnostuksen kasvamisena myös tieteellisessä kirjallisuudessa. Vastuullisista hankinnoista ja vastuullisesta toimitusketjun hallinnasta onkin tehty viime vuosikymmenten aikana kasvavissa määrin tutkimusta (esim. Bowen ym. 2001; Dyllick & Hockerts 2002), joissa triple bottom line -teorian (Elkington 1998) vastuullisuuden ulottuvuudet ovat kuitenkin saaneet epätasapainoisesti huomiota (Goebel ym. 2018). Suurin osa tutkimuksesta keskittyy ympäristöulottuvuuteen vihreän hankinnan, ympäristöostojen ja ympäristövastuullisen hankinnan käsitteitä käyttäen (Carter & Carter 1998; Wilding ym. 2012; Zhu ym. 2008). Vain harvoissa tutkimuksissa keskitytään sosiaalisiin kysymyksiin eettisen tai yhteiskuntavastuullisen hankinnan käsitteiden alla (Carter & Jennings 2004; Carter 2005; Hutchins & Sutherland 2008). Viime vuosina vastuullisen hankinnan tutkimuskentässä on kuitenkin korostettu vastuullisuuden eri ulottuvuuksia yhdistelevän lähestymistavan potentiaalisia hyötyjä (Boyd ym. 2007; Carter & Rogers 2008; Linton ym. 2007). Vastuullisen hankinnan tutkimus on kuitenkin vasta lapsenkengissään ja tarvitaankin lisää tutkimusta siitä, miten kokonaisvaltainen vastuullisuus integroidaan osaksi hankintaa ja miten vastuullisuus näkyy hankintastrategioissa (Linton ym. 2007, Meehan & Bryde 2011).

2.3.2 Vastuullisen hankinnan käytänteet

Vastuullisen hankinnan käytänteet ovat organisaation hankintatoimen omaksumia toimintatapoja kokonaisvaltaiseen vastuullisuuteen saavuttamiseksi koko toimitusketjun tasolla, jolloin kestävä kehityksen tavoitteet saavutetaan osto- ja toimitusprosessin kautta (Walker ym. 2012). Vastuullisuus

tulisi integroida osaksi jokaista hankintaprosessin vaihetta, sillä organisaation vastuullisuutta määrittävät sen toimittajat kompetensseineen (Schulze, Bals & Johnsen 2019). Vörösmarty ja Dobos (2019, 123) ovat koonneet yhteen aiemmissa tutkimuksissa useiden eri tutkijoiden (mm. Hasan 2013; Tachizawa ym. 2015; Vijayvargy ym. 2017) tunnistamia vastuullisen hankinnan käytänteitä jaotellen ne sisäisiin integroiviin käytänteisiin sekä toimittajaan liittyviin käytänteisiin. Sisäisiä integroivia käytänteitä ovat esimerkiksi hankintatoimen osallistuminen prosessikehitykseen ja tuotesuunnitteluun huomioiden ympäristönäkökohdat, kuten jätteiden minimoinnin, uudelleenkäytön ja vaarattomampien prosessien kehittämisen, käytettyjen materiaalien uudelleenkäyttö, ylimääräisen varaston myynti sekä koko organisaation kattavat vastuullisuustarkastukset. Toimittajaan liittyviin käytänteisiin kuuluvat toimittajan arviointi, tuoterajoitukset, ympäristösuorituskykyä mittaavat mittarit, toimittajien auditoinnit sekä toimittajan vastuullisuuden edistäminen tavoitteita asettamalla, yhteistyötä tekemällä ja kouluttamalla. (Vörösmarty & Dobos 2019, 123.)

Villena ja Gioia (2018) jakavat vastuullisen hankinnan käytänteet ostavan organisaation sisäisiin käytänteisiin ja sen ulkopuolelle suuntautuviin käytänteisiin. Sisäisiä käytänteitä ovat esimerkiksi strategisten vastuullisuustavoitteiden asettaminen sekä vastuullisuutta kannattava asenne ja arvot. Näin ollen asetettujen vastuullisuustavoitteiden mukaisesti tehdyt hankinnat ja arvomaailmaltaan vastuullisten työntekijöiden palkkaaminen ja kouluttaminen ovat sisäisiä vastuullisen hankinnan käytänteitä. Ostavan organisaation ulkopuolelle suuntautuvia käytänteitä ovat puolestaan vastuullisuuden strateginen johtaminen yhteistyössä sidosryhmien kanssa, vastuullisuustavoitteiden asettaminen toimittajille sekä toimittajien arvioiminen ja palkitseminen vastuullisesta toiminnasta ja tavoitteiden saavuttamisesta. Toimittajien kanssa tehtyyn yhteistyöhön kuuluvat myös toimittajien tukeminen, vastuullisuuskoulutuksen tarjoaminen ja korjaavien tai parantavien toimenpiteiden toteuttaminen. (Villena & Gioia 2018.) On kuitenkin havaittu, miten korkeammat toimittajan valvonnan tasot eivät välttämättä lisää toimittajalle asetettujen määräysten noudattamisen tasoa, vaikka tiedon epäsymmetrisyys ostajan ja toimittajan välillä väheneekin. Sen sijaan tarkka toimittajan valvonta voi vahingoittaa toimittajan ja ostajan välistä suhdetta, sillä se voi viestiä valvojan osapuolen epäluottamuksesta. Tällöin epäluottamuksen kohteena oleva osapuoli voi esimerkiksi reagoida kostaen jättämällä noudattamatta vastuullisuuskäytänteitä toiminnassaan. (Boyd ym. 2007.)

2.4 Vastuullisen hankinnan ajurit ja esteet

Tutkijoita vastuullisen hankinnan tutkimuskentässä on kiinnostanut, mitkä tekijät motivoivat organisaatioita vastuulliseen hankintatoimeen ja mitkä tekijät puolestaan hankaloittavat vastuullisten

hankintojen tekemistä. Aiemmasta tieteellisestä kirjallisuudesta tunnistetut vastuullisen hankinnan insentiivit eli ajurit sekä esteet voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin, ja ne on koottu taulukkoon 3. Ajureiden ja esteiden voidaan nähdä liittyvän toisiinsa, sillä vastuullista hankintaa hankaloittaneet tekijät voivat korjattuina muuttua vastuullista hankintaa edistäviksi tekijöiksi. Vastaavasti vastuullisen hankinnan ajurien puuttuminen voi hankaloittaa vastuullista hankintaa. Esimerkiksi vastuullisuutta edistävän lainsäädännön nähdään motivoivan vastuullisen hankintatoimen omaksumista (Hoejmose & Adrien-Kirby 2012), mutta sen puutteellisuus voi näyttäytyä vastuullista hankintaa estävänä tekijänä (Moktadir ym. 2018). Sisäiset ja ulkoiset ajurit voivat samanaikaisesti kannustaa organisaatioita vastuulliseen hankintaan (Maignan ym. 2002), mutta organisaation ulkopuolelta tulevien ajureiden ja esteiden on havaittu olevan vahvempia kuin organisaation sisäisten ajureiden ja esteiden (Walker, Di Sisto & McBain 2008).

Taulukko 3. Vastuullisen hankinnan sisäiset ja ulkoiset ajurit ja esteet

Sisäiset ajurit	Ulkoiset ajurit	Sisäiset esteet	Ulkoiset esteet
Taloudelliset ajurit	Lainsäädäntö, määräykset ja asetukset	Taloudelliset esteet	Lainsäädäntö, määräykset ja asetukset
Organisaation arvot ja ominaispiirteet	Kilpailijoiden toiminnan luomat paineet	Hankinnoista vastaavien henkilöiden motivaation ja tiedon puute	Toimittajien vastuuton toiminta
Hankinnoista vastaavien henkilöiden arvot, ominaispiirteet ja motivaatio	Sidosryhmien vaatimukset ja odotukset	Hankintatoimelle asetetut vaatimukset ja palkitsemisjärjestelmät	Toimitusketjun ja markkinoiden aiheuttamat esteet
Organisaation johdon arvot, motivaatio ja antama tuki	Toimittajien vastuullisuus		
	Hyvän maineen ja imagon tavoittelu		

Seuraavaksi tarkastellaan aiemman tieteellisen kirjallisuuden pohjalta tunnistettuja organisaation sisäisiä ja organisaation ulkopuolelta tulevia vastuullisen hankinnan ajureita ja esteitä.

2.4.1 Sisäiset ajurit

Taloudellisten ajureiden on tunnistettu edistävän vastuullista hankintaa, sillä vastuullisuuskäytänteillä ja organisaation taloudellisen suorituskyvyn välillä on aiemmissa tutkimuksissa tunnistettu olevan positiivinen suhde (Green ym. 2012). Näin ollen vastuullisesti toimimisesta saavutetut taloudelliset hyödyt ja kilpailuedun tavoittelu saavat organisaatiot tekemään vastuullisia hankintoja (Giunipero ym. 2012). Vastuullinen toiminta voi tuoda organisaatiolle taloudellisia säästöjä, kun vähemmän energiaa kuluttavien tuotantoprosessien kustannustehokkuus

parantuu ja resursseja säästyy (Svensson & Wagner 2012). Näin ollen materiaalien kierrätys ja uusiokäyttö, päästöjen vähentäminen ja uusiutuvien energiamuotojen hyödyntäminen tuotantoprosesseissa voivat parantaa toiminnan kustannustehokkuutta. Mikäli myös toimittajat toimivat vastuullisesti, näkyy se ostavalle organisaatiolle tuotteiden alentuneina hintoina. Näin ollen toimittajien kiinnostus vastuullista liiketoimintaa kohtaan voi vaikuttaa positiivisesti liiketoiminnan tuloksellisuuteen (Bowen ym. 2001). Tutkijat eivät kuitenkaan ole saavuttaneet yhteisymmärrystä siitä, onko vastuullinen liiketoiminta taloudellisesti kannattavaa (Carter 2005; Hoejmose & Adrien-Kirby 2012). Vastuullisuudella on kriittisesti suhtautuvien tutkijoiden mukaan negatiivista vaikutusta taloudelliseen suorituskyykyyn, ja vastuullisuus nähdään taloutta rasittavana kulueränä. Myönteisesti suhtautuvat tutkijat näkevät yhteiskuntavastuuseen tehdyt investoinnit tulevaisuuden kannalta järkevinä sijoituksina (Carter 2005). Vastuullisuuteen investoinnista ansaitut hyödyt eivät kuitenkaan ole heti mitattavissa, vaan ne realisoituvat vasta tulevaisuudessa (Barnett & Salomon 2006, 1119).

Organisaation arvot ja ominaispiirteet edistävät omalta osaltaan vastuullista hankintaa (Preuss 2000). Johdon sitoutuminen vastuullisuustavoitteisiin, organisaatiokulttuuri sekä se, miten hyvin vastuullisuuskulttuuri onnistutaan jalkauttamaan koko organisaatioon, vaikuttavat organisaation vastuullisuuskäytänteiden muodostumiseen (Hoejmose & Adrien-Kirby 2012). Oman edun tavoittelu liittyy aina jollakin tasolla organisaation vastuullisuuteen (Hemingway & MacLagan 2004, 34), mutta vastuullisuuskäytänteiden tulee olla omaksuttuna tiiviisti osaksi organisaation päivittäistä toimintaa ja strategiaa, jotta niillä olisi vaikutusta ja arvoa (Asif ym. 2013). Organisaation kannustava ja avoin ilmapiiri sekä työntekijöiden arvostus mahdollistaa vastuullisuuskäytänteiden toteuttamisen (Goebel ym. 2018; Kolk & van Tudder 2002). Myös yhteistyökyvyn ja -halukkuuden on havaittu edistävän vastuullista hankintaa, sillä hankintaketjut voivat olla globaaleja ja siten hyvin monimutkaisia (Airike, Rotter & Mark-Herbert 2016). Yhteistyöllä tarkoitetaan yhteydenpitoa toimittajiin ja muihin sidosryhmiin, mikä edistää kokonaisvaltaisesti vastuullista hankintaa. On myös tunnistettu, miten organisaation ominaispiirteillä, kuten työntekijöiden lukumäärällä, liikevaihdolla ja teollisuudenalalla on vaikutusta siihen, kuinka halukas organisaatio on harjoittamaan vastuullisuuskäytänteitä (Carter 2000). Esimerkiksi suuremmilla organisaatioilla voi olla hallussaan parempia resursseja vastuullisen liiketoiminnan omaksumiseen tai markkinapaineisiin vastaamiseen. Pienemmissä organisaatioissa ei välttämättä koeta, että niihin kohdistuisi ympäristöpaineita, eivätkä siksi pidä vastuullisuutta tärkeänä osana liiketoimintastrategiaansa. (Goebel ym. 2018.)

Hankinnoista vastaavien henkilöiden arvot, ominaispiirteet ja motivaatio vastuullisuusasioita kohtaan ovat myös vastuullista hankintaa edistäviä tekijöitä (Mayton, Ball-Rokeach & Loges 1994).

Yksilölliset arvot määritellään pysyvänä uskona siihen, miten tietty käyttäytymistapa tai olemassaolon muoto on henkilökohtaisesti tai sosiaalisesti parempi kuin vastakkainen käyttäytymistapa tai olemassaolon muoto (Rokeach 1973, 5). Jo DiMaggio ja Powell (1983) havaitsivat, että työntekijöiden moraalit ja arvomaailma ohjaavat vastuulliseen toimintaan, ja arvoilla on vaikutusta etenkin sosiaalisesti vastuulliseen ja eettiseen käyttäytymiseen (Shafer, Fukukawa & Lee 2007) sekä ympäristötietoisuuteen (Schultz 2001). Näin ollen organisaation antaman tuen lisäksi työntekijöiden oma motivaatio ja kiinnostus vastuullisuutta kohtaan saavat heidät tekemään vastuullisia hankintoja (Walker ym. 2008). Positiivisen asenteen omaavat hankintapäälliköt noudattavat paremmin vastuullisen hankinnan käytänteitä, mutta pääasiassa keskitytään tuotteiden suorituskyvyn tason toimintoihin, jotka eivät vaadi perusteellisia vastuullisen johtamisen taitoja (Vörösmarty & Dobos 2019). Vastuullisten hankintojen tekeminen voidaan kuitenkin kokea raskaana ja monimutkaisena työnä, jolloin vastuullisuuskriteereistä luovutaan ostopäätöksenteossa. Vaikka hankintapäälliköt vaikuttaisivat soveltavan vastuullisia arvojaan hankinnassa, kuten valitsemalla paikallisia tai energiatehokkaita vaihtoehtoja, todellisuudessa myös tavanomaisemmat kriteerit, kuten hinta ja saatavuus vaikuttavat päätöksentekoon vastuullisuuskriteereiden rinnalla. (Jones ym. 2008.) Tämän lisäksi jokainen hankintapäällikkö omaa yksilölliset preferenssit ja maksuhalukkuuden kohdatessaan hyvin erilaisia toimittajia, joiden välillä hänen tulee tehdä päätös (Goebel ym. 2018).

Lisäksi toimittajien tunteminen ja osallistuminen heidän toimintaansa ovat tärkeitä vastuullisen hankinnan ajureita (Ellram, Tate & Carter 2008). Hankintapäälliköiden tulee keskittyä toimittajien kanssa koordinoimiseen vastuullisuuden edistämiseksi (Carter & Jennings 2002), etenkin tilanteissa, joissa hankitaan kehittyviltä markkinoilta, jolloin toimittajien kanssa koordinointi on luonnostaan vaikeampaa (Amaeshi, Osuji & Nnodim 2008). Vastuullisuuskoulutuksilla on myös merkittävää vaikutusta siihen, miten vastuullisuuteen suhtaudutaan hankintoja tehdessä (Bowen ym. 2001). Hankintapäällikön päätöksentekoon voivat vaikuttaa myös ostovolyymit, joista hän on vastuussa (Ulaga & Eggert 2006) ja työkokemus hankintatoimen tehtävissä. Mitä pidempi työkokemus hankintojen parissa henkilöllä on, sitä enemmän hän omaa asiantuntemusta vastuullisuuteen liittyen, etenkin yhteiskuntavastuun kysymyksissä. Kokeneilla hankintapäälliköllä on myös paljon tietoa vastuullisuuteen liittyvien säännösten noudattamatta jättämisen seurauksista, jolloin vastuullisuuskriteerejä harkitaan tarkemmin uusia toimittajia valitessaan (Goebel ym. 2018.)

Organisaation johdon arvoilla, motivaatiolla ja antamalla tuella on havaittu olevan suuri vaikutus vastuullisen hankinnan toteutumiseen. Varsinkin pienemmissä yrityksissä johtajien arvomaailma voi heijastua suoraan yrityksen arvoihin ja sitä kautta vastuullisiin hankintoihin (Williams & Schaefer

2013). Myös ylimmän johdon sitoutuminen vastuullisuuskäytänteisiin on merkittävä vastuulliseen hankintaan motivoiva tekijä (Giunipero ym. 2012). Johdon tulee motivoida työntekijöitä vastuulliseen toimintaan ja vastuullisten hankintojen tekemiseen (Hsu & Hu 2008), esimerkiksi onnistuneesta suorituksesta palkitsemalla ja tarjoamalla vastuullisen hankinnan kannalta välttämättömän koulutuksen henkilöstölle (Quinn & Dalton 2009).

2.4.2 Ulkoiset ajurit

Lainsäädäntö, määräykset ja asetukset, jotka tulevat organisaation ulkopuolelta, ovat ulkoisia vastuullista hankintaa edistäviä tekijöitä. Valtion ja muiden sääntelevien elinten asettamien asetusten ja lainsäädännön noudattaminen saa organisaatiot tekemään ympäristöaloitteita ja toimimaan vastuullisesti (Giunipero ym. 2012; Preuss 2001). Vielä 2000-luvun alussa vapaaehtoisuus vastuullisuuskäytänteisiin nähtiin poikkeuksellisena toimintana ja vastuullisuuskäytänteitä voitiin selittää kustannusten alentamisella tai maineen parantamisena (Preuss 2001.) Tiukemmat oikeudelliset vaatimukset sekä kokonaan tiettyjen haitalliseksi katsottujen materiaalien ja prosessien kieltäminen edesauttavat yhteiskunnan toiveen toteutumista ympäristönsuojelun parantamisesta. Lakeja ja asetuksia voidaan pitää kannustavina (Zhu ym. 2010) tai määräävinä (Walker ym. 2008). Määräävät lait ja asetukset asettavat ehtoja organisaatioiden toiminnalle, kuten reilulle kilpailulle ja toimittajien tasa-arvoiselle kohtelulle, kun taas kannustavien lakien ja asetusten noudattamisesta organisaatiot saavat vastuullisuuden parantumisen lisäksi muitakin hyötyjä, kuten verohelpotuksia.

Kilpailijoiden toiminnan luomat paineet edistävät vastuullista hankintaa, sillä organisaatiot eivät halua jäädä kilpailijoistaan jälkeen vastuullisuuden saralla (Walker ym. 2008). Vastuullinen hankinta voi myös joissain tapauksissa luoda organisaatioille kilpailuetua, mikäli kilpailijoista onnistutaan erottautumaan vastuullisen hankinnan takaamien, vaikeasti jäljiteltävien, luotettavien ja pitkäaikaisten toimittajasuhteiden avulla (Foerstl ym. 2010).

Sidosryhmien vaatimukset ja odotukset organisaatioiden vastuullisuutta sekä eettisyyttä kohtaan kasvavat jatkuvasti (Green ym. 2012), mikä motivoi organisaatioita vastaamaan asiakkaidensa ja sidosryhmiensä vaatimuksiin ja odotuksiin panostamalla hankintansa vastuullisuuteen, sillä organisaatioille on tärkeää pitää sidosryhmät tyytyväisinä menestyksen ja maineen kannalta (Porter & Kramer 2006). Sidosryhmät vaativat läpinäkyvyyttä vastuullisen toiminnan suhteen yhä enemmän, sillä ymmärretään, että organisaatiot voivat toiminnallaan hidastaa ilmastonmuutosta ja vaikuttaa yhteiskuntaan, jossa elämme (Kleindorfer ym. 2005; Mohr ym. 2001). Ulkoiset sidosryhmät

odottavat organisaatioiden varmistavan, että niiden toimittajien tuotanto niiden toimitiloissa on sosiaalisesti ja ekologisesti vastuullista (Preuss 2001,356).

Toimittajien vastuullisuus motivoi myös ostavaa organisaatiota omaksumaan vastuullisen hankinnan käytänteitä. Usein vaikutusvaltainen ostava organisaatio voi vaatia toimittajiltaan vastuullisuutta ja painostaa heitä muuttamaan toimintaansa vastuullisemmaksi (Hoejmose & Adrien-Kirby 2012). Tällöin vastuullisuus ei kuitenkaan toteudu välttämättä halutulla tavalla, mikäli toimittajat eivät huomioi vastuullisuutta toiminnassaan ostajan asettamien vastuullisuuskriteerien ja -tavoitteiden saavuttamiseksi (Touboulic, Chicksand & Walker 2014). Esimerkiksi aikapaineen alaisena saatetaan joutua karsimaan työntekijöiden hyvinvoinnista, kuten tauoista, mikä ei ole vastuullista toimintaa. Toimittajilla on merkittävä vaikutus koko arvoketjun vastuullisuuteen, sillä vastuulliset toimijat voivat tietoa jakamalla vakuuttaa myös muut ketjun toimijat vastuullisen toiminnan ympäristöön liittyvistä ja taloudellisista hyödyistä (Vachon & Klassen 2007).

Hyvän maineen ja imagon tavoittelu motivoi myös vastuullisen hankinnan toteuttamiseen, sillä vastuullisesti toimiminen voi parantaa organisaation mainetta sidosryhmien, kuten asiakkaiden ja sijoittajien mielissä (Schiebel & Pöchtrager 2003), ja heille halutaan antaa mahdollisimman hyvä kuva organisaation toiminnasta. Vastaavasti pelko vastuuttomuuden aiheuttamista mainehaitoista ja imagon kärsimisestä saavat organisaatiot panostamaan hankintojensa vastuullisuuteen. Epäeettinen toiminta voi olla uhka koko liiketoiminnalle (Lindgreen ym. 2009), sillä varsinkin suuret toimijat ovat median jatkuvan seurannan alla, jolloin seuraukset vastuuttomasta toiminnasta voivat olla vakavia (McWilliams & Siegel 2011). Chen (2010) esitteli vihreän brändipääoman käsitteen, joka tarkoittaa asiakkaiden olevan suotuisia organisaation brändiä kohtaan, mikäli organisaatio tarjoaa heidän vastuullisuuteen liittyvät tarpeensa täyttäviä tuotteita. Näin ollen vastuullisuutta vaativa organisaatio valitsee toimittajakseen todennäköisimmin korkean vihreän brändioman omaavan toimittajan. Tämän oletuksen relevanssia tukee vastuullisten tuotteiden myynnin viimeaikainen merkittävä kasvu ja asiakkaiden halukkuuden kasvu maksaa vastuullisuudesta. (Chen 2010.)

2.4.3 Sisäiset esteet

Taloudelliset esteet on tunnistettu vastuullisen hankinnan sisäisenä esteenä, sillä organisaatiot kohtaavat suuria haasteita pyrkiessään tasapainottamaan taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristöulottuvuuden kysymykset toiminnassaan (Hahn ym. 2010). Monesti panostukset yhteen ulottuvuuteen vaikuttavat negatiivisesti tulokseen toisessa ulottuvuudessa. Hankintapäälliköt kohtaavat usein tilanteita, joissa lyhyen aikavälin taloudelliset tavoitteet, kuten tiukoissa budjeteissa

pysyminen, ovat ristiriidassa yhteiskunnallisten ja ympäristötavoitteiden kanssa, mikä edellyttää kompromissien tekoa. (Goebel ym. 2018.) Mikäli vastuullisuutta ei koeta tarpeeksi kannattavaksi taloudellisesti, saatetaan vastuullisuus jättää huomiotta hankintoja tehdessä (Van Hemel & Cramer 2002). Toimintatapojen muuttaminen vastuullisempaan suuntaan vaatii myös taloudellisia investointeja (Min & Galle 2001), esimerkiksi toimittajien ja henkilöstön kouluttamiseen, toimittajien auditointiin sekä sertifiointien hankintaan (Giunipero ym. 2012). Hankinnassa huomiotta saattaa kuitenkin jäädä läheltä hankittujen tuotteiden hyödyt, kuten alhaisemmat kuljetuskustannukset, mikäli vastuulliset vaihtoehdot mielletään kalliimmiksi kuin vastuuttomammat vaihtoehdot (De Clercq, Thongpapanl & Voronov 2015). Vastuullisesti toimiminen voi kuitenkin olla taloudellisesti kannattavampaa kuin mitä ostajat osaavat olettaa (Michael, Jurgens & Rangan 2013).

Hankinnoista vastaavien henkilöiden motivaation ja tiedon puute voivat myös hankaloittaa vastuullisen hankinnan tekemistä. Jos organisaation sisällä on tiedon puutetta, ostajat voivat etsiä tietoa organisaation ulkopuolelta, mikä voi johtaa käytettävissä olevan tiedon vääristymiseen ja estää vastuullisen hankinnan toteutumista. Vastuullisuuteen liittyvän tiedon jakaminen ja kommunikointi hankintaan osallistuvien henkilöiden välillä tulisikin olla avointa, jotta jokainen ostopäätös olisi mahdollisimman vastuullinen. (Zhu & Geng 2013.) Mikäli ostajalla ei ole oikeanlaista motivaatiota vastuulliseen hankintaan, on vastuullisen hankintatoimen toteutuminen haastavaa (Ángel del Brío, Junquera & Ordiz 2008). Jokainen yksilö omaa myös omat tarpeensa ja tavoitteensa, jotka voivat erota organisaation vastuullisuustavoitteista (Gormly 2014). Myös ostajien koulutuksen puute (Ángel del Brío ym. 2008), ymmärryksen puute vastuullisuuden merkityksestä ja vastuullisen hankinnan käytänteistä sekä keskittyminen ainoastaan kustannussäästöihin voivat vaikeuttaa vastuullisen hankinnan toteuttamista (Min & Galle 2001). Täten resurssien tai kiinnostuksen puute investoida vastuullista hankintaa edistävään henkilöstön koulutukseen ilmenee vastuullisen hankinnan esteenä.

Hankintatoimelle asetetut vaatimukset ja palkitsemisjärjestelmät ovat yksi vastuullisen hankinnan este, sillä Preussin (2001) mukaan hankintafunktio reagoi organisaation sisäisten käyttäjien vaatimuksiin, kuten johdon asettamiin taloudellisiin tavoitteisiin. Hankintapäälliköt raportoivat yleensä talousjohtajille kuulumatta itse yrityksen johtoon, jolloin he työskentelevät heille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi, mutta eivät ole itse vastuussa niiden asettamisesta. Lisäksi organisaation sisäiset käyttäjäfunktiot, kuten tuotesuunnittelu, asettavat vaatimuksia tehtäville hankinnoille ja voivat siten estää hankintapäälliköitä tekemästä vastuullisia hankintoja. Myös taloudellisia tekijöitä korostavat palkkiot, suorituskyvyn mittarit sekä vaatimukseen mukautuminen

voivat estää vastuullisen hankinnan toteutumista. Hankintapäälliköille tulisikin antaa suurempi rooli päätöksenteossa vastuullisen hankinnan edistämiseksi. (Preuss 2001, 358.)

2.4.4 Ulkoiset esteet

Lainsäädäntö, määräykset ja asetukset, jotka tulevat organisaation ulkopuolelta, voivat myös hankaloittaa vastuullista hankintaa (Giunipero ym. 2012). Esimerkiksi tilanteessa, jossa lait koetaan liian byrokraattisina tai mahdottomina soveltaa oman organisaation toimintaan, saattaa organisaation toimintaa koskeva päätöksenteon vapaus kärsiä, mikä voi olla myös este vastuulliselle hankinnalle (Walker ym. 2008). Ei ole myöskään olemassa yhtenäisiä, kaikkia toimijoita vastuulliseen toimintaan pakottavia säädöksiä, joten kaikki toimijat eivät osaa toimia samalla tavalla vastuullisen hankinnan osalta. Lakien ja säädösten epäselvyys ja niiden soveltumattomuus samalla tavalla sekä suuriin että pieniin yrityksiin ovat myös vastuullisen hankinnan esteitä (Gormly 2014).

Toimittajien vastuuton toiminta voi vaikeuttaa vastuullisen hankinnan toteutumista. Hankintoja tekevät organisaatiot kohtaavat aina riskin, että toimittajat käyttäytyvät opportunistisella tavalla (Williamson 1975), mikä voi johtaa ostajan taloudellisiin menetyksiin (March & Shapira 1987). Toimittajien ympäristölle ja yhteiskunnalle haitallinen, vastuuton käyttäytyminen voi aiheuttaa organisaation maineelle ja julkisuuskuvalle paljon haittaa sekä kalliita oikeudellisia velvoitteita (Carter ja Jennings 2004). Esimerkiksi toimittajan vastuullisuusstandardien noudattamatta jättämisestä aiheutuvat menetykset voivat näyttäytyä ostajan maineen ja imagon vahingoittumisena (Basu & Palazzo 2008). Negatiivisten ulkoisvaikutusten rajoittamiseksi ostava organisaatio voi vaatia toimittajaa esittämään kolmannen osapuolten myöntämiä sertifikaatteja todisteeksi vastuullisuusperiaatteiden noudattamisesta tai sallimaan ennalta ilmoittamien käyntien tekemisen paikan päällä eli auditoimisen (Van Tulder & Van der Zwart 2005). Tämä voi pienentää ostavan organisaation taloudellisten riskien mahdollisuutta, joka liittyy toimittajien opportunistiseen käyttäytymiseen. Pienentynyt riski madaltaa näin ollen myös ostoon liittyviä kokonaiskustannuksia.

Toimitusketjun ja markkinoiden aiheuttamat esteet nähdään myös vastuullista hankintaa hankaloittavaa vaikutusta. Esimerkiksi tilanteessa, jossa markkinoilla on hyvin vähän kilpailua toimijoiden välillä, voi toimijoiden motivaatio vastuullisuuden edistämiseksi heikentyä (Walker ym. 2008). Mikäli markkinoilla vallitsee tilanne, jossa jotakin tuotetta on saatavilla vain vähän, voi sen harvinaisen tuotteen toimittaja saada paljon vaikutusvaltaa. Tällöin ostava organisaatio ei voi enää vaatia toimittajiltaan tiettyjen vastuullisuuskriteerien täyttämistä, vaan tilanteessa mennään toimittajan ehdoilla, mikä saattaa hankaloittaa vastuullisen hankinnan toteuttamista (Birkin ym.

2009). Jonkin toimittajan omatessa paljon valtaa markkinoilla, pystyy se määrittämään vastuullisuuden tasoa. Tämä saattaa kuitenkin nostaa hintoja, vaikeuttaa yhteistyötä eri toimijoiden välillä sekä haastaa ostavan organisaation vastuullisuutta. (Ciliberti, Baden & Harwood 2014.)

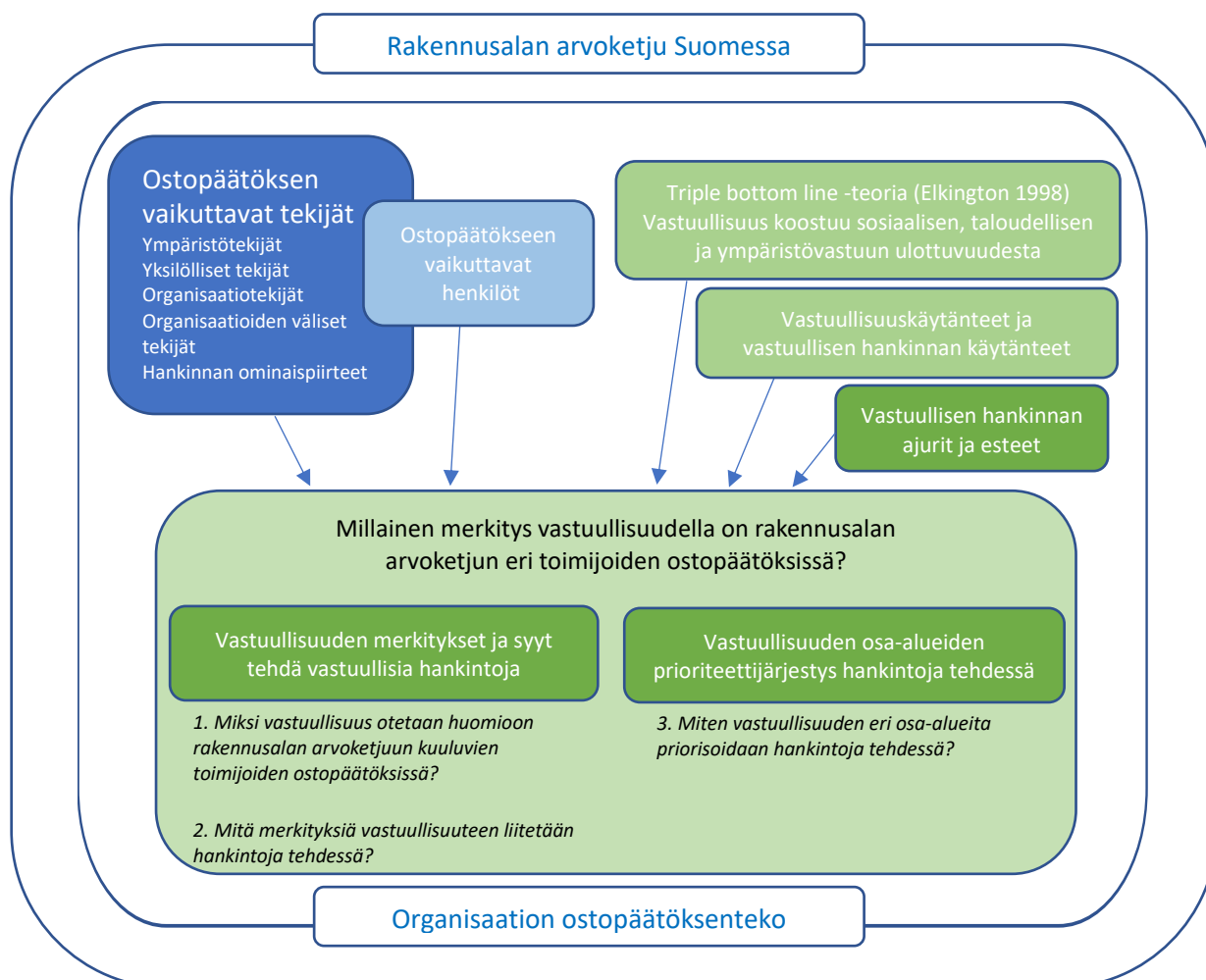
Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, miten organisaation ulkopuolelta tulevat ajurit eivät yksinomaan muuta hankintaa vastuullisempaan suuntaan, vaan sisäisillä ajureilla on myös suurta vaikutusta (Hoejmose & Adrien-Kirby 2012). Hankintojen vastuullisuutta määrittävät siten ulkoiset paineet, sisäiset resurssit sekä hankinnoista vastaavien henkilöiden ja johdon asenteet, arvot ja motivaatio. On myös havaittu, miten vastuullisen hankinnan esteet voivat muuttua ajureiksi tunnistamalla esteet ja muuttamalla toimintatapoja parempaan suuntaan (Leal Filho ym. 2019, 1270). Mikäli kaikille organisaatioille määritettäisiin yhtenevät säännöt vastuulliselle hankinnalle, voisivat ulkoiset esteet muuttua ajureiksi sääntöjen ohjatessa jokaisen toimijan hankintaa tasapuolisesti.

2.5 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Kuviossa 3 on koottu yhteen tutkielman teoreettinen viitekehys. Kuviossa tarkastelu kohdistetaan tutkimuksen empiiriseen ilmiöön eli vastuullisuuden merkitykseen B2B-ostopäätöksenteossa, kun kontekstina on rakennusalan arvoketju Suomessa. Kuvio havainnollistaa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen rakentumista organisaation ostopäätöksenteon teoriaa ja vastuullisen hankinnan teoriaa soveltamalla. Tutkimuksen empiiristä ilmiötä tarkastellaan näiden teoreettisten näkökulmien avulla, jolloin ne yhdistyvät toisiinsa. Organisaation ostopäätöksenteon teoria tarjoaa tutkimukselle kontekstin, jossa vastuullisuuden huomioimista hankintoja tehdessä ja vastuullista hankintaa tarkastellaan. Vastuullisen hankinnan teoria tarjoaa tietoa siitä, millainen rooli vastuullisuudella on organisaatioiden ostopäätöksissä ja mitkä tekijät motivoivat vastuulliseen hankintaan. Elkingtonin (1998) luoma triple bottom line -teoria vaikuttaa taustalla siten, että vastuullisuutta tarkastellaan kokonaisvaltaisesti, niin taloudellisen, sosiaalisen kuin ympäristövastuun ulottuvuuden kautta.

Kuvio 3 havainnollistaa, miten hankinnoista vastaavan henkilön subjektiiviseen näkemykseen vastuullisuuden merkityksestä ostopäätöksenteossa ja vastuullisuuden osa-alueiden priorisointiin vaikuttavat ostopäätökseen vaikuttavat tekijät, muut ostopäätökseen vaikuttavat henkilöt, organisaation vastuullisuuskäytänteet ja vastuullisen hankinnan käytänteet sekä vastuullisen hankinnan ajurit ja esteet. Vastuullisuutta B2B-ostopäätöksenteossa tarkastellaan hankinnoista

vastaavien henkilöiden subjektiivisten näkemysten ja kokemusten kautta, joita tutkimuksessa tehdyt teoreettiset valinnat auttavat tarkastelemaan syvällisemmin ja totuudenmukaisemmin.



Kuvio 3. Tutkielman teoreettinen viitekehys

Tämän tutkielman tavoitteena on ymmärtää, millainen merkitys vastuullisuudella on suomalaisen rakennusalan arvoketjun eri toimijoiden ostopäätöksissä. Tutkimusilmiötä pyritään ymmärtämään tutkimalla hankinnoista vastaavien henkilöiden subjektiivisia näkemyksiä siitä, mitä vastuullisuus heille merkitsee B2B-ostopäätöksenteon kontekstissa. Aiemmassa tieteellisessä kirjallisuudessa tunnistetut organisaation ostopäätöksentekoon vaikuttavat tekijät sekä vastuullisen hankinnan käytänteet, ajurit ja esteet tarjoavat taustaymmärrystä sille, mitä tekijöitä organisaatioiden hankinnoista vastaavat henkilöt ottavat hankintoja tehdessään huomioon ja mitkä tekijät motivoivat vastuullisten hankintojen tekemiseen. Näin ollen teoreettinen viitekehys muodostaa kehyksen tutkimusilmiön tarkastelulle ja sen ymmärtämiselle, millainen merkitys vastuullisuudella on organisaatioiden ostopäätöksenteossa rakennusalan arvoketjun kautta tarkasteltuna. Tässä tutkielmassa teoreettista viitekehystä kehitetään empiirisen aineiston perusteella, joten teoreettisesta viitekehystä tarkastellaan uudestaan tutkielman tulosluvussa.

3 METODEJA YHDISTÄVÄN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tieteenfilosofiset lähtökohdat ohjaavat tutkimuksen toteutusta, käsityksen muodostumista tutkimusongelmasta sekä tutkimusaineiston keruuta ja analysointia (Carson ym. 2001, 12). Tieteenfilosofian voidaan siis nähdä auttavan sopivien näkökulmien valinnassa ja tutkimuksen suuntaamisessa. Seuraavaksi tarkastellaan ontologian, epistemologian ja metodologian kautta tässä tutkielmassa tehtyjä tieteenfilosofisia valintoja. Ontologialla viitataan tutkimuksen oletuksiin todellisuuden ja totuuden luonteesta, epistemologia kuvaa, mitä olemassa olevasta tiedetään ja millä perusteella, ja metodologia puolestaan kuvaa valintoja tiedon tuottamisen tavoista (Järvensivu & Törnroos 2010). Näin ollen ontologiset ja epistemologiset oletukset määrittävät tutkimuksen metodologisia valintoja (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Postmodernissa tieteessä keskiöön on noussut realismin ja konstruktionismin välinen suhde sekä niiden epistemologiset ja ontologiset eroavaisuudet. Realismissa todellisuuden ajatellaan olevan olemassa sen havainnoijasta riippumatta, kun taas konstruktionismi korostaa ihmisen roolia todellisuuden ja tiedon tulkitsijana. Tämä tutkielma sijoittuu maltillisen konstruktionismin tutkimusperinteeseen, jossa ajatellaan tiedon ja todellisuuden olevan tulkittua. Tulkintojen välillä on kuitenkin havaittavissa yhteneväisyyksiä, mikä mahdollistaa todellisuuden tutkimisen (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tässä tutkielmassa tiedon nähdään rakentuvan hankinnoista vastaavien henkilöiden subjektiivisten näkemysten ja kokemuksen kautta, jolloin ihminen tulkitsee todellisuutta ja tietoa, joka on tällöin kontekstisidonnaista ja sosiaalisesti rakentunutta (Shankar, Elliott & Goulding 2001). Lisäksi tässä tutkielmassa tutkitaan kieltä tiedon välittäjänä, sillä kielen avulla merkityksiä voidaan jakaa ja tulkita (Eriksson & Kovalainen 2008).

Tutkimuksen metodologia keskittyy keinoihin eli metodeihin, joilla voidaan saavuttaa parempi ymmärrys maailmasta ja tutkittavasta ilmiöstä (Eriksson & Kovalainen 2008). Tutkimuksen toteutuksessa yhdistettiin teemahaastattelua, narratiiveja sekä modifioitua parivertailujen metodia, joita hyödyntämällä voitiin päästä tutkimuksen kannalta relevanttiin tietoon parhaiten kiinni. Näin ollen tutkielman tieteenfilosofiset lähtökohdat ohjasivat tutkijaa valitsemaan tiedon ja todellisuuden tutkimiseen parhaiten soveltuvat tutkimusmenetelmät, joita tarkastellaan seuraavaksi tarkemmin.

3.2 Tutkimusstrategia

Tutkimusstrategiaa määrittävät niin tutkimuksen tieteenfilosofiset valinnat, ontologiset ja epistemologiset lähtökohdat kuin tutkimuksen tieteellinen paradigma (Saunders, Lewis & Thornhill 2009, 108). Näin ollen tutkimuksessa käytettävät tutkimusmenetelmät tulee valita tutkimuksen tieteenfilosofisten lähtökohtien, asetettujen tutkimuskysymysten sekä tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteiden perusteella. Tutkimuskysymyksiin tulee voida vastata valituilla tutkimusmenetelmillä (Eriksson & Kovalainen 2008). Tämän tutkimuksen toteutuksessa yhdistettiin menetelmällisesti puolistrukturoitua teemahaastattelua, narratiivista haastattelua sekä parivertailujen metodia, jota modifioitiin siten, että vastaajaa pyydettiin kertomaan ajatuksiaan ääneen parivertailutilanteen aikana. Näin voidaan saada syvempää ymmärrystä siitä, miten vastaaja muodostaa päätöksensä ja perustelee valintojaan. Tutkimuksessa päädyttiin hyödyntämään kolmen tutkimusmenetelmän yhdistelmää, sillä vain yhden metodin hyödyntämistä ei koettu riittäväksi tutkimuksen työkaluksi tutkimusilmiön ymmärtämiseksi. Metodeja yhdistävän tutkimusstrategian avulla voidaan saavuttaa syvempää ymmärrystä tutkimusilmiöstä sekä tuottaa liikkeenjohdollisesti relevantimpaa tietoa kuin vain yksittäistä laadullista tai määrällistä metodia hyödyntämällä, sillä metodeja yhdistävä tutkimus parantaa tutkimustulosten validiteettia (Hurmerinta-Peltomäki & Nummela 2006). Näin ollen metodeja yhdistävä tutkimus voi vahvistaa tutkimuksen relevanssia ja arvoa liikkeenjohdon kannalta.

Kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia metodeja yhdistävä tutkimus on yleistynyt viime vuosikymmeninä, ja se on vakiinnuttanut asemaansa kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen rinnalla (Bryman 2006). Metodeja yhdistävä tutkimus on kuitenkin alttiimpaa kritiikille kuin perinteisiä paradigmoja hyödyntävä tutkimus. Sen avulla voidaan kuitenkin saavuttaa ilmiöstä syvempää ymmärrystä kuin vain yhtä metodia hyödyntämällä, sillä siinä yhdistyvät sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen metodien vahvuudet (Coyle & Williams 2000). Näin samasta ilmiöstä voidaan saavuttaa parempi kokonaiskuva ja metodeja voidaan hyödyntää toistensa luotettavuuden ja uskottavuuden arvioimisessa sekä tulosten laajentamisessa ja selittämisessä (Venkatesh, Brown & Bala 2013, 26). Metodeja voidaan yhdistää eri tutkimuksen vaiheissa, kuten tutkimuskysymyksiä muodostettaessa, aineistonkeruussa, analysoinnissa ja tulokinnassa (Coyle & Williams 2000). Tässä tutkielmassa metodeja yhdistettiin tutkimuskysymysten muodostuksessa, sillä tutkimusongelmaan vastaamiseksi nähtiin hyödylliseksi yhdistää niin kvalitatiivista haastattelua kuin kvantitatiivista parivertailujen metodia. Metodeja yhdistävässä aineistonkeruussa on tyypillistä, että toinen aineisto koetaan merkityksellisemmäksi tutkimuksen kannalta (Morgan 1998). Tässä tutkielmassa kvalitatiivinen

haastatteluaineisto sai enemmän painoarvoa, sillä se on tutkimusongelmaan vastaamisen kannalta merkittävämpi niin laajuudeltaan kuin sisällöltään. Parivertailujen metodin avulla saavutetaan syvempää ymmärrystä siitä, miten vastuullisuuden eri osa-alueita priorisoidaan hankintoja tehdessä, jolloin parivertailuaineisto tukee haastatteluaineistoa vastatessa tutkimusongelmaan, millainen merkitys vastuullisuudella on suomalaisen rakennusalan arvoketjun eri toimijoiden ostopäätöksissä. Seuraavaksi tarkastellaan tutkimuksen metodologiaa tarkemmin.

3.2.1 Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus tarjoaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkimusilmiöstä (Belk., Fischer & Kozinets 2013). Kvalitatiivinen teemahaastattelu valittiin yhdeksi aineistonkeruumenetelmäksi, sillä sen avulla voidaan saavuttaa lisäymmärrystä tutkimustehtävästä, eli siitä, millainen merkitys vastuullisuudella on suomalaisen rakennusalan arvoketjun eri toimijoiden ostopäätöksissä. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät sopivat erityisesti kuvaamaan tutkimusilmiöitä, joissa ollaan kiinnostuneita yksittäisten kuluttajien, yritysten, markkinoijien tai markkinoiden käyttäytymismalleista ja syistä käyttäytymismallien takana (Belk ym. 2013). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää rakennusosalalla hankinnoista vastaavien henkilöiden näkemyksiä vastuullisuuden merkityksestä heidän ostopäätöksenteossään. Kvalitatiivinen tutkimus on ymmärtävää tutkimusta, joten teemahaastattelujen avulla voidaan saavuttaa syvällistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2008). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijalla on keskeinen rooli tutkimusilmiön tulkitsijana (Belk ym. 2013), joten tutkija toimi instrumenttina tämän tutkimuksen aineistoa tulkitessaan, eikä hänen vaikutustaan aineistoon pyritä minimoimaan.

Puolistrukturoidulle teemahaastattelulle ominaista on eteneminen etukäteen valittujen teemojen sekä tarkentavien kysymysten varassa, jotka puolestaan pohjaavat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen ja tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä aiemmin tiedettyyn tietoon. (Tuomi & Sarajärvi 2018). Puolistrukturoitu haastattelu asettuu siis lomakehaastattelun ja avoimen eli strukturoimattoman haastattelun väliin ja haastattelun aikana keskustellaan tietyistä teemoista yksityiskohtaisten kysymysten sijaan (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48). Menetelmän avulla tutkijan oli mahdollista ymmärtää paremmin haastateltavien näkemyksiä vastuullisuuden merkityksestä hankintoja tehdessä. Menetelmä auttoi tutkijaa saavuttamaan myös ymmärrystä siitä, miten hankinnoista vastaavat henkilöt määrittelevät vastuullisuuden ja vastuullisen hankinnan, jolla voitiin varmistaa haastateltavan ymmärtävän aiheen samalla tavoin kuin tutkimuksessa tarkoitettiin.

3.2.2 Narratiivinen haastattelu

Kvalitatiivisen haastattelun osana toteutettiin myös narratiivinen haastattelu, jotta voitiin tarkastella haastateltavan omia kokemuksia vastuullisen hankinnan tekemisestä, siihen liitetyistä merkityksistä ja taustalla vallitsevista syistä, miksi haastateltava ottaa vastuullisuuden huomioon hankintoja tehdessään. Narratiivista tutkimusmenetelmää hyödynnettäessä tutkimusaineisto muodostuu narratiiveista eli tarinoista, joita voidaan kerätä esimerkiksi haastattelemalla (Eriksson & Kovalainen 2008). Haastateltava saa kertoa haastattelussa omin sanoin tarinansa, eli narratiivin. Tarinan edetessä haastattelija voi auttaa haastateltavaa itsereflektiossaan eli oman toimintansa tarkastelussaan kysymällä tarkentavia kysymyksiä tarinasta esiin nousevista aiheista (Shankar ym. 2001).

Shankarin ym. (2001) mukaan niin haastateltavan kuin tutkijankin tulee harjoittaa itsereflektiota elämässään, jotta narratiivinen haastattelu voi onnistua. Tutkijan omista kokemuksista on siis hyötyä lisäkysymysten esittämisessä helpottaessaan haastateltavaa itsereflektionsa tekemisessä. Narratiivinen menetelmä mahdollistaa metodina pääsyn hankintoja tekevän henkilön vastuulliseen hankintaan liittämensä merkitysten ja niiden kautta muodostuvien kokemusten lähelle. Narratiivit ovat sopiva väline merkitysten tutkimiseen, sillä halutessa ymmärtää merkitysten ulottuvuuksia, on siihen soveltuva keino kielellisten ilmaisujen tarkastelu (Polkinghorne 1988). Tarinoitaan vapaasti ja omin sanoin kertomalla hankinnoista vastaavat henkilöt voivat sanoittaa kokemuksiaan ja niihin liittyviä merkityksiä. Todellisuuden nähdään siis rakentuvan narratiivien kertojan eli haastateltavan antamien merkitysten kautta (Hopkinson & Hogg 2006). Haastateltavan kertomista narratiiveista tutkija voi tunnistaa tarinasta ilmeneviä merkityksiä (Moisander & Valtonen 2006).

3.2.3 Parivertailujen metodi

Parivertailujen metodi juontaa juurensa 1920-luvulle, jolloin sen kehitti Louis Leon Thurstone. Saaty (1980) jatkoi metodin kehittämistä luomalla analyttisen hierarkiaproessin (AHP), jota on sovellettu laajasti eri tieteenaloilla päätöksentekotilanteissa, sillä se soveltuu erinomaisesti tilanteisiin, joissa halutaan saada selville haastateltavan todelliset preferenssit, sillä vastaaja asetetaan tilanteeseen, jossa hänen on verrattava kahta ominaisuutta keskenään (Zahedi 1986, 98). Tämän kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla saadaan selville usean vertailtavan tekijän looginen paremmuus-, suuruus- tai jokin vastaavanlainen järjestys, kun vastaajien täytyy tehdä priorisointeja eri tekijöiden välillä (Aaltola & Valli 2001). Metodin ideana on esittää vastaajalle samanaikaisesti kaksi keskenään vertailtavaa tekijää, joista vastaajan tulee valita parhaiten omaa näkemystään vastaava vaihtoehto

hänelle esitetyn kysymyksen pohjalta. Parivertailujen tekniikkaa soveltavia metodeja on olemassa lukuisia, ja niiden avulla selvitetään useimmiten vain tärkeys- tai paremmuusjärjestystä. Tässä tutkielmassa halutaan lisäksi saada selville, kuinka paljon enemmän toinen tekijä merkitsee, eli kuinka paljon tärkeämpi toinen vastuullisuuden osa-alue on kuin toinen. (Aaltola & Valli 2001, 113.)

Parivertailujen metodissa jokainen vertailtava tekijä asetetaan vuorollaan pariiksi, jolloin jokainen tekijä tulee verratuksi kaikkien muiden tekijöiden kanssa. Suositeltava vertailtavien asioiden enimmäismäärä on kuusi, jolloin voidaan muodostaa yhteensä 15 paria. Tässä tutkielmassa vertailtavia tekijöitä oli viisi, jolloin pareja syntyy yhteensä 10, kun kaikkia tekijöitä verrataan kertaalleen keskenään toisiinsa. Vaihtoehtojen määrän lisääntyessä myös vaadittujen vertailuparien määrä lisääntyy, joka voi johtaa liialliseen vaihtoehtojen määrään, informaation ylikuormaan ja uhata päätelmien luotettavuutta sekä laatua (Yrjölä 2015). Metodi on kognitiivisesti haasteellinen, mutta hyödyllinen työkalu, sillä tutkittavat usein kokevat vertailun helpommaksi, kuin absoluuttisten valintojen tekemisen kriteerin merkityksellisyyden tai tärkeyden suhteen (Yrjölä 2015), kun vastaajalta edellytetään vain kahden tekijän vertaamista yhtäaikaaisesti toisiinsa, eikä hänen tarvitse miettiä useiden vertailtavien tekijöiden suhteita. Lopputuloksena saadaan jokaisen vastaajan looginen järjestys vertailtavina olleista asioista. Parivertailu voidaan toteuttaa joko kyselynä tai haastatteluna riippuen kohdejoukosta tai tutkimuksen tarkoituksesta. (Aaltola & Valli 2001.)

Parivertailujen metodilla vastattiin kolmanteen tutkimuskysymykseen, eli ”Miten vastuullisuuden eri osa-alueita priorisoidaan hankintoja tehdessä?”. Hankinnoista vastaavat henkilöt asetettiin tilanteeseen, jossa heidän tuli tehdä valintoja vastuullisuuden osa-alueiden välillä sen mukaan, kumman he kokevat merkityksellisempänä ostopäätökseen vaikuttavana tekijänä. Näin saatiin muodostettua ostopäätökseen vaikuttavien vastuullisuuden osa-alueiden prioriteettijärjestys. Vastuullisuuden osa-alueet muodostettiin tätä tutkielmaa varten, ja ne pohjautuvat aiempaan tieteelliseen kirjallisuuteen ja toimeksiantajayrityksen vastuullisuusasiantuntijoiden näkemyksiin vastuullisuuden jakamisesta osa-alueisiin. Parivertailujen yhteydessä hyödynnettiin myös toista painoarvojen laskemiseen käytettävää metodologiaa, sadan pisteen jakoa, jotta tulosten jälkikäsitelyssä mahdollisesti esiintyvien epäjohdonmukaisuuksien tasoittaminen olisi mahdollista. Parivertailujen metodologiaa modifioitiin siten, että haastateltavaa pyydettiin kertomaan ääneen valintatilanteen aikana heränneistä ajatuksistaan ja perustelemaan valintojaan, jotta voitiin ymmärtää paremmin, mitä ajatuksia metodin hyödyntäminen ja vastuullisuuden osa-alueiden vertaileminen vastaajassa herätti.

3.2.4 Case: rakennusalan arvoketju

Tässä tutkielmassa vastuullisuuden merkitystä B2B-ostopäätöksenteossa tutkitaan case- eli tapaustutkimuksen avulla. Kun halutaan ymmärtää syvällisemmin todellista, oikean maailman ilmiötä, on tapaustutkimus suositeltava menetelmä (Yin 2014, 18). Case-tutkimus auttaa ilmiön tutkimisessa juuri tietyn tapauksen kautta tarkasteltuna. Tässä tutkielmassa tutkimuskohteena oleva tapaus on rakennusalan arvoketju, jota pyritään tutkimaan luonnollisessa ympäristössään. Tietoa tuotetaan kuvailemalla tutkittavaa ilmiötä yksityiskohtaisesti pyrkimättä kuitenkaan yleistettävään tietoon. Kuvailevan menetelmän avulla ei pyritä selittämään ilmiöiden välisiä yhteyksiä tai testata hypoteeseja, vaan ennemminkin kuvailemaan tarkasti, järjestelmällisesti ja totuudenmukaisesti tutkimusilmiön ominaispiirteitä. (Anttila 1996, 250; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 125.) Tapaustutkimus valittiin tutkimusstrategiaksi, sillä tutkielman tavoitteena on ymmärtää tutkimusilmiötä syvällisesti niin, että siihen liittyvä konteksti, taustat ja olosuhteet otetaan huomioon. Tutkimustulosten arvioinnissa tuloksia pohditaan myös laajemmassa mittakaavassa arvioimalla, mitä tässä tapauksessa on annettavaa vastaaville tutkimuksille ja tutkimusprosesseille, ja miten tutkimustuloksia voisi soveltaa vastuullista hankintaa koskevissa laajemmissa tutkimuksissa tai muussa kontekstissa (Saarinen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Case-tutkimuksen keskeisimmät vaiheet ovat tapauksen eli kohteen valitseminen sekä tarkentaminen (Eriksson & Koistinen 2005, 22). Tutkimuksen kohteeksi valitun tapauksen tulee olla ainutlaatuinen, erityinen tai teoreettisesti mielenkiintoinen (Patton 1990, 184–185). Tämän tutkielman tapaukseksi valittiin rakennusalan arvoketju, sillä se nähtiin erityisenä ja teoreettisesti mielenkiintoisena tapauksena, sillä rakennusala on maailmanlaajuisesti voimakkaasti kasvussa oleva teollisuudenala, niin kehittyneissä kuin kehittyvissäkin maissa (Ortiz ym. 2009). Lisäksi rakennetulla ympäristöllä ja rakentamisen prosesseilla on merkittäviä taloudellisia, sosiaalisia ja ympäristövaikutuksia (Sev 2009). Rakennusala on merkittävä työllistäjä ja muiden toimialojen mahdollistaja rakennussektorin tuottamien rakennusten ollessa jokaisen ihmisen jokapäiväisessä toiminnassa jatkuvasti läsnä (Ahonen ym. 2020). Toisaalta rakennusalaa leimaavat suuri energiankulutus, kaatopaikkajätteen syntyminen rakennustyömailla, globaalit kasvihuonekaasupäästöt ja muut ilmansaasteet, ympäristön tuhoaminen ja resurssien ehtyminen. Nämä negatiiviset ympäristövaikutukset kuitenkin tiedostetaan jo hyvin rakennusalalla, minkä vuoksi rakennusteollisuus pyrkii jatkuvasti kehittämään niin taloudellisia, sosiaalisia kuin ympäristöön liittyviä vastuullisuuden mittareitaan ja soveltamaan elinkaariarviointia toiminnassaan, voidakseen vastata asiakkaiden vastuullisuusvaatimukseen sekä lisätä vastuullisen rakentamisen markkinoiden kilpailukykyä ja tuottavuutta (Ortiz ym. 2009).

Suomalaisen rakennusalan arvoketjun valintaa tutkimuksen kohteeksi voidaan perustella myös vastuullisen rakentamisen ajankohtaisuudella. Vastuullinen rakentaminen tarkoittaa ympäristöön liittyvien, yhteiskunnallisten ja taloudellisten näkökulmien sisällyttämistä rakentamisen käytäntöihin ja liiketoimintastrategioihin. Se on kestävä kehityksen periaatteiden soveltamista kokonaisvaltaisesti rakentamisen elinkaareen aina raaka-aineiden hankinnasta, rakennusten ja infrastruktuurin suunnittelusta itse rakentamiseen ja lopulta syntyvän jätteen hallintaan. (Tan, Shen & Yao 2011, 227.) Yhä laajemmin tunnustetaan, että maapallon kyky kestää ihmisten toiminnan vaikutuksia on rajallinen, eikä kulutus voi jatkua nykyisellä tasollaan kuluttamatta maapallon luonnonvaroja korjaamattomasti. Taulukossa 4 on esitetty rakennusteollisuuden päävaikutuksia triple bottom line -teorian mukaisen kolmijaon kautta tarkasteltuna (mukaillen Sev 2009, 162)

Taulukko 4. Rakennusteollisuuden päävaikutukset triple bottom line -teorian kautta tarkasteltuna (mukaillen Sev 2009, 162)

	Ympäristö- vastuu	Sosiaalinen vastuu	Taloudellinen vastuu
Raaka-aineen hankinta ja kulutus, siihen liittyvä resurssien ehtyminen	X		X
Maankäyttö, olemassa olevan kasvillisuuden raivaaminen	X	X	X
Energiankulutus ja siihen liittyvät kasvihuonekaasupäästöt	X		X
Muut sisä- ja ulkopäästöt	X		X
Esteettinen tuhoutuminen		X	
Vedenkäyttö ja jäteveden tuottaminen	X		X
Lisääntyneet kuljetustarpeet sijainnista riippuen	X	X	X
Jätteiden syntyminen	X		X
Korruption mahdollisuudet		X	X
Yhteisöille aiheutuneet häiriöt, kuten sopimattomien materiaalien käyttö ja sopimaton suunnittelu		X	X
Terveysriskit työmailla ja rakennusten asukkaille		X	X

Vastuullisuuskäytänteiden toteuttaminen rakennusteollisuudessa on kuitenkin haastavaa, sillä toimiala koostuu lyhytkestoisista projekteista, joihin osallistuvilla lukuisilla eri sidosryhmillä on jokaisella omat tavoitteensa ja motiivinsa (Martinuzzi ym. 2011). Projektiin osallistuvat tahot pyrkivät lisäksi siirtämään vastuullisuuteen liittyvät vastuut toisille osapuolille niin, ettei vastuun kantaminen osuisi omille harteille (Lin ym. 2016, 319). Rakennusalalla omistajat, tulevaisuuden käyttäjät, sijoittajat, urakoitsijat, suunnittelijat ja arkkitehdit määrittävät vastuullisuuskäytäntöjen muotoja ja sitä, kuinka vahvasti niitä omaksutaan ja toteutetaan jokapäiväisessä toiminnassa. Mikäli jokin edellä mainituista toimijoista vaatii toisenlaisia panostuksia vastuullisuuskäytänteiden saralla, tulee ne toimeenpanna käytäntöön (Martinuzzi ym. 2011,1.) Näin ollen valtaa omaavilla sidosryhmillä on paljon vaikutusvaltaa siinä, kuinka vastuullisesti rakennusala toimii. Rakennusalan arvoketju on mielenkiintoinen tutkimuskohde myös siksi, että rakennussektorilla on paikallisten

vaikutusten lisäksi myös kansainvälistä vaikutusta toimijoiden kansainvälisyyden sekä globaalien hankintaketjujen vuoksi (Martinuzzi, Gisch-Boie & Wiman 2010, 39-49). Onkin keskeistä huomata, etteivät yksittäiset organisaatiot kovinkaan usein onnistu yksin monimutkaisten ja globaalien hankintaketjujensa hallinnassa, joten yhteistyön merkitys koko arvoketjun tasolla korostuu (Cramer 2008; Mont & Leire 2009). Näin ollen huomiota tulee kiinnittää eri toimijoiden väliseen yhteistyöhön, keskinäiseen sitoutumiseen ja luottamukseen, sillä luottamussuhteen puuttuminen vaikuttaa negatiivisesti koko arvoketjun vastuullisuuteen ja taloudelliseen kannattavuuteen (Kwon & Suh 2004). Rakennusalalla vastuullisuuden implementointi koko arvoketjun tasolle tarkoittaa sitä, miten jokaisen arvoketjun toimijan tulee huomioida vastuullisuuskysymykset toiminnassaan ja toimittajavalinnoissaan (Råman 2017). Näin ollen rakennusprojektin omistajan ja siihen osallistuvien toimijoiden tulee valita rakennusprojektin toimittajiksi vastuullisia toimijoita.

Tässä intensiivisessä case-tutkimuksessa tapausta tarkastellaan siis rakennusalan hankinnoista vastaavien henkilöiden näkökulmasta, jolloin tutkimukseen osallistuvien henkilöiden oma ääni tulee kuuluviin. Näin voidaan saavuttaa mahdollisimman syvälinen ymmärrys ilmiöstä tietyn tapauksen kontekstissa, jota on tutkittu aiemmin vain vähän (Saunders ym. 2009, 146). Tapaustutkimus valittiin tutkimusstrategiaksi, sillä siinä voidaan hyödyntää sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä (Yin 1994).

3.3 Aineiston luominen ja kuvaus

Aineiston keruu on sitä laadukkaampaa ja luotettavampaa, mitä huolellisemmin kattava haastattelurunko on laadittu (Hirsjärvi & Hurme 2008). Tästä syystä ennen varsinaisia haastatteluja metodeja yhdistävän haastattelurungon testaamiseksi toteutettiin pilottihaastattelu. Pilottihaastattelu toteutettiin 27.11.2020 ja haastattelu kesti 70 minuuttia. Pilottihaastattelun tarkoituksena oli testata käytännössä haastattelurungon teemojen järjestystä, metodien toimivuutta tutkimusongelmaan vastaamisen kannalta, kysymysten asettelua ja muotoilua sekä haastattelun pituutta (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 72-73). Haastateltavalta pyydettiin lupa pilottihaastattelun tallentamiseen ja hänelle kerrottiin tutkimuksen julkisuudesta, aineiston käsittelystä anonymisti ja haastateltavan oikeuksista keskeyttää haastattelu halutessaan. Pilottihaastattelussa käytiin haastattelurungon mukaisesti ensin läpi yleisiä kysymyksiä haastateltavan edustamasta organisaatiosta, jonka jälkeen siirryttiin teemahaastattelukysymyksiin ja narratiivisiin kysymyksiin. Haastattelun viimeinen vaihe koostui sadan pisteen jakamisesta sekä parivertailuista (kts. liite 1).

Hirsjärven ja Hurmeen (2008) mukaan pilottihaastattelun perusteella haastattelurunkoa voidaan muokata tarvittaessa toimivammaksi. Haastattelurungon toimivuutta kysyttiin myös pilottihaastattelun vastaajalta, jolloin haastattelurungon arviointiin saatiin myös haastateltavan näkökulma. Haastateltavan mukaan teemoja käsiteltiin kattavasti ja runko toimi moitteettomasti, joskin parivertailujen metodi oli haastateltavan mukaan melko haastava. Hän ehdotti myös muutamia kysymysideoita, joiden pohjalta haastattelurunkoon lisättiin kysymykset, kuinka pitkällä haastateltavan edustama organisaatio on vastuullisuuden integroimisessa koko toimitusketjun tasolle, ja miten organisaatio on kehittynyt vastuullisuusajattelussa. Pilottihaastattelun perusteella selvisi, että teemahaastattelun ja narratiivisen osion tulee olla mahdollisimman keskustelunomaisia, jotta vastaajalta saadaan mahdollisimman rikkaita ja laajoja vastauksia. Pilottihaastattelu osoitti metodien toimivan hyvin yhteen, joten niiden yhdistelmää hyödynnettiin myös varsinaisissa haastatteluissa. Tämän jälkeen haastattelurunko viimeisteltiin lopulliseen muotoonsa.

Tutkimusaineisto koostuu yhteensä yhdeksästä haastattelusta, joista ensimmäinen oli pilottihaastattelu. Määrä koettiin sopivaksi, sillä viimeisten haastattelujen kohdalla havaittiin aineiston alkavan toistaa itseään eli saturoituvan (Tuomi & Sarajärvi 2018). Yhdeksän haastattelun myötä saatiin vahvistusta myös tutkimustulosten paikkansapitävyydelle. Aineisto kerättiin marraskuun 2020 ja helmikuun 2021 välisenä aikana. Haastattelut toteutettiin Microsoft Teams -sovelluksen välityksellä ja ne tallennettiin analysointia varten. Jokaiselta osallistujalta kysyttiin lupa haastattelun tallentamiseen ennen haastattelun alkamista. Haastattelut vaihtelivat kestoltaan 42–70 minuutin välillä. Haastattelut purettiin kirjalliseen muotoon viimeistään kolmen päivän kuluessa haastattelusta, jotta se oli vielä mahdollisimman tuoreena haastateltavan muistissa. Litteroinnit tehtiin sanatarkasti, eli jokainen sana ja äännähdys kirjattiin. Tekstimassana litteroitu aineisto oli 123 A4-sivua (Times New Roman, fonttikoko 11, riviväli 1,0).

Taulukossa 5 esitetään tutkimuksen haastateltavien tiedot. Haastateltavien nimet ja tehtävänimikkeet jätettiin pois, koska haastateltavien henkilöllisyyden tunnistamisella ei havaittu olevan oleellista vaikutusta tämän tutkimuksen tuloksiin. Näin ollen haastateltavien nimien sijasta käytettiin aakkosten kirjaimia A–I. Ensimmäinen haastattelu oli pilottihaastattelu, jonka vuoksi haastateltava A on merkitty tähdellä. Käyttökelpoisuutena ja aineiston kokonaisuuden kannalta tärkeän roolinsa vuoksi se päätettiin sisällyttää lopulliseen tutkimusaineistoon. Haastateltavien valinnassa kriteereinä olivat haastateltavien saavutettavuus ja soveltuvuus (Eriksson & Kovalainen 2008). Saavutettavuuden kriteerinä pidettiin haastattelujen toteuttamista suhteellisen tiukan aikataulun puitteissa. Soveltuvaksi haastateltava koettiin, mikäli hän edusti organisaatiota, joka kuului tutkimuksen

toimeksiantajayrityksestä alkavaan suomalaiseen rakennusalan arvoketjuun. Tutkimukseen pyrittiin saamaan mukaan mahdollisimman moni arvoketjuun kuuluva toimija, mutta tutkimuksen suunnitteluvaiheessa tiedostettiin, ettei kaikkia rakennusalan arvoketjun toimijoita ole mahdollista sisällyttää aineistoon rajallisten resurssien puitteissa, mikä tulee huomioida myös aineistoa analysoidessa ja tutkimuksen tuloksia arvioidessa.

Taulukko 5. Tutkimuksen haastateltavien ja haastattelujen tiedot

Haastateltava	Päivämäärä	Kesto	Organisaation toimiala
A*	27.11.2020	1.10.14	Puulevytuotteiden valmistaja
B	08.12.2020	49.52	Puusepäntiike
C	09.12.2020	53.51	Puutavaratuotetukkukauppa
D	05.01.2021	59.08	Rakennusliike
E	14.01.2021	1.09.37	Rauta- ja rakennustarvikkeiden yleisvähittäiskauppa
F	15.01.2021	51.29	Puutavaratuotetukkukauppa
G	22.01.2021	42.43	Rakennusliike
H	22.01.2021	55.02	Kiinteistö- ja rakennusalan toimija
I	09.02.2021	1.02.48	Puusepäntiike

Haastattelun alkaessa tutkija kävi jokaisen haastateltavan kanssa läpi haastattelun perusasiat, eli haastateltaville avattiin lyhyesti tutkimuksen tarkoitusta (vastuullisuuden merkityksen tutkiminen rakennusalan arvoketjun eri toimijoiden ostopäätöksenteon kontekstissa), tutkimuksen julkisuutta sekä aineiston käsittelyä anonymisti. Haastateltaville kerrottiin myös oikeuksistaan keskeyttää osallistuminen. Alustuksen jälkeen jokaiselta haastateltavalta kysyttiin taustainformaatioksi muutama kysymys edustamastaan organisaatiosta ja tehtävänimikkeestä. Näin saatiin tutkimuksen kannalta olennainen varmistus siitä, että tavoitettujen organisaatioiden edustajat vastaavat itse hankinnoista organisaatiossa. Tämän jälkeen siirryttiin puolistrukturoidun teemahaastattelun kysymyksiin. Jokaisen vastaajan kanssa käytiin läpi lähes samat kysymykset ja teemakokonaisuudet, mutta jokaiselle esitettiin haastattelutilanteen ja haastateltavan antamien vastausten mukaan erilaisia tarkentavia kysymyksiä. Myös kysymysten järjestys vaihteli hieman eri haastattelutilanteissa. Seuraavaksi siirryttiin narratiivisiin kysymyksiin, ja jokaista haastateltavaa pyydettiin kertomaan tarinan muodossa tekemistään hankinnoista ja hankintaprosesseista. Tämän jälkeen jatkettiin kysymyksillä, joilla pyrittiin selvittämään, kuinka pitkällä vastuullisuusajattelussa arvoketjun eri

toimijat ovat. Haastateltavalle esitettiin vastuullisen toimitusketjunhallinnan maturiteettimalli (mukailten Reefke ym. 2010, kts. liite 1), johon häntä pyydettiin tutustumaan huolellisesti ja asettamaan edustamansa organisaatio sitä kuvaavalle maturiteettimallin tasolle.

Haastattelun viimeinen osio koostui sadan pisteen jakamisesta ja parivertailuista, joita ennen haastateltavaa pyydettiin tutustumaan hänelle esitettyihin vastuullisuuden osa-alueisiin ja niiden sisältöön (kts. liite 2). Haastateltavaa ohjeistettiin jakamaan 100 pistettä viiden eri vastuullisuuden osa-alueen kesken siten, että niistä muodostuu prioriteettijärjestys, jossa merkittävin ostopäätökseen vaikuttava vastuullisuuden osa-alue saa eniten pisteitä, ja vähiten puolestaan ostopäätökseen vähiten vaikuttava osa-alue. Pistejako suoritettiin ennen parivertailuja, jotta vastaajat saivat ajatuksesta kiinni, mistä priorisoinnissa on kyse ennen parivertailujen suorittamista. Pistejako oli tutkimuksen tulosten kannalta olennainen vaihe, sillä sen avulla voidaan tasoittaa parivertailujen tulosten jälkikäsitellyssä esiintyviä epä johdonmukaisuuksia. Parivertailujen tuloksia voi myös verrata pistejaon suhteellisiin painoarvoihin, mutta tämä ei kuitenkaan sovellu ainoaksi suhteellisten painoarvojen laskemismetodiksi (Christiansen ym. 2003, 1172), sillä sadan pisteen jaon avulla painoarvojen muodostaminen koetaan usein hyvin abstraktiksi tavaksi, jolloin siitä seuraa epä johdonmukaisuuksia vastauksissa (Zahedi 1986, 98).

Parivertailujen metodissa haastateltavat arvioivat viiden ostopäätökseen vaikuttavan vastuullisuuden osa-alueen keskinäistä tärkeyttä eli prioriteettia, jolloin verrattavia pareja muodostui yhteensä kymmenen. Ennen parivertailuja haastateltavaa ohjeistettiin kertomalla, mitä suuremman numeron hän intervallisasteikolta valitsee, sitä enemmän toinen osa-alue vaikuttaa hankintapäätökseen suhteessa verrattavaan pariin. Haastateltavalle esitettiin näytöllä yksi verrattava pari kerrallaan. Samanaikaisesti hänelle näytettiin vastuullisuuden osa-alueet esittelevästä taulukosta ne kaksi osa-alueita ja niiden osatekijät, joita kulloinkin verrattiin keskenään, jotta jokaisella vastaajalla olisi samanlainen ymmärrys siitä, mitä eri osa-alueet tarkoittivat. Vastaajalle esitetty symmetrinen 1–9 intervalliasasteikko oli jaettu kahteen väriin ja vastaajaa pyydettiin antamaan vastauksensa muodossa ”väri ja numero”, jolloin esimerkiksi ”sininen 5” tarkoitti, että toinen osa-alue merkitsi hankintapäätöksessä paljon enemmän kuin vastinparina oleva vastuullisuuden osa-alue (kts. liite 3).

Vastaajaa pyydettiin kertomaan vertailutilanteessa heränneistä ajatuksista ääneen vastaamisen aikana ja perustelemaan vastauksiaan. Näin voitiin päästä syvemmälle käsiksi haastateltavan päätöksenteon tilanteeseen ja ymmärtää, mitä ajatuksia priorisointi haastateltavissa herätti. Antamalla selkeät ohjeet ennen parivertailuja varmistettiin looginen eteneminen sekä tutkimusmetodin ymmärtäminen jokaisen haastateltavan kohdalla. Parivertailujen jälkeen haastateltavalta kysyttiin, herääkö hänellä

muita ajatuksia vastuullisuuden osa-alueisiin, niiden priorisointiin tai tutkimusmenetelmiin liittyen. Näin pyrittiin saamaan selville ajatuksia liittyen vastuullisuuden jakamiseen viiteen osa-alueeseen tässä tutkimuksessa tehdyllä tavalla ja pyrittiin tunnistamaan, oliko haastateltavilla ollut vaikeuksia ymmärtää vastuullisuuden osa-alueiden sisältöä. Lopuksi haastateltavalta kysyttiin, tuleeko hänellä vielä muita ajatuksia mieleen haastattelussa läpikäytyihin teemoihin liittyen, mitä tutkija ei ollut osannut kysyä. Näin pyrittiin tunnistamaan mahdollisia vastuullisuuden merkityksiä, joita ei ollut vielä aiemmin haastattelun aikana noussut esiin.

3.4 Kvalitatiivisen haastatteluaineiston analysointi

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että aineiston luominen, analysointi ja tulkinta ovat vahvasti toisiinsa sidoksissa (Belk ym. 2013). Tässä luvussa avataan tutkimusvaiheita, jotka liittyvät haastatteluaineiston analysointiin ja tulkintaan, jotka ovat toisiinsa tiiviisti liittyviä ja osittain samanaikaisesti tapahtuvia tutkimusprosessin vaiheita. Luvussa esitellään käytetyt analyysimenetelmät, jotka on valittu sen mukaan, että ne soveltuvat tutkimuksen tavoitteisiin, tarkoitukseen sekä tutkimuskysymyksiin (Eriksson & Koistinen 2005, 30). Lisäksi kuvataan konkreettisia aineiston analysoinnissa käytettyjä keinoja. Analyysin kannalta on keskeistä huomata, että tutkijalla oli keskeinen rooli aineiston tulkitsijana ja ymmärtäjänä (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Tutkimuksessa on keskeistä määrittää analyysin tarkoitus, eli analyysin lähtökohta sekä analyysin odotetut tulokset (Guest, MacQueen & Namey 2012, 6). Tässä tutkielmassa analyysin tarkoituksena on selittää ilmiötä, eli vastuullisuuden merkitystä organisaatioiden ostopäätöksissä ja luoda tutkimusilmiöstä selkeä, sanallinen kuvaus analyysin avulla (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tämän tutkielman tarkoituksena ei ole kuitenkaan aukottomasti ymmärtää tutkimusilmiötä, vaan ennemminkin luoda lisäymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä kuvailemalla rikkaasti vastuullisuuden saamia merkityksiä hankinnoista vastaavien henkilöiden mielissä. Aineistoa lähestyttiin selittävän analyysin keinoin, joka perustuu sisältöön, ja sen avulla selvitettiin, mitä ihmiset ajattelevat tutkittavasta ilmiöstä. Selittävässä analyysissä tutkimuksen tulokset ja analyytiset kategoriat nousevat aineistosta, eli niitä ei määritellä etukäteen, vaan aineistosta esiin nousevaan tietoon luotetaan. Selittäväälle analyysille ominaista on, että teoria on mukana ohjaamassa sitä, mitä tutkitaan ja mitä menetelmiä hyödynnetään. (Guest ym. 2012, 6–7.) Tutkimusaiheesta tehty aiempi tieteellinen tutkimus antoi siis tutkijalle ohjenuoraa siitä, mitä on merkityksellistä ja hyödyllistä tutkia. Teoreettinen viitekehys muodostettiin ennen aineiston keruuta ja analysointia, jolloin viitekehysten

tehtävänä oli tarjota lähtökohta ja tarttumapintaa aineiston analysoinnille sulkematta pois uusien löydösten, näkökulmien ja oivallusten nousemista esiin aineistosta. Selittävän analyysin avulla saatiin rakennusalan organisaatioiden hankinnoista vastaavien henkilöiden ääni kuuluviin ja savutettiin ymmärrystä siitä, mitä he ajattelevat tutkittavasta ilmiöstä.

Aineiston analyysi voidaan nähdä toistuvien kaavojen tunnistamisena, jota ohjaavat joko asetetut tutkimuskysymykset tai olemassa oleva teoria. Toistuvat kaavat voivat nousta aineistosta myös itsestään, ilman teorian tai tutkimuskysymysten ohjausta. (Belk ym. 2013). Tässä tutkimuksessa tällaisten toistuvien kaavojen annettiin nousta aineistosta vapaasti, mutta myös aiempaa teoriaa hyödynnettiin kaavojen tunnistamisessa. Toistuvia kaavoja, eli vastuullisuuden saamia merkityksiä ostopäätöksenteon kontekstissa tunnistettiin jo haastatteluvaiheessa, ja esimerkiksi pilottihaastattelun perusteella voitiin havaita, miten aiemman teorian pohjalta muodostetun haastattelurungon avulla voitiin päästä käsiksi näihin toistuviin kaavoihin, eli vastuullisuuden merkityksiin ostopäätöksenteon kontekstissa. Näin ollen voidaan katsoa aineiston analyysin alkaneen jo aineistonkeruuvaiheessa.

Ennen varsinaista analyysiä valittiin analyysiyksikkö, joka määriteltiin tutkimusaineiston laadun ja tutkimustehtävän pohjalta (Tuomi & Sarajärvi 2018). Analyysiyksiköksi täsmentyi ajatuskokonaisuus, joka sisälsi yhden tai useamman lauseen. Analyysin tavoitteena oli tunnistaa erilaisia vastuullisuuden merkityksiä ostopäätöksenteon kontekstissa, joten aineistosta pyrittiin tunnistamaan rikkaita kuvauksia, jolloin yksittäinen sana tai lause olisi jäänyt analyysiyksikkönä liian yksiulotteiseksi. Vastuullisuuden merkityksillä tarkoitetaan tässä tutkielmassa sitä, mitä hankinnoista vastaavat henkilöt ajattelevat vastuullisuudesta ostopäätöksenteon yhteydessä, ja millaisia ajattelumalleja heillä on vastuullisuuteen ja vastuullisiin hankintoihin liittyen. Merkitykset ovat Moisanderin ja Valtosen (2006) mukaan kontekstisidonnaisia, tulkinnallisia ja muuttuvaisia kielen avulla ilmaistuja yksiköitä, joita haastateltavat muodostavat haastattelutilanteessa. Jokainen haastateltava luo itse merkityksiä, joten ne ovat kontekstisidonnaisia eivätkä pysy välttämättä samanlaisina yli ajan. Merkitykset ilmestyvät tekstistä tulkitsijalle, eli tässä tapauksessa tutkijalle (Moisander & Valtonen 2006). Aineistosta ilmestyneitä merkityksiä avataan tarkemmin luvussa neljä.

Kun tutkija oli litteroinut haastattelut tekstimuotoon, voitiin siirtyä aineiston analysoinnin koodausvaiheeseen. Koodaaminen tapahtui käymällä aineisto huolellisesti läpi, ja siitä erotettiin ja merkittiin tutkimuksen kannalta kiinnostavat kohdat (Tuomi & Sarajärvi 2018). Koodaamisen tarkoituksena oli siis tunnistaa hankinnoista vastaavien henkilöiden vastuullisuuteen liittämiä merkityksiä ja syitä tehdä vastuullisia hankintoja. Lisäksi aineistosta tunnistettiin vastuullista hankintaa edistäviä ja hankaloittavia tekijöitä. Seuraavaksi aineisto järjestettiin teemoittelemalla

aineistosta tutkijalle ilmestyneet vastuullisuuden merkitykset, vastuullisen hankinnan ajurit ja esteet ja syyt tehdä vastuullisia hankintoja omiin ryhmiinsä. Aineisto pilkottiin ja ryhmiteltiin aihepiirien mukaan korostaen sitä, mitä haastateltavat kustakin teemasta sanoivat (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Aineistosta nousseiden vastuullisuuden merkitysten ja vastuullisten hankintojen takana olleiden syiden tunnistamiseen vaikutti osittain tutkijan aiheesta lukema tieteellinen kirjallisuus, mutta niiden voitiin havaita ilmestyvän aineistosta myös itsestään (Belk ym. 2013). Näin ollen tutkimus asettuu teoria- ja aineistolähtöisen tutkimuksen välimaastoon, eli kyseessä on teoriasidonnainen tutkimus, jossa aineistoa tulkitaan abduktiivisen sisällönanalyysin keinoin (Tuomi & Sarajärvi 2018). Teoriaohjaava analysointi ei siis pohjautu teoriaan, vaikka kytkentöjä ja yhtymäkohtia siihen on huomattavissa. Aineistosta esiin nousseille havainnoille pyrittiin löytämään teoriasta vahvistusta tai selityksiä, joilla tuetaan tutkimuksen tuloksia (Eskola 2001). Aiemman tiedon avulla pyrittiin siis avaamaan uusia näkökulmia ja ajatussuuntia (Tuomi & Sarajärvi 2018), mikä on myös tässä tutkielmassa muodostetun teoreettisen viitekehyksen merkitys. Olemassa oleva tieto ohjasi myös teemahaastattelussa lähestymään tarkemmin tiettyjä teemoja. Analysoidessa kuunneltiin aineiston ääntä, mutta samanaikaisesti mielessä pidettiin aiemmasta teoriasta noussut tapa jäsentää vastuullisen hankinnan käytänteitä, ajureita ja esteitä. Analyysin lopussa verrattiin aineistosta nousseita teemoja teoriaan.

Tutkimusta tehdessä taustalla vallitsi perusajatus siitä, että uusien tieteellisten löydösten tekeminen on mahdollista ainoastaan tehtyjen havaintojen pohjautuessa johtoajatukseen, joka voi olla hypoteesi tai vaistonvarainen käsitys, joka auttaa havaintojen suuntaamisessa tärkeiksi käsitettyihin seikkoihin (Grönfors 1982, 33). Aineiston tarkastelussa tutkijan omilla ennakkokäsityksillä ja tutkimusaiheesta tehtyyn aiempaan kirjallisuuteen perehtyneisyydellä oli myös analyysia ohjaavaa vaikutusta. Puhdasta induktiivista päättelyä onkin hyvin vaikeaa, ellei mahdotonta tehdä, sillä aineistolähtöinen analyysi pohjautuu ainoastaan havaintojen kuvailemiseen, eikä tutkittavasta ilmiöstä muodosteta tällöin lainkaan ennakkokäsityksiä. Yleisesti on myös hyväksytty ajatus siitä, että jokainen tehty havainto on teoriapitoinen. Tutkijan tulisikin fenomenologis-hermeneuttisen perinteen mukaan olla tietoinen ennakkokäsityksistään aineistoa analysoidessaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

3.5 Parivertailuaineiston analysointi

Kvantitatiivista parivertailujen metodia käytettiin tässä tutkimuksessa paljastamaan vastuullisuuden osa-alueiden prioriteetit ostopäätöksenteossa. Hyödyntämällä parivertailujen metodia osana

tutkimuksen metodologiaa, voitiin saavuttaa syvempää ymmärrystä vastuullisuuden merkityksestä B2B-ostopääöksenteossa kuin vain laadullista haastattelua hyödyntämällä, sillä parivertailujen metodin avulla saadaan selville keskenään verrattujen, ostopäätökseen vaikuttavien vastuullisuuden osa-alueiden prioriteettijärjestys, prioriteettien suhteelliset painoarvot ja tieto siitä, kuinka johdonmukaisesti vertailut tehtiin. Metodi soveltuu erinomaisesti tilanteisiin, joissa halutaan saada selville haastateltavan todelliset preferenssit, sillä vastaaja asetetaan tilanteeseen, jossa hänen on verrattava kahta ominaisuutta keskenään (Zahedi 1986, 98). Parivertailujen metodin on havaittu tarjoavan enemmän tietoa verrattuna muihin menetelmiin, joissa paljastuu yleensä vain vähän eroavaisuuksia koetussa merkityksellisyydessä (Saarijärvi, Kuusela & Spence 2012, 637).

Aineiston keruun jälkeen kunkin haastateltavan vastuullisuuden osa-alueiden prioriteettijärjestys johdettiin parivertailuihin annetuista vastauksista. Prioriteettivektoreiden arvojen sekä johdonmukaisuusindeksien laskemisessa hyödynnettiin laskentataulukko-ohjelmisto Microsoft Exceliä. Analyyttisen hierarkiaprosessin aineistonkäsittelyä varten on myös olemassa verkkopohjaisia ohjelmistoja (esim. Goepel 2019), joiden perustana ovat AHP:n alkuperäiset periaatteet (Wind & Saaty 1980). Myös tässä tutkimuksessa laskentataulukko-ohjelmiston hyödyntäminen pohjautui analyttisen hierarkiaprosessin periaatteisiin. Aineiston käsittelyvaiheessa parivertailujen vastaukset sijoitettiin käänteislukumatriisiin, johon vertailtavat vastuullisuuden osa-alueet asetettiin horisontaalisille sekä vertikaalisille akseleille. Tässä tapauksessa tulokset täytettiin siis 5 x 5 -taulukkoon. Jokainen vastuullisuuden osa-alue vertautui kertaalleen myös itseensä, jolloin vertailu saa arvon 1, sillä jokainen osa-alue on itsensä kanssa samanarvoinen (Wind & Saaty 1980, 643). Käänteisluvut muodostettiin siis siten, että haastateltavan antaessa raaka-aineen vastuullisuudelle numeron 5 suhteessa tuotantoprosessin ympäristövuastuullisuuteen, merkittäisiin tuotantoprosessin ympäristövuastuulle taulukon vastapuolelle annetun arvon käänteisluku, eli 1/5.

Parivertailujen metodin tuloksena jokaiselle vastuullisuuden osa-alueelle muodostuu prioriteettivektorin arvo, joidenka perusteella ne voidaan asettaa prioriteettijärjestykseen. Parivertailujen tulisi olla johdonmukaisia, sillä johdonmukaisuus on keskeistä analyttiselle hierarkiaprosessille (Javalgi, Armacost & Hosseini 1989). Näin ollen parivertailuista tulee laskea epäjohdonmukaisuudet, jotka viittaavat parivertailujen metodin yhteydessä vastaajien ristiriitaisiin vastauksiin. Esimerkiksi jos haastateltava vastaisi, että vastuullinen liikekumppanuus > raaka-aineen vastuullisuus ja raaka-aineen vastuullisuus > tuotantoprosessin ympäristövuastuullisuus, olisi tällöin johdonmukaista vastata vastuullinen liikekumppanuus > tuotantoprosessin ympäristövuastuullisuus. Vastausten johdonmukaisuus lasketaan kaavalla, jossa huomioidaan sekä matriisin koko että matriisin

suurin ominaisarvo (eigenvalue). Kaavan 1 mukaisesti johdonmukaisuusindeksi (CI, Consistency Index) lasketaan vähentämällä suurimmasta ominaisarvosta (*eigenvalue*) osa-alueiden määrä ja jakamalla se osa-alueiden määrällä, josta on vähennetty yksi (Saaty 1977; 1980).

$$(1) \quad CI = \frac{(\lambda_{\max} - n)}{n - 1}$$

Laskukaavaa 1 hyödyntäen käänteislukumatriiseille laskettiin johdonmukaisuusindeksit. Lisäksi laskettiin johdonmukaisuusaste (CR, Consistency Ratio), joka kertoo, kuinka johdonmukaisesti päätöksentekijä on vastauksia antaessaan toiminut. Johdonmukaisuuden aste lasketaan kaavan 2 mukaisesti, eli johdonmukaisuusindeksi jaetaan satunnaisindeksillä (RI, Random Index). Mitä johdonmukaisempi henkilö on vastauksissaan, sitä pienempi on johdonmukaisuusaste. Saaty (1980) mukaan yleisenä ohjeistuksena on, että johdonmukaisuuden asteen tulisi olla alle 0.10, jotta se olisi hyväksyttävä, mutta myös alle 0.20 johdonmukaisuuden astetta pidetään siedettävänä (Wedley 1993). Koska lähtökohtaisesti ajateltiin, että vastuullisuuden osa-alueita on hyvin vaikea priorisoida ja haastateltavia on vain suhteellisen pieni joukko, tutkimussuunnitelmassa asetettiin tavoitteeksi maksimissaan 20% epäjohdonmukaisuus. Parivertailut toteutettiin yhdeksälle vastaajalle ja heistä viiden vastaukset saavuttivat alle 20% johdonmukaisuuden asteen. Näistä kolmen haastateltavan vastausten epäjohdonmukaisuus oli alle 10%, mikä on Windin ja Saaty (1980) mukaan todella hyvä tulos.

$$(2) \quad CR = \frac{CI}{RI}$$

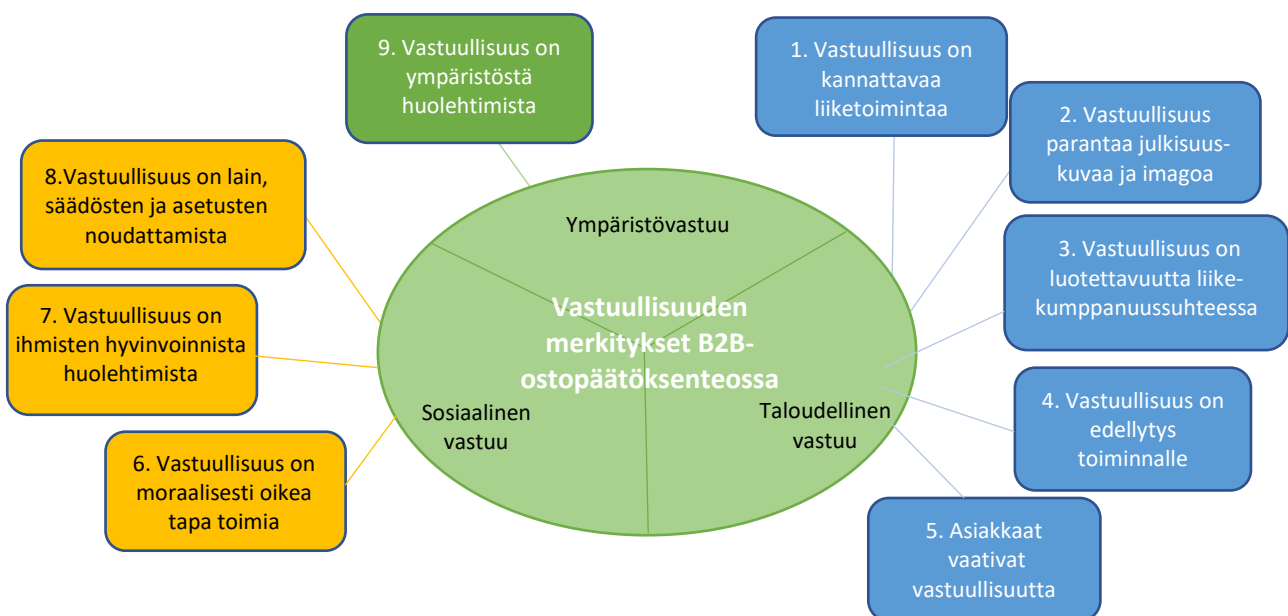
Seuraavaksi aineiston käsittelyssä jokaiselle haastateltavalle laskettiin viiden vastuullisuuden osa-alueen prioriteettivektorien arvot. Suhteellisten painoarvojen laskemisessa hyödynnettiin ominaisvektorimenetelmää, joka on tyypillistä parivertailujen metodille (Wind & Saaty 1980). Ominaisvektorimenetelmässä matriisin suurin reaalin ominaisarvo on λ_{\max} . Ominaisvektori normalisoidaan jakamalla painoarvot summallaan, sillä painoarvojen summan on oltava yhtä suuri kuin 1. Tämä ominaisvektorin normalisointi tekee tässä tutkimuksessa priorisoiduista vastuullisuuden osa-alueista toisistaan riippuvaisia. Kun painoarvot jokaiselle vastuullisuuden osa-alueelle ja jokaiselle vastaajalle erikseen oli laskettu, voitiin painoarvoja vertailla keskenään. (Villanen 2013.) Vastuullisuuden osa-alueiden saamia painoarvoja ja prioriteettijärjestyksiä tarkastellaan tutkielman tulosluvussa 4.2.

4 TUTKIMUKSEN KESKEISET TULOKSET

4.1 Vastuullisuuden merkitykset ja syyt tehdä vastuullisia hankintoja

Tämän tutkielman tavoitteena oli ymmärtää, millainen merkitys vastuullisuudella on rakennusalan organisaatioiden muodostaman arvoketjun eri toimijoiden ostopäätöksissä. Tämän luvun tarkoituksena on vastata kahteen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, ”Miksi vastuullisuus otetaan huomioon rakennusalan arvoketjuun kuuluvien toimijoiden ostopäätöksissä?” ja ”Mitä merkityksiä vastuullisuuteen liitetään hankintoja tehdessä?”. Kysymyksiin vastataan tunnistamalla syitä, miksi vastuullisuus otetaan huomioon hankintoja tehdessä sekä vastuullisuuteen liitettyjä merkityksiä.

Hankinnoista vastaavien henkilöiden havaittiin liittävän vastuullisuuteen moninaisia merkityksiä hankintoja tehdessään, sillä jokainen henkilö käsitti vastuullisuuden omalla tavallaan. Aineistosta tunnistetut vastuullisuuden saamat merkitykset on esitetty mielikuvakartassa (kuvio 4). Seuraavaksi tarkastellaan syvemmin näitä vastuullisuuden merkityksiä, joiden havaittiin pitävän sisällään erilaisia syitä huomioida vastuullisuus hankintoja tehdessä, eli syitä tehdä vastuullisia hankintoja. Näin ollen kahteen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaamalla saavutetut tulokset liittyvät vahvasti toisiinsa, minkä vuoksi niitä tarkastellaan yhdessä. Vastuullisuuden merkitykset ja syyt tehdä vastuullisia hankintoja pohjautuvat tässä tutkimuksessa saavutettuihin tuloksiin, ja niitä tarkastellaan suhteessa aiempaan tutkimukseen.



Kuvio 4. Vastuullisuuden merkitykset B2B-ostopäätöksenteossa

Tunnistetut vastuullisuuden merkitykset voidaan jakaa aiemmassa tieteellisessä kirjallisuudessa tunnistetun triple bottom line -teorian (Elkington 1998) mukaan kolmelle ulottuvuudelle eli taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun ulottuvuudelle. Merkitykset jaoteltiin kilpailukykyyn liittyviin merkityksiin, yhteiskunnan kannalta oikein toimimiseen liittyviin merkityksiin ja ympäristön kannalta oikein toimimiseen liittyviin merkityksiin, jotka on avattu taulukossa 6.

Taulukko 6. Vastuullisuuden merkitykset B2B-ostopäätöksenteossa triple bottom line -teorian kautta tarkasteltuna

Taloudellinen ulottuvuus Kilpailukykyyn liittyvät merkitykset	Sosiaalinen ulottuvuus Yhteiskunnan kannalta oikein toimimiseen liittyvät merkitykset	Ympäristöulottuvuus Ympäristön kannalta oikein toimimiseen liittyvät merkitykset
<p>1. Vastuullisuus on kannattavaa liiketoimintaa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vastuullisuuteen panostaminen on kauaskantoista - Myyjää ja ostajaa hyödyttävää - Kustannustehokkuus hankinnoissa 	<p>6. Vastuullisuus on moraalisesti oikea tapa toimia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se on oikein tehty - Mielihyvää ja omatunnon kohenemistä - Vastuullisuus on ylpeyden aihe 	<p>9. Vastuullisuus on ympäristöstä huolehtimista</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vastuullisella toiminnalla voidaan vaikuttaa ilmastonmuutoksen hillitsemiseen ja ympäristölle aiheutuvien haittavaikutusten minimoimiseen
<p>2. Vastuullisuus parantaa julkisuus-kuvaa ja imagoa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Välttää maineriskeiltä vastuullisuuden arvon siirtyessä arvoketjussa eteenpäin - Vastuullisesti toimiminen parantaa mainetta sidosryhmien mielessä 	<p>7. Vastuullisuus on ihmisten hyvinvoinnista huolehtimista</p> <ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstön hyvinvoinnista, oikeuksista ja eettisistä asioista huolehtiminen - Paikallisyhteisöistä huolehtiminen työpaikkoja tarjoamalla ja verot maksamalla - Työntekijöiden ja sidosryhmien tasa-arvoinen kohtelu 	<ul style="list-style-type: none"> - Kulttuuriperinnön ja luonnonarvojen säilyttäminen - Kotimaisuus - Laadukkuus ja kestävyys - Vastuullisten ja sertifioitujen raaka-aineiden hankinta ja käyttö (PEFC, FSC, CE, Joutsenmerkki)
<p>3. Vastuullisuus on luotettavuutta liikekumppanuussuhteessa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Halu toimia vastuullisten kumppanien kanssa ja olla itse vastuullinen kumppani - Luotettavuus, rehellisyys, suoraselkäisyys, läpinäkyvyys, yhteistyökyky, sitoutuminen, pitkäjänteisyys, sopimus pohjaisuus - Etukäteen toimittajan rehellisyydestä varmistuminen - Hankinnan seuraaminen 	<p>8. Vastuullisuus on lain, säädösten ja asetusten noudattamista</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yhteiskunnassa vallitsevien lakien minimivaatimukset on pystyttävä täyttämään, jotta voi päästä markkinoille - Toimittajilta vaaditaan lainsäädännön asettamien vaatimusten noudattamista - Byrokraattisuus ja järjestelmien työllistävyys hankaloittavat vastuullisen hankinnan toteutumista 	
<p>4. Vastuullisuus on edellytys toiminnalle</p> <ul style="list-style-type: none"> - Olemassaolon oikeutus - Toiminnan kulmakivi ja oletusarvo - Luonnollinen ja hyvin tunnettu asia - Halukkuus pysyä mukana maailman kehityksessä vastuullisuuden saralla 		
<p>5. Asiakkaat vaativat vastuullisuutta</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kasvavissa määrin niin raaka-aineen hankinnan, metsänhoidon kuin tuotannon saralla - Vastuullisuudesta tullut Suomen standardi 		

Seuraavaksi tarkastellaan jokaista merkitystä syvemmin. Haastateltavien ääni tuodaan läpinäkyvästi kuuluviin aineistosta poimittuina sitaatteina tuloksia raportoidessa.

4.1.1 Kilpailukykyyn liittyvät merkitykset

Vastuullisuus on kannattavaa liiketoimintaa

Haastateltavat kokivat, että vastuullisesti toimiminen on pitkällä aikavälillä kannattavaa liiketoimintaa. Vastuullisesti toimimisen nähtiin maksavan, mutta tämä aiheutuva lisäkustannus oltiin valmiita maksamaan, sillä vastuullisesti toimimisen nähtiin olevan pitkällä tähtäimellä taloudellisesti kannattavaa. Haastateltavat kertoivat tehneensä taloudellisia panostuksia vastuullisuuteen, sillä se on kauaskantoista, sekä ostajaa että myyjää hyödyttävää toimintaa. Tämä löydös saa tukea aiemmista tutkimuksista, joissa on havaittu, miten vastuullisesti toimimisesta saavutetut taloudelliset hyödyt saavat organisaatiot tekemään vastuullisia hankintoja (mm. Giunipero ym. 2012). Vastuullinen liiketoiminta voi tuoda taloudellisia säästöjä, kun esimerkiksi vähemmän energiaa kuluttavien tuotantoprosessien kustannustehokkuus parantuu ja resursseja säästyy (Svensson & Wagner 2012). Tämä näkyy myös kilpailukykyyn paranemisena, joten tämä merkitys liittyy vahvasti kilpailukykyyn.

”Se [vastuullisuus] on se oletus ja se on koko yrityksen, sit pitkässä juoksussa kannattava malli. Sä voit huijata hetken aikaa jossain, mut sit pitkässä juoksussa sä maksat siitä.” – E

”Tietenkin on iso asia ja kauaskantoinen, mutta kyllä se on, miten sen nyt sanoisi, ei pelkääntään isojen yhtiöiden vaan kaikkien bisneksessä olevien, molempien osapuolten hyväksi se, että hankitaan vastuullista, koska se pikavoittojen etsiminen, sehän on liian helppoa ja se tapahtuu ehkä jossain muualla, jonkun muunlaisessa bisneksessä kuin tällaisessa pörssi-yhtiöiden ja tämmösessä teollisessa mittakaavassa” – A

Kustannustehokkuus oli myös yksi vahvasti kilpailukykyyn liittyvä vastuullisuuden saama merkitys, joka korostui etenkin haastateltava H:n vastauksissa. Hän toi esiin, miten hänen edustamansa organisaation projekteissa ei haeta halvimpia ratkaisuja, vaan he ovat valmiita maksamaan lisähintaa vastuullisuudesta, sillä hänen edustamassaan organisaatiossa ymmärretään vastuullisuuden ja vastuullisesti toimimisen maksavan, minkä vuoksi hankinnoissa korostettiin kustannustehokkuutta, järkevyyttä, laadukkuutta ja turvallisuutta.

Vastuullisuus parantaa julkisuusarvoa ja imagoa

Julkisuusarvon ja imagon parantuminen vastuullisen toiminnan seurauksena oli hankintapäätöksistä vastaavien henkilöiden mukaan keskeinen syy tehdä vastuullisia hankintoja. Vastuullisia hankintoja tekemällä voidaan välttyä maineriskeiltä, sillä vastuullisesti toimimalla voidaan varmistaa vastuullisuuden arvon siirtyminen myös ketjussa eteenpäin omille asiakkaille ja heidän asiakkailleen. Tämä vastuullisuuden saama merkitys saa tukea aiemmasta tieteellisestä kirjallisuudesta, sillä

esimerkiksi Schiebel ja Pöchtrager (2003) ovat havainneet, miten hyvän maineen ja imagon tavoittelu motivoi vastuullisen hankintatoimen omaksumiseen, sillä vastuullisesti toimiminen voi parantaa organisaation mainetta sidosryhmien mielissä, mikä puolestaan parantaa organisaation kilpailukykyä.

”Se [vastuullinen hankinta] on erinomaisen tärkeää, jos ajatellaan ihan julkisuusarvoa ja sitä, miten tarkkaan yhtiöitä arvotetaan tällä hetkellä. Ja meillä on erilaisia näitä järjestöjä, jotka seuraa, oli ne sitten Green Peacea tai WWF tai muuta, jotka on erittäin hyvä asia. Silloin me voidaan milloin tahansa näyttää, mitkä tahansa meidän toimintatavat ja prosessit ja todeta, että nää on ihan ok. Puunhankinta on erinomaisen hyvä esimerkki, mitä seurataan ympäri maailmaa ja Venäjällä yhtä lailla, että mistä ne puut hakataan ja miten ne on, koko se ketju, miten sitä voidaan seurata. Se on täysin välttämätöntä tämän kokoisessa firmassa ja tämmöisessä maailmassa, missä me eletään. Että ei ole varaa yhtään näistä luistella.” – A

Vastuullisuus on luotettavuutta liikekumppanuussuhteessa

Luotettavuus liikekumppanuussuhteessa korostui keskeisenä merkityksenä, joka liitettiin vastuullisuuteen ja vastuulliseen hankintaan. Halukkuus toimia luotettavien ja vastuullisten liikekumppaneiden kanssa osoittautui yhdeksi keskeisimmistä syistä, miksi vastuullisuus huomioitiin ostopäätöksenteossa. Haastateltavat kertoivat myös haluavansa itse tulla miellelyksi luotettavaksi ja vastuulliseksi liikekumppaniksi heidän asiakkaidensa ja sidosryhmiensä silmissä. Näin ollen luotettavuus liikekumppanuussuhteessa voi parantaa organisaatioiden kilpailukykyä markkinoilla, sillä luotettavien kumppaneiden kanssa toimiminen ja liikekumppaneihin kohdistuvat vastuulliset johtamiskäytännöt voivat parantaa organisaation kilpailukykyä lisääviä vahvuuksia ja siten tehdä liiketoiminnasta entistä kannattavampaa (Hammann ym. 2009; Rese 2006). Vastuullisuus kumppanuussuhteiden hallinnassa luo synergiaetuja ja tehokkuutta liikekumppaneiden välille luoden myös kustannussäästöjä (Bowen ym. 2001). Haastatteluissa nousi esiin, miten organisaatiot antavat asiakkailleen lupauksia, joiden lunastamiseksi organisaatioiden on toimittava vastuullisten kumppaneiden kanssa. Vastuullisten kumppanien kanssa toimimista pidettiin hyvin tärkeänä kokonaisvaltaisen vastuullisuuden saavuttamisen kannalta, mikä saa tukea myös aiemmista tutkimuksista, joissa on havaittu toimittajien määrittävän organisaation vastuullisuutta (mm. Krause ym. 2009).

”Silloin, kun sä itse myöskin annat asiakkaalle aika lailla tiukkoja selkeitä asiakaslupauksia, koskee se nyt sit saatavuutta tai laatua tai muuta, niin on oikeastaan ainoa tapa toimia minun mielestä sen tyypisten partnereiden kanssa, joissa nää asiat on kunnossa” – B

”Kun tehdään hankintapäätöksiä täällä, niin se tulee ensinnäkin meidän yrityksen arvoista ja asemasta tässä arvoketjussa, jotta me halutaan pitää ne arvot ja seisoo niitten takana ja varsinki lunastaa paikka tässä arvoketjussa sitten, niin se on yks tärkeä juttu, miks ne pitää olla siellä prioriteettiyykkösenä. --- Kyllä meillä tavote on, mikä on kirjattu tuonne strategioihin ja

muihinki, elikkä halutaan olla vastuullinen ja luotettava kumppani tavarantoimittajille ja myöskin meidän asiakkaille, ja se on meidän se päämäärä ja tavoite ja sitä toteutetaan.” – C

Vastuullinen liikekumppanuus nähtiin ennen kaikkea **luotettavuutena, rehellisyytenä ja suoraselkäisyytenä**, joilla viitattiin toimittajan rehelliseen toimintaan ja toiminnastaan ulospäin kertomiseen. Haasteltavat kokivat, miten luotettavuus ja rehellisyys liikekumppanuussuhteessa on heille ensisijaisen tärkeää. Myös aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, miten liikekumppaneiden välisellä yhteistyöllä, luottamuksella ja keskinäisellä sitoutumisella on merkitystä koko arvoketjun vastuullisuuden kannalta (Kwon & Suh 2004). Vastuullisen hankinnan on myös havaittu auttavan rakentamaan luottamusta ostajan ja toimittaja välisessä suhteessa (Worthington ym. 2008). Haastateltava E toi esiin, miten hän pitää totuuden kertomista vastuullisena toimintana, sillä ostavalla organisaatiolla ei ole aina tarvittavia resursseja vierailta toimittajan toimitiloissa tarkastamassa, että kaikki, mitä he toiminnastaan kertovat, pitää paikkansa.

”Jos se pitäis kiteyttää, se on mun mielestä, no silleen kansankielisesti vastuullisuus on suoraselkäistä toimintaa, jossa otetaan huomioon niin ympäristö kuin ihmiset. --- Se on meidän valittu linja, ja se on, jos mieltii henkilökohtaisellakin tasolla, niin on huomattavan mukava tehdä töitä silleen, että tietää, että kun se vastuullisuus on myös sellaista suoraselkäistä ja rehellistä toimintaa, niin on huomattavasti mukavampi tehdä sellaisia päätöksiä. On vaikea nähdä itseään tekemässä sellaisia päätöksiä, joissa ei vastuullisuutta otetaan huomioon.” – I

”Siis se kuulostaa niin yksinkertaiselta, mutta ne on rehellisiä siitä meitä kohtaan, mitä, min-käläinen yritys ne on ja mitä ne myy meille. --- Ja ihan puhtaasti se, että yritykset ei valehtelee tai vääristele tietoa ja et se keskustelu on rehellistä, sanotaan näin. Et se on hyvä lähtökohta kaikelle, et sit kaikki muu on helppo rakentaa sellasen hyvän yhteistyön päälle.” – E

Läpinäkyvyys oli vastuullisuuteen liitetty merkitys, joka liittyy vahvasti kilpailukykyä edistävään luotettavuuteen liikekumppanuussuhteessa. Haastateltavat toivat esiin, miten rehellisen tiedon tuottaminen ja tarjoaminen, toiminnasta rehellisesti ja avoimesti raportoiminen sekä odotuksista viestiminen kuuluivat vastuulliseen toimintaan. Vastuullisuuden ajateltiin myös olevan olemista itselleen rehellinen. Haastatteluissa nousi esiin vastuullisuusraportointi keskeisenä keinona toiminnan läpinäkyvyyden edistämisen kannalta. Vaikka rakennussektorille on luotu oma raportointimittaristonsa merkittävien taloudellisten, sosiaalisten ja ympäristövaikutusten vuoksi, ei vastuullisuusraportointi rakennusalalla ole kuitenkaan saavuttanut vielä samaa standardoinnin tasoa, eikä se ole vielä yhtä yleistä kuin muilla toimialoilla (GRI 2014).

”Sellainen --- hankinta on vastuullinen, missä se tilaaja tietää, että mitä se tarkalleen tilaa, se tietää, kuka sen tulee toimittaa, eli me pyritään siihen, että meillä niitä ketjutuksia on mahdollisimman vähän, eli me ollaan usein se, keltä se tilataan. --- Me pystytään koko ajan tuottaa

sille tilaajalle tietoo, että mitä siellä työmaalla tapahtuu, kuka sen tekee, et meillä on kaikki tarkat tiedot siitä. Eli me pyritään, että meillä ei ole työmailla yhtään yritystä, joka tekee tietty asiaa ja joku on sitten ulkoistettu seuraavalle. Eikä olla tehty tähän mennessä mitään yhteistoimintahankkeita, että lähettäis jonkun toisen toimijan kanssa hakee jotain hanketta, jossa sit loppupeleissä kukaan ei oikeesti oo vastuussa mistään. Eli me ollaan hyvin läpinäkyvä toimija ja otetaan se vastuu siitä tuotettavasta kohteesta. --- Meidän mielestä se on tulevaisuutta, että ne ketjut on läpinäkyviä ja me tiedetään, mistä me hankitaan, mitä me hankitaan, että me tehään pitkäaikaisia yhteistöitä” – G

Etukäteen toimijan rehellisyydestä varmistuminen liittyi myös olennaisesti vastuullisuuteen liikekumppanuussuhteessa. Haastateltavat kuvasivat haluavansa varmistua etukäteen siitä, että toimittaja toimii kertomallaan tavalla esimerkiksi auditoimalla toimittaja eli vierailamalla etukäteen sovitusti toimittajan luona, jolla varmennetaan toimittajan toiminnan vastuullisuutta. Ostava organisaatio voi siis vaatia toimittajaa esittämään kolmannen osapuolten myöntämiä sertifikaatteja todisteeksi vastuullisuusperiaatteiden noudattamisesta tai sallimaan auditoimisen paikan päällä (Van Tulder & Van der Zwart 2005). Haastateltavat kokivat auditoinnit välttämättömänä tilanteessa, jossa toimittajan vastuullisuudesta ei ole olemassa kolmannen osapuolen myöntämiä sertifikaatteja tai kun halutaan varmistua työntekijöiden työolosuhteista. Auditointien tekeminen koettiin kuitenkin työllistävänä ja jopa raskaana, mutta kuitenkin välttämättömänä vastuullisen hankinnan käytäntönä, jolla voitiin varmistua etukäteen toimittajan vastuullisuudesta. Haastateltavat korostivat, miten hankinnan seuraaminen ja jälkivalvonta kuuluvat auditointien lisäksi olennaisena osana vastuulliseen hankintaan, jotta voidaan varmistua siitä, että ostava organisaatio sai sen, mitä tilasi ja mistä maksoi.

”Vastuullinen hankinta on se, että me varmistetaan ja auditoidaan se meidän toimittaja, ja tiedetään, että siellä toimitaan vastuullisesti ja niitä arvoja, mitä [yrityksemme] vaatii ja vaalii, niin niitä kunnioittaen. --- Mitä tulee pidemmältä, niin niissä semmonen aktiivinen seuranta, auditointi ja keskittäminen kotimaahan, niin se helpottaa sitä, et se ei oo niin raskasta se auditointi. --- Yleensä paras tällaisis tapauksis, et käydään aina siellä paikan päällä varmentamassa, siel nähää sit et, kumminki puun työstöönki liittyy paljon semmosia vaarallisiaki työvaiheita, ni käydään tarkistaa, että se ei oo mikään ns. villi länsi, missä valmistetaan.” – I

”Se vaan vaatii sitten ihan jumalattoman panostuksen ja ehkä semmoisen tunnistamisen, että mitkä ne riskikohteet on.” – A

”Siihen kuuluu myöskin sen hankinnan seuraaminen, jos me vaan hankitaan ja sitten hankat putoo siihen, ni se ei riitä. Eli tämmöinen jälkivalvonta, et katsotaan, et se mitä on tilattu ja se mistä on maksettu ni se myöskin saadaan, myös vastuullisuuden näkökulmasta.” – H

Pitkäjänteisyys oli myös yksi vastuullisuuden saama merkitys, joka liittyy vastuulliseen liikekumppanuuteen. Pitkäjänteisyydellä viitattiin pitkäaikaiseen kumppanuuteen ja toimintaan, jossa katsotaan yhtä kauppaa ja sen arvoa pidemmälle. Pitkäjänteisyyteen liittyi vahvasti myös kumppanien

yhteistyökyky, eli toimittajan yhteistyökyvyn nähtiin mahdollistavan pitkäaikaisen liikekumppanuuden. Lisäksi haastateltava G toi esiin aiempien hyvien kokemusten, kontaktien ja suhteiden merkityksen, joiden kautta saadaan pitkäaikaisia yhteistöitä aikaan. Myös aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, etteivät yksittäiset toimijat onnistu yksin monimutkaisten ja globaalien hankintaketjujensa hallinnassa, joten yhteistyön merkitys koko arvoketjun tasolla korostuu (Cramer 2008; Mont & Leire 2009). Jos liikekumppanien väliltä puuttuu luottamusta ja sitoutumista, voi se vaikuttaa negatiivisesti koko arvoketjun vastuullisuuteen ja taloudelliseen kannattavuuteen (Kwon & Suh 2004).

”Se on semmosta pitkäjänteistä toimintaa, et ei tätä pysty pyörittää, jos tätä pitää joka viikko arpoa et kenen kanssa, mitä tekee ja sit vielä ottaa riskejä siitä, et onks tavarat oikeista lähtökohdista.” – B

”Vastuullinen hankinta takaa semmoisen pitkäjänteisen toiminnan ja myöskin laadukkaan toiminnan. --- Katsotaan pidemmälle kuin sen yhden kaupan arvoa eli tässä on ostajan ammattitaidolla hyvin suuri paino siinä, että se yksikköhinta ei saa ohjata sitä lopullista päätöksentekoa, vaan se kokonaisuus, sen yrityksen vastuullisuus, yrityksen pitkäjänteinen toiminta, sekä tällainen eettinen toiminta --- Eli tämmönen jatkumo on vastuullista.” – A

Sopimus pohjaisuus oli hankinnoista vastaaville henkilöille merkitys, joka liitettiin lähes kaikissa haastatteluissa vastuulliseen hankintaan. Haastatteluissa nousi esiin, miten vastuullisessa hankinnassa tehdään toimittajien kanssa pitkäaikaisia sopimuksia, eli hankinta on sopimus pohjaista, mikä takaa luotettavuuden, sopimusehtojen noudattamisen ja sitä kautta vastuullisuuden. Sopimusten teko takaa myös huolettaisuuden ja perusteellisuuden hankinnassa.

”Me halutaan rakentaa sitä liiketoimintaa pitkällä kaavalla sen yrityksen kanssa. Et mä tiedän toimijoita varsinkin Baltian suunnassa, jotka ostaa koko aika jostain ja niillä ei oo sellasta lojaalisuutta yritystä kohtaan, ne menee täysin hinta edellä. Mut meillä on ehkä sellanen pidempiaikainen kumppanuusidea siellä taustalla sen yrityksen kanssa, et sen takia se sopimus, kun tehdään, niin sillä tavallaan avataan portti tavallaan koko hankintaan tai ostoihin mejän kaikissa taloissa. --- Meillä oikeestaan se vastuullisuus lähtee sopimuksesta, mikä me tehdään tavarantoimittajan kanssa, ja siinä on määritelty erikseen sitten näitä laillisia asioita, ja sitten tavallaan tiettyjä minimioletuksia. Ja se on ehkä se mejän vastuullisuuden ydin, et me pystytään toimii, ja se vaatii sen sopimuksen sinne taustalle.” – E

Vastuullisuus on edellytys toiminnalle

Vastuullisuuden nähtiin olevan **olemassaolon oikeutus ja edellytys toiminnalle**, eli jotta organisaatio voi päästä markkinoille, tulee sen ottaa vastuullisuusasiat huomioon toiminnassaan. Haastatteluissa nousi esiin, miten vastuullisesti toimiminen on nykypäivänä välttämätöntä, eivätkä markkinoilla pärjää enää sellaiset toimijat, jotka eivät kykene osoittamaan vastuullisuuttaan. Vastuullisuuden kuvattiin olevan toiminnan kulmakivi, jonka ympärille koko organisaation toiminta

kulminoituu. Haastatteluissa ilmeni, miten vastuullisuus määritellään haastateltavien edustamien organisaatioiden arvoissa, strategiassa ja toimintaohjeessa, jota tulee noudattaa jokapäiväisessä toiminnassa. Haastateltava I kuvasi vastuullisuuden olevan ”peruskivi” edustamansa organisaation toiminnalle, jolloin vastuullisuus näkyy kaikissa organisaation tekemissä päätöksissä.

”Jos mä nyt näin kuvaisin, niin se on edellytys toimia, että tää vastuullisuus, -- se ei oo lisä-arvo vaan edellytys.” – F

”Lähtökohtaisesti me käännetään tää kysymys usein toisinpäin, kun kysytään, että mitä vastuullisuus, mitä jos me ei oltais vastuullisia? Niin, ja et mejän työmailla ois taloudellista vilppiä ja mejän työmailla ei hoidettais työturvallisuusasioita kuntoon ja niin edelleen. Hyvin äkkiä tämmönen organisaatio --- lakkautettaisiin. Niin tavallaan me on sanottu, että meidän olemassaolon oikeutus, se et miksi me saamme olla olemassa, niin se lähtee siitä, että me ollaan vastuullisia. Ja mä väitän myöskin, että yksityisellä sektorilla näin käy, ehkä vielä tänä päivänä voi toimia vähän niin ja näin, mutta vastuullisuuden rooli yhteiskunnan kehityksessä kasvaa niin, että meiltä jatkossa rupee putoamaan pois kilpailusta. Eivät pärjää markkinoilla yritykset, jotka eivät pysty osoittamaan omaa vastuullisuuttaan. – H

”Vastuullisuus tulee olemaan semmoinen toiminnan peruskivi, ja tavallaan kilpailuetu ja kilpailuhaitta menee sekasin, ne kääntää paikkansa. Ei oo mahdollisuutta pärjätä, jos ei oo sitä perusasemaa kunnossa.” – H

Vastuullisuuden nähtiin olevan **toiminnan oletusarvo**, ja lähes kaikkien haastateltavien mukaan heidän edustamiensa organisaatioiden asiakkaat ja muut sidosryhmät olettavat, että vastuullisuuteen liittyvät asiat ovat kunnossa. Lisäksi haastatteluissa nousi esiin, miten nykypäivän kilpailuilla markkinoilla tuotteitaan saa kaupaksi vain, mikäli kykenee täyttämään asiakkaidensa vastuullisuuteen liittyvät vaatimukset ja oletukset. Puulevytuotteisiin liittyvien hankintojen yhteydessä haastateltavat toivat esiin, miten vastuullisuus on pohjaoletus ja yksi ostopäätöksenteon keskeisimmistä kriteereistä.

”Et suomalainen ostaa, ku se ostaa puutavaraa, niin se olettaa, että asiat on kunnossa Ja sit jos ne ei oo, niin sit se huomataan. Et silloin tällöin meille tulee kyselyitä asioista, et onko ne kunnossa ja ei. --- Lähtökohta on siihen, et asiat on kunnossa” – E

”Se on aika itsestään selvää, kun eletään 2020-lukua, että se vastuullisuus on yks suurimmista kriteeristöistä.” – G

Haastattelujen perusteella ilmeni, että ostavat organisaatiot vaativat ja edellyttävät vastuullisuutta myös toimittajiltaan ja asettavat heille niin ympäristö-, rehellisyys- kuin työturvallisuustavoitteita, joiden toteutumista seurataan. Ostavan organisaation on tärkeää varmistua siitä, että sen toimittajat toimijat vastuullisesti, sillä toimittajat määrittävät hyvin pitkälle myös ostavan organisaation vastuullisuutta (Krause ym. 2009). Mikäli toimittaja ei kyennyt vastaamaan ostavan organisaation

vaatimukseen vastuullisuuden saralla, joutuivat hankintapäätöksistä vastanneet henkilöt karsimaan tällaiset toimijat pois toimittajiensa joukosta. Toimittajien vastuullisuutta pyrittiin monissa organisaatioissa kuitenkin edistämään erilaisten koulutusten avulla sekä puuttamalla toimittajan toiminnassa havaittuihin epäkohtiin. Haastateltava I koki, miten hänen edustamallaan organisaatiolla on myös vastuu toimittajien vastuullisuudesta, minkä vuoksi he haluavat edistää toimittajiensa vastuullisuutta ja saada siten koko hankintaketjun toimimaan entistä vastuullisemmin.

Haastateltavat näkivät vastuullisuuden myös **luonnollisena ja hyvin tunnettuna asiana**, minkä vuoksi se otetaan huomioon ostopäätöksiä tehdessä jo hyvin luontevasti. Suurin osa haastateltavista koki tekevänsä ainoastaan vastuullisia ostopäätöksiä, eli huomioivansa vastuullisuuden ja siihen liittyvät kysymykset jokaisessa tekemässään hankinnassa. Vastuullisuus koettiin osaksi jokapäiväistä toimintaa, ja haastateltavat pitivät erittäin tärkeänä sitä, miten vastuullisuus näkyy kaikessa organisaation tekemisessä, niin raaka-aineen hankinnasta aina lopputuotteen valmistukseen asti.

” Se [vastuullisuus] on nyt tavallaan aika luontainen asia, jota nostetaan monelta kantilta, niin sinänsä se tulee aika luontasesti tarjolle. Tää on jo sillä tapaa niin hyvin tunnettu asia ja järjestelmät on tietyllä tapaa taloihin ja yrityksiin sisään rakennettuja, niin se [vastuullinen hankinta] on osa asiaa ja se menee aika luonnostaan nykyään. ” – B

”Enhän minä muita [kuin vastuullisia hankintapäätöksiä] teekään!” – C

”Me lähdetään siitä, että vain vastuulliset hankinnat on mahdollisia meidän työympäristössä.” – H

Haastateltavat kokivat myös, että vastuullisuuden merkitys tulee kasvamaan entisestään tulevaisuudessa. Näin ollen merkittävänä syynä vastuullisten hankintojen tekemiseen oli halukkuus pysyä mukana maailman kehityksessä vastuullisuuden saralla, jonka kautta voidaan varmistaa myös kilpailukyvyyn säilyttäminen markkinoilla. Tämä on linjassa FIBSin Yritysvastuu 2019 -tutkimuksen tulosten kanssa, jonka mukaan yritykset uskovat vastuullisuuden merkityksen sekä siihen käytettävien investointien ja resurssien kasvavan viiden seuraavan vuoden aikana.

”Tää tulee nousemaan, on jatkuvasti noussut tärkeämpään osaan ja siinä on selvästi havaittavissa myöskin sitä, että eihän kaikki toimittajakaan oon ihan kartalla, missä mennään, eli saattaa helposti mennä siihen ansaan, että tarjotaan halvinta hintaa ja ihmetellään, et miksi ei käy. No siellä on ihan sellaisia perusasioita, oli ne sitten ISO-standardeja tai mitä tahansa takana, että jos firmalla ei sellaisia oo, niin se herättää aina kysymyksen, et miksi teillä ei tämmöistä oo, ja aiotteko hankkia ja näin päin pois, että sellanen. Kyllä se on mennyttä maailmaa, että firma toimii tuolla ihan itsenäisesti, eli kyl tää on ihan oleellista, et tähän vastuullisuuteen ja miksei tämmöiseen, oli se ilmastonmuutos tai mikä muu kestävän kehityksen ajatus, niin ne täytyy myöskin jalkauttaa tonne toimittajakenttään.” – A

Asiakkaat vaativat vastuullisuutta

Yksi keskeisistä syistä ottaa vastuullisuus huomioon hankintoja tehdessä oli se, että asiakkaat vaativat organisaatioilta vastuullisuutta kasvavissa määrin. Tähän syynä uskottiin olevan vastuullisuusasioiden jatkuva esiin tuominen mediassa ja politiikassa, jonka seurauksena ihmisten kasvanut ympäristötietoisuus näkyy myös heidän ostopäätöksissään (Shirani ym. 2015). Haasteltavat kuvasivat, miten heidän asiakkaansa olettavat ja vaativat vastuullisuutta jatkuvasti kasvavissa määrin, mikä sai myös hankinnoista vastaavat henkilöt tekemään vastuullisia hankintoja. Yleinen tahtotila oli kehittää toimintaa yhä vastuullisempaan suuntaan. Myös aiemmissa tutkimuksissa on tunnistettu, miten sidosryhmien, kuten asiakkaiden vaatimukset ja odotukset organisaation vastuullisuutta kohtaan motivoivat organisaatioita tekemään vastuullisia hankintoja, sillä sidosryhmien vaatimuksiin ja odotuksiin vastaamalla voidaan heidät pitää tyytyväisinä, mikä on tärkeää organisaation menestyksen ja maineen kannalta (Porter & Kramer 2006). Näin ollen sidosryhmien vaatimusten täyttäminen voi parantaa myös organisaation kilpailukykyä.

”Koska se [vastuullisuus] on edellytys nykyään meidän asiakkaille, että tää on kunnossa, että ilman sitä ei kauppaa saa.” – F

”Monessa kohtaa, se on sellanen, mitä asiakkaat olettaa ja vaatii, että yritykset on vastuullisia ja sen merkitys kasvaa koko ajan entisestään, ja sen takia se koetaan, että, et se on entistä tärkeempää vielä. Ja sen eteen on koko ajan, pyritään erinäköisin keinoin, ni tekemään tekoja, et se ei oo pelkästään, pelkästään puheita.” – I

Haastateltavien mukaan heidän asiakkaansa vaativat vastuullisuutta kasvavissa määrin niin raaka-aineen hankinnan, metsänhoidon, ympäristöstä huolehtimisen kuin tuotannon saralla. Lähes kaikki haastateltavat toivat esiin, miten ympäristösertifiointeja vaaditaan tuotteilta, eli niistä on tullut keskeinen vastuullisuuden mittari ja ostopäätöksenteon kriteeri. Myös hiilijalanjälkilaskenta nousi esiin vastuullisuudesta viestivänä mittarina, jonka perusteella asiakkaat tekevät ostopäätöksiään.

”Jos mietitään vaikka yksityisellä puolella, niin siellä on monia asiakkaita, ketkä vaatii, et niil on ihan karsivana tekijänä, on tietyt vaikka sertifikaatit, mitä pitää täyttää, että saa edes tarjota heille. Ja jos miettii ihan kuluttajapuolelta, niin ihmisten entisestään kasvaa se tietämys ja arvostus sitä vastuullisuutta kohtaan, ni moni tekee sitte päätöksen sen perusteella, että se tietää, että on vaikka kotimainen sohva ja tietää, et siin on kotimaiset raaka-aineet, ni siinä on sitten mukavampi istua, kun tietää, et se on niin sanotusti vedetty kotiinpäin eikä tuotettu ulkomailla. Ja sitten aina sellaista täyttä varmuutta sit sellasest, et jos ostaa vaikka halvan sohvan, ja sit tietää, että kuinka vastuullisesti se on tuotettu ja minkälaisia päästöjä siin on syntynyt, kun se on tehty plus kaikki kuljetukset. --- Asiakkaat on yhä uteliaampia, ehkä sen mukaan, että media tuo sitä koko ajan enempi ja enempi myös läpinäkyvämmäksi ja konkretisoi niitä eroja, että jos valmistetaan vaikka Euroopassa versus sitten tuolla Kaukoidässä, niin se on vähän eri juttu, et siellä vähän erilaiset lainsäädännöt on.” – I

Kuitenkin haastateltava B toi esiin, miten heidän asiakaskuntansa, joka ostaa puuelementtejä rakentamisen tarpeisiin, ei vaadi erityisesti vastuullisuutta haastateltavan edustamalta organisaatiolta. Haastateltava koki tämän erikoisena ja hän kertoi olevansa yllättynyt siitä, ettei vastuullisuutta vaadita tai kysytä erikseen, vaikka yleisellä tasolla vastuullisuus puhuttaa ja se mielletään tärkeäksi asiaksi.

”Toistaseks meidän asiakaskuntamme, nyt kun puhutaan puuelementtien valmistuksesta rakentamiseen tai sitten valmiista rakennuskohteista puuelementeistä toimitettuna --- niin yllättävän vähän on kysytty nimenomaisesti. Asia, joka kasvaa ja on tiettyjä rakennuskomplekseja, joilleka haetaan sitten tiettyjä sertifiointeja, mutta esimerkiksi meillä ei täl hetkel taida akuutisti olla tilauskannassa semmosia, et siel ois erityisiä vaateita. Oon hieman yllättynyt siitä, että kuitenkin tässä puolessa niin vähän se nousee. --- Yleisesti kaikki puhuu siitä ja kaikki näkee, et on tärkeä asia ja ollaan oikealla asialla, mutta konkreettisesti hyvin vähän on tarvinnut asiaan mennä syvemmälle.” – B

Haastatteluissa nousi esiin, miten vastuullisuudella voi myös joissakin tilanteissa erottautua kilpailijoista, mikä luo kilpailuetua ja parantaa organisaation asemaa markkinoilla. Haastateltavat kuvasivat saaneensa kilpailuetua tilanteessa, jossa he olivat voineet osoittaa tarjoamansa tuotteen vastuullisuuden sertifiokaatin avulla, jota muilla toimijoilla ei ollut. Näin ollen kyky osoittaa oman toimintansa tai tuotteidensa vastuullisuutta tunnistettiin tekijäksi, joka mahdollisti kilpailuun mukaan pääsemisen. Organisaatiot eivät myöskään halua jäädä kilpailijoistaan jälkeen vastuullisuusasioissa, mikä motivoi vastuullisen hankintatoimen omaksumiseen (Walker ym. 2008).

”Joitakin tällasia vaatimuksia tullut tuolta meidän asiakkailta, et on tarvinnu olla joku tietty sertifiokaatti tai muu vastaava, jolla me on sitten saatu sitä kilpailuetua tai se kauppa.” – C

”Jos mietitään vastuullisuutta siinä mielessä, et jos vastuu katsotaan, että se kantaa mukanaan tällaisia takuita siitä oman työn tuloksista ja niin edespäin, niin julkishallinnon puolen kilpailutuksessa sillä ei saa mitään lisäarvoa, mut jos pystyy osottamaan jonkun näköistä vastuullisuutta niin saattaa ehkä joskus päästä edes tarjoamaan niitä hankkeita.” – D

Kuitenkin haastateltavat kokivat, että vastuullisuudella on nykypäivänä vaikea erottautua kilpailijoista, sillä vastuullisuutta pidetään puutuoteteollisuuden alalla ”Suomen standardina” ja pohjaoletuksena toiminnalle. Näin ollen vastuuttomiksi koetut toimijat karsiutuvat pois kilpailusta jo hyvin aikaisessa vaiheessa, ja jäljelle jääneet toimijat, joiden joukosta toimittaja valitaan, ovat kaikki vastuullisia toimijoita. Se, että asiakkaat ja sidosryhmät olettavat yritysten olevan vastuullisia, tekee vastuullisuudella kilpailijoista erottautumisesta hyvin haastavaa.

”Mä koen, että rakennustuoteteollisuuden --- tuotanto tapahtuu keskimäärin, ainakin hyvin suurelta osin, mitä niist tuotteist, mitä me ostamme, niin sanotusti länsimaissa kontrolloidussa yhteiskunnissa, niin mä koen, että siellä ei ole vastuutonta tuotetta. Ja sitten, jos se on jotenkin

vielä enemmän vastuullista, niin mun on jotenkin hyvin vaikea löytää niitä syitä, että miksi se olisi, miksi se olisi lisäarvoa tuottava sitten siinä kohtaa, jos lähtökohtaisesti ollaan jo hyvällä tasolla. --- Eli jos mä sit mietin puutuoteteollisuuden erikoistuotteita, mitä Suomessa mekin hankimme, niin mä lähtökohtaisesti oletan, että kaikki se puutavaratuote, mitä me hankimme, niin on vastuullisesti tuotettua. Sanotaan näin et ei ole syytä olettaa muuta.” – D

4.1.2 Yhteiskunnan kannalta oikein toimimiseen liittyvät merkitykset

Vastuullisuus on moraalisesti oikea tapa toimia

Vastuullisesti toimiminen nähtiin moraalisesti oikeana tapana toimia, mikä saa tukea myös aiemmasta tieteellisestä kirjallisuudesta, sillä Carterin (2005) mukaan yksi yleisimmistä tavoista nähdä vastuullinen hankinta organisaation vastuullisuuden osana on, että se on organisaatioiden mielestä oikein tehty. Haastatteluista nousi esiin, miten hankinnoista vastuussa olevat henkilöt, kuten hankintapäälliköt, näkivät vastuullisen toiminnan ja vastuullisuuden huomioon ottamisen ostopäätöksiä tehdessä olevan moraalisesti oikein.

”Se [vastuullisuus] käytännössä, se antaa meille varmuutta siitä, et me myydään hyvää tavaraa ja me voidaan olla moraalisesti sen päällä, et hei, että on hyvää! --- Ei me olla tuotu sitä mitenkään suoranaisesti esille asiakkaille, että nyt kaikki on vihreätä ja hyvin. Meillä on tietty moraaliarvo kuitenkin mihin me pyritään, ja se perusta pitää olla kunnossa.” – E

Oikein toimimista oli haastateltavien mukaan se, ettei vastuuttomia, edullisemmilla hinnoilla tuotteita tarjoavia toimijoita valita toimittajiksi. Tämän vuoksi suurin osa vastaajista koki myös olevansa valmis maksamaan lisähintaa vastuullisuudesta, sillä koettiin, että myös heidän asiakkaansa olivat valmiita maksaman vastuullisuudesta.

”Markkinahinta tai markkinahan oikeestaan sen hintatason sitten säätelee tuolla, kyllähän me sitä [maksetaan lisähintaa vastuullisuudesta] osittain jo nyt tehdäänkin, että tällä hetkellä markkinassa on tällasia vastuuttomia toimijoita, jotka toimittaa sitä aika paljon edullisemmilla hinnoilla, ja mutta ei me niihin oo voitu lähteä eikä lähdetäkään.” - C

Mielihyvä ja hyvä omatunto liittyivät myös vastuullisesti toimimiseen ja vastuullisten hankintojen tekemiseen. Haastateltavat kokivat, että vastuullisesti, oikein toimimisesta tulee hyvä mieli ja ”positiivinen fiilis”. Vaikka vastuullisesti toimiminen ja vastuullisten hankintojen tekeminen koettiin paljon panostusta vaativana tapana toimia, tehdystä työstä koettiin mielihyvää, ikään kuin palkinnoksi oikein toimimisesta.

”Jos mieltii henkilökohtaisellakin tasolla, niin on huomattavan mukava tehdä töitä silleen, että tietää, että kun se vastuullisuus on myös sellaista suorasekäistä ja rehellistä toimintaa,

niin on huomattavasti mukavampi tehdä sellaisia päätöksiä. Se, että on vaikea nähdä itseään - -- tekemässä sellaisia päätöksiä, joissa ei vastuullisuutta otetaan huomioon.” – I

Vastuullisesti toimiminen nähtiin myös **ylpeyden aiheena**. Haastateltavat kokivat, että vastuullisesti ja eettisesti toimiminen, kuten vastuullisen raaka-aineen ostaminen, on heille asia, josta he voivat olla ylpeitä ja kertomaan ”rinta kaarella” asiakkailleen toimivansa vastuullisesti ja hoitavansa asiansa hyvin ja huolellisesti.

”Yksikköhinta ei saa ohjata sitä lopullista päätöksentekoa, vaan se kokonaisuus, sen yrityksen vastuullisuus, yrityksen pitkäjänteinen toiminta, sekä sitten tällainen eettinen toiminta, että me voidaan ylpeästi sanoa, että meillä on toimittajissa tällaisia toimijoita, ja ei lähdetä sen halvimman yksikköhinnan perässä tekemään.” – A

Vastuullisuus on ihmisten hyvinvoinnista huolehtimista

Ihmisistä ja heidän hyvinvoinnistaan huolehtiminen oli myös keskeinen syy toimia vastuullisesti ja ottaa vastuullisuus huomioon jokapäiväisessä toiminnassa ja hankinnoissa. Ihmisten hyvinvoinnista huolehtiminen on myös aiemmassa tieteellisessä kirjallisuudessa vastuullisuuteen liitetty merkitys, joka kuuluu olennaisesti vastuulliseen liiketoimintaan (Niskala ym. 2013, 10). Haastateltavat korostivat, miten henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen, työntekijöiden oikeuksiin ja eettisiin asioihin huomion kiinnittäminen sekä paikallisyhteisöistä huolehtiminen työpaikkoja tarjoamalla ja verot maksamalla ovat vastuullista toimintaa. Haastatteluissa nousi esiin toimitilojen, työmaiden ja vuokrakiinteistöjen turvallisuus ja terveellisyys, jotka liittyvät vahvasti ihmisten hyvinvoinnista huolehtimiseen. Ihmisillä tarkoitettiin niin oman organisaation työntekijöitä, asiakkaita kuin tulevia ihmiskunnan sukupolvia, joiden terveydestä, hyvinvoinnista ja turvallisuudesta haluttiin omalla vastuullisella toiminnalla varmistua. Haastateltava G toi esiin huomion siitä, miten vastuullisuudesta tulisi tehdä sen hintaista, että yhä useammalla olisi varaa maksaa siitä.

”Koulutetaan porukkaa talon sisällä ja sitä kautta huolehditaan siitä henkilöstön kehittämisestä ja hyvinvoinnista. Ja on erinäköisiä niin HR:n kuin sitten työterveyden puolelta erilaisia malleja käytössä, minkä mukaan pidetään huolta meidän henkilöstöstä.” – I

”Turvallisuus on yksi semmonen erityispiirre, joka meillä on, eli työmaiden turvallisuus ja meidän asiakkaiden turvallisuus, tietoturvallisuus ja muut asiat, ne tekee asioista vähän monimutkaisempia ja näin ollen maksaa, mutta me maksetaan, se turvallisuustaso maksaa. Se ei oo se halvin, vaan se on turvallinen, joka ylittää sen rajan, mitä pitää suorittaa.” – H

Työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu oli myös vastuullisuuteen liitetty merkitys, joka liittyy ihmisten hyvinvoinnista huolehtimiseen. FIBS:n Yritysvastuu 2019 -tutkimuksen mukaan

keskeisimpiä yritysvastuutoimenpiteitä suomalaisissa yrityksissä ovat henkilöstön yhdenvertaisuuden, monimuotoisuuden sekä tasa-arvon tukeminen. (FIBS 2019.) Tämän tutkimuksen aineistosta tunnistettu työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu keskeisenä syynä toimia vastuullisesti tukee tätä aiemmin tehtyä löydöstä.

”Se, että työntekijöitä kohdellaan tasa-arvoisesti, niin se on sellanen iso juttu.” – C

Vastuullisuus on lain, säädösten ja asetusten noudattamista

Lain, säädösten ja asetusten noudattaminen oli hankinnoista vastaavien henkilöiden kesken yleinen syy tehdä vastuullisia hankintoja. Haastateltavat kokivat, miten vastuullisuuskysymyksiä ei voi nykypäivänä jättää huomiotta ja lain minimivaatimukset on kyettävä täyttämään, jotta toiminta on ylipäätään laillista. Haastateltavat kertoivat heidän vaativan myös toimittajiaan noudattamaan lainsäädännön asettamia vaatimuksia toiminnassaan, mikä auttaa organisaatioita varmistamaan hankintaketjujensa vastuullisuutta. Lisäksi haastateltavat kertoivat uskovansa, että länsimaiset toimittajat toimivat lakien ja säädösten mukaisesti, mikä helpottaa vastuullisen hankinnan tekemistä, sillä toimittajaa valitessaan organisaatiot voivat luottaa siihen, että markkinoille päästäkseen toimittajat täyttävät lain minimivaatimukset vastuullisuuden saralla. Myös FIBS:n Yritysvastuu 2019 -tutkimuksen mukaan yritysjohtajat näkevät lainsäädännön ja kansainväliset sopimukset tärkeimpinä keinoina ratkaista globaaleja haasteita, kuten luonnon monimuotoisuuden köyhtymiseen ja ihmisoikeuksiin liittyviä haasteita. Myös aiemmassa tieteellisessä kirjallisuudessa esimerkiksi Giunipero ym. (2012) ja Preuss (2001) ovat havainneet, miten valtion ja muiden sääntelevien elinten asettamien säännösten noudattaminen saa organisaatiot toimimaan vastuullisesti. Lainsäädännön noudattaminen koettiin liiketoiminnan kannalta välttämättömäksi, jolloin se voidaan niin liittää yhteiskunnan kannalta oikein toimimisen lisäksi myös kilpailukykyyn liittyviin merkityksiin.

”Vuonna 2021 ei oikein voida enää elää semmosessa maailmassa, että sitä [vastuullisuutta] ei mietitä millään tasolla, että ne lain minimivaatimukset pitää pystyä täyttämään.” – E

”Nyt sitten oikeestaan näitten tiettyjen asetusten ja tiettyjen regulaatioitten ja muitten mukana on tullu sitten tää, että nyt sitten tarvii olla oikeesti dokumentit kohdallaan, että tähän on niinku muuttunu aika rajusti siitä, mistä lähti liikkeelle sillon kaksikytä vuotta sitten.” – C

Toisaalta nähtiin, että byrokraattisuus ja järjestelmien työllistävyys hankaloittavat vastuullisen hankinnan toteutumista. Haastateltavat kokivat, että byrokraattisuus vastuullisuusasioissa vaatii osaamista, jota ei aina itseltä löydy, jolloin myös oma osaamattomuus voi haitata vastuullisten hankintojen tekemistä. Myös kahden kilpailevan sertifiointijärjestelmän, PEFC:n ja FCS:n

olemassaolo ja osittainen päällekkäisyys nähtiin turhauttavana, vastuullista hankintaa vaikeuttavana seikkana. Myös järjestelmien tuntemattomuus, työllistävyys ja erilaiset määräykset, kuten palo- ja kaavamääräykset nähtiin omalta osaltaan vastuullista hankintaa hankaloittavina tekijöinä.

”Tietynlainen byrokratiahan siinä on mikä täytyy aina käydä läpi, kun näitä hankintasopimuksia, muita tehdään, se on monesti kyllä sellanen viidakko, ettei siinä ei välttämättä aina oma osaaminenkaan riitä, että se on kyllä yks selkee semmonen niinku haittatekijä.” – C

4.1.3 Ympäristön kannalta oikein toimimiseen liittyvät merkitykset

Vastuullisuus on ympäristöstä huolehtimista

Ympäristöstä huolehtiminen oli keskeinen merkitys, joka liitettiin vastuulliseen hankintaan. Haastateltavat kokivat, että omalla vastuullisella toiminnallaan he voivat vaikuttaa **ilmastonmuutoksen hillitsemiseen ja ympäristölle aiheutuvien haittavaikutusten minimoimiseen**, esimerkiksi hyödyntämällä uusiutuvia energiamuotoja tuotannossaan ja logistiikassa, hankkimalla läheltä vastuullisesti tuotettuja materiaaleja sekä huolehtimalla siitä, että puuraaka-aine, jota tuotannossa käytetään, tulee vastuullisesti hoidetuista metsistä. Myös tuotteiden ja raaka-aineiden hiilineutraalius ja tuotteen elinkaaren kestävyys olivat seikkoja, joihin kiinnitetään paljon huomiota ostopäätöksiä tehdessä. Haastateltavat kokivat ensisijaisen tärkeäksi, että heidän edustamansa organisaatiot voivat toiminnallaan vaikuttaa maapallolle aiheutuvan ympäristökuormituksen pienentämiseen. Haastateltavat tunnustivat maapallolle luonnonvarojen vastuuttomasta käytöstä aiheutuvan kuormituksen, raaka-aineiden ehtymisen ja uhkaavan resurssipulan, joihin he omalla toiminnallaan voivat vaikuttaa. Myös FIBSin Yritysvastuu 2019 - tutkimuksen tulokset osoittavat, miten ilmastonmuutoksen globaali uhka on tunnistettu suomalaisissa yrityksissä vastuullisuustoiminnan painopisteen ollessa ilmastonmuutoksen vastaisessa toiminnassa.

”Se on globaali kysymys myös, että onhan se niin, että pallo ei kestä sellaista jatkuvaa saastuttamista. Niin meillä Suomessa esimerkiksi loppuu talvet ja muut, et kyllä se ilmastonmuutoksen kannalta on merkittävä tekijä, yleisesti kaikkien ihmisten hyvinvoinnin kannalta, ettei tarvii nälkäpalkalla ja lapsityövoimalla missään operoida, et se on aika isoihin asioihin loppujen lopuks pystytään vaikuttaa sillä, että jos kaikki toimis vastuullisesti.” – I

”Puun vastuullisuutta pystyy mun mielest arvioimaan vaan sillä keinoin, et se on niin sanotusti vastuullisesti käytettävä luonnonvara. Elikkä pystytään osoittamaan, et ei oo esimerkiksi ylikäytetty luonnonvaroja elikkä niin sanotusti hakattu kaikkia metsiä, mitä maa päällään kantaa, ehkä sellainen seikka. --- Puu itsessäänhan on tietysti uusiutuva luonnonvara, mut ei sekään uusiudu tietenkään ihan hetkessä.” – D

Kulttuuriperinnön ja luonnonarvojen säilyttäminen liitettiin myös ympäristöstä huolehtimiseen. Haastateltava H kuvasi, miten rakennussuojelun keskeisenä tehtävänä on kulttuuriperinnön arvojen ja luonnonarvojen säilyttäminen luonnonsuojelualueilla. Tällainen toiminta on kestävän kehityksen periaatteiden mukaista, sillä nyky-yhteiskunnassa toimijoiden tulisi suojella kulttuuriperintöä ja luontoa niin, että se säilyisi myös tuleville sukupolville.

”Meillä on yli 600 rakennusta, jotka on lailla suojeltu, ja meidän rakennussuojelun tehtävät elikkä kulttuuriperinnön arvot säilyttäminen, meillä on aika paljon maa-alueita, meillä on 60 luonnonsuojelualueita, siellä luonnonarvojen säilyttäminen.” – H

Kotimaisuus oli hankintapäälliköille ja muille hankinnoista vastaaville henkilöille merkitys, joka liittyi vastuulliseen hankintaan ja ympäristöstä huolehtimiseen. Halukkuus varmistua tuotteen, materiaalin tai raaka-aineen kotimaisuudesta, on yksi syy tehdä vastuullisia hankintoja, ja haastateltavat kertoivat korostavansa kotimaisuuden merkitystä osana vastuullista toimintaa ja ympäristöstä huolehtimista. Esimerkiksi haastateltava B kertoi edustamansa organisaation linjauksesta hankkia ainoastaan kotimaista havuvaneria, vaikka tarjontaa tulisi myös esimerkiksi venäläisiltä toimittajilta. Kotimaisia, lähellä tuotettuja tuotteita, materiaaleja tai raaka-aineita hankittiin myös siksi, että sen nähtiin vähentävän kuljetuspäästöjä merkittävästi. Myös Suomalaisen Työn Liiton toteuttamasta kyselytutkimuksesta (2018) selviää, miten kotimaisuuden arvostus näkyy yritysten hankinnoissa aiempaa enemmän.

”Pyritään hankkimaan läheltä vastuullisesti ja sitten laadukkaasti tuotettuja materiaaleja ja sitten komponentteja. --- 80 prosenttia kaikista hankinnoista tulee kotimaasta. Toimitus täältä Suomen sisällä on huomattavasti lyhyempi kuin sitte, että jos esimerkiksi joku tilaa vaikka Kaukoidästä. Ja sit se menee täältä Suomeen johonki, niin siin kuljetuspäästöjä tulee.” – I

Haastateltavat kuvasivat myös luottavansa kotimaisiin valmistajiin enemmän kuin ulkomaisiin, kuten itäeurooppalaisiin tai kiinalaisiin puulevytuotteiden tai muiden puutuotteiden valmistajiin. Ulkomaisen toimittajan liian edulliselta tuntuva hinta sekä tuotteen alkuperämaa viestivät haastateltavien mukaan vastuuttomuudesta tai epäluotettavuudesta, jonka vuoksi kotimainen toimittaja valittiin ensisijaisesti ostopäätöksiä tehdessä. Kotimaisten ja lähellä tuotettujen raaka-aineiden, materiaalien ja tuotteiden toimittajan valitsemisesta osoittautui olevan myös muita myönteisiä sivuvaikutuksia, kuten toimittajan kanssa yhteydenpidon helpottuminen, yhteisten toimintatapojen ja pelisääntöjen löytyminen sekä toimittajan valvonnan tarpeen väheneminen.

”Tietysti se, että jos se nyt valmistetaan jossain Itä-Euroopassa, niin kyllähän se hinta välillä voi herättää kysymyksen, et millaisis olosuhteis nää valmistetaan tai muuta vastaavaa.” – D

”Meidän työtä hankinnassa helpottaa se, että suomalaisiin ja lähellä oleviin tekijöihin on nopea ja helppo pitää yhteyttä ja meillä on samat pelisäännöt ja vastuullisuus käytännössä helpottuu siinä, et se ei vaadi niin raskasta koneistoa sen valvonnan ja seurannan osalta.” – I

Laadukkuus ja **kestävyys** korostuivat vastuullisuuteen liitettyinä merkityksinä, ja niillä viitattiin korkealaatuisten ja kestävien tuotteiden pitkään käyttöikään, josta voidaan hyötyä jopa useamman sukupolven ajan. Tuotteiden pitkäikäisyys liittyi myös läheisesti maailmaa uhkaavaan resurssipulaan, joka koskettaa vahvasti myös rakennusteollisuutta, jollei raaka-aineiden käyttöä muuteta vastuullisempaan ja kestävämpään suuntaan. Hankkimalla laadukkaita ja kestäviä tuotteita ei uusia tuotteita tarvitse hankkia niin usein, jolloin niin sanottu kertakäyttökulutus vähenee. Tuotantoprosessin kohdalla korostettiin virheettömyyttä, joka liittyy myös olennaisesti laadukkuuteen ja siihen, että loppukäyttäjän vaatimukset täyttyvät. Laadukkuudesta kertoivat haastattelujen mukaan erilaisten rakennusalaan koskevien kriteeristöjen täyttäminen ja sertifikaatit.

”Mä oon sitä mieltä, et se [vastuullisuus] on melkeen yhtä kuin sitte laadukkuus myös, et se näkyy myös siinä lopputuotteessa se vastuullisuus.” – I

”Vastuullisuus tarkoittaa mahdollisimman ekologisia ja pitkäaikaisia ja älykkäitä rakennuksia, missä ihmiset pystyy asuu sukupolvesta toiselle niin, että vastuullisuus tarkoittaa myös meille, että ne ei oo millään tavalla överihinnoiteltuja eikä muutenkaan poikkeee siitä markkinasta, mitä muuten on tarjolla, vaan ne on sellaisia, että niihin on yhä useammalla varaa valita se puu sen betonin sijaan --- Ylipäättään pyritään löytää ne alan parhaat edelläkävijät, jotka pystyy tekee kestäviä, talomääräykset täyttäviä tuotteita, jota me voidaan sit hyödyntää jatkossa mahdollisimman pitkään.” – G

Vastuullisten raaka-aineiden hankinta ja käyttö oli haastateltavien mukaan yksi keskeisimmistä keinoista huolehtia ympäristöstä, mistä kertoo kolmansien osapuolten myöntämien ympäristösertifikaattien merkityksen korostuminen ostopäätöksen kriteerinä kaikkien haastateltavien puheissa. Sertifikaattien avulla voidaan varmistua raaka-aineen alkuperästä, vastuullisesta metsänhoidosta ja yleisesti siitä, että raaka-aineen vastuullisuuskriteerit ovat kunnossa. Lähes kaikki haastateltavat kertoivat vaativansa sertifiointeja toimittajiltaan, jolloin ympäristösertifikaatit korostuivat yhtenä keskeisimpänä vastuullisuuskriteerinä toimittajaa valitessa. Näin voidaan myydä myös luottavaisin mielin omille asiakkaille vastuullisesti hoidetuista ja tunnetuista metsistä hankittua raaka-ainetta. Haastateltava F mainitsi FSC- ja PEFC lisäksi myös CE-merkinnän kuuluvan edustamansa organisaation puulevytuotteiden hankintakriteeristöön ja haastateltava G toi esiin, miten heidän tuotteensa täyttävät Joutsenmerkkikriteeristön. Tämän pohjoismaisen ympäristömerkinnän kriteerien täyttäminen tarkoittaa, että rakennus on koko elinkaarensa ajan ympäristöystävällinen, aina rakennusvaiheesta materiaalien kierrättämiseen saakka (Ympäristömerkintä Suomi Oy 2020).

”Ensimmäisenä tulee tietysti sertifikaatit mieleen, koska ne on aika vahvasti tässä meillä esillä ollu, --- Minulle se merkitsee sitä, että kun tehdään hankintapäätöksiä, voin olla varma siitä, että materiaalit, joita hankitaan, niin ne tulee vastuullisesti tuotetusti, raaka-aineet on vastuullisista lähteistä, ja mutta myöskin se että, tää toimittaja, toimija, jolta nää tulee, toimii myös yhteiskunnallisestikin vastuullisesti ja kantaa kaikki muutkin velvoitteensa.” – C

”Jos jollain tuotteella on ympäristösertifikaatti ja toisella ei, niin ei se, en mä sitä ihan yhdel nielemisel usko kuitenkaan vielä. Et hyvin usein tulee mieleen sellanen, et isolla toimijolla on ollu varaa ostaa sertifikaatti ja pienellä toimijalla ei oo varaa, vaik se toimis ehkä paljon eettisemmin ja vastuullisemmin tuotteessa.” – D

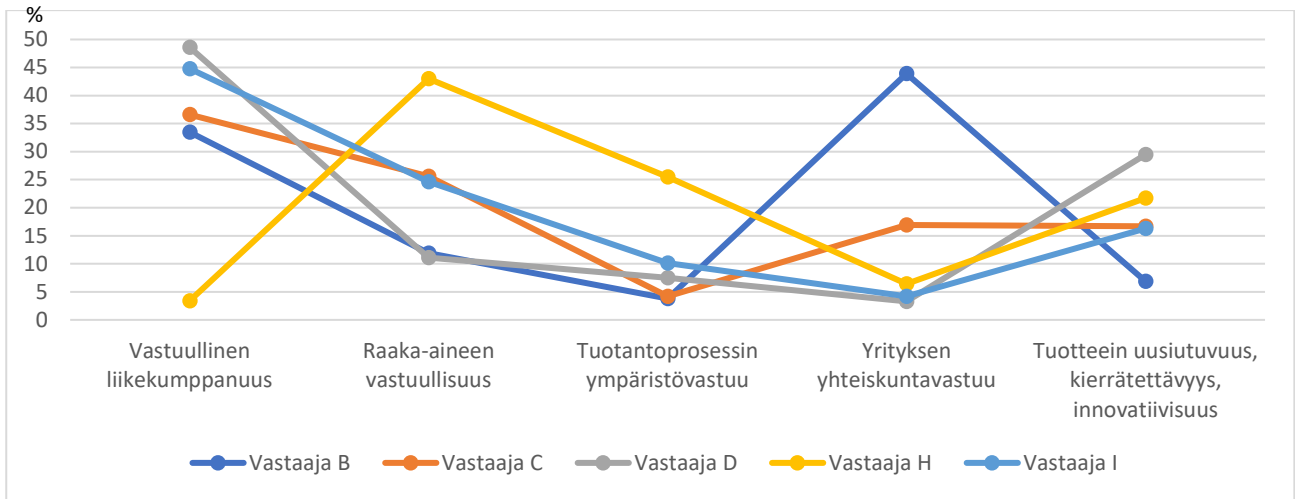
On kuitenkin huomattava, ettei ympäristösertifikaattia voi pitää ainoana vastuullisuuden takeena, sillä sertifioinnitkin maksavat. Pienemmällä toimijoilla ei siis välttämättä ole varaa maksaa sertifioinneista, vaikka niiden raaka-aineet olisi hankittu yhtä vastuullisesti kuin suurempien toimijoiden raaka-aineet.

4.2 Parivertailujen tulokset ja tulosten tulkinta

Parivertailujen metodilla vastattiin kolmanteen tutkimuskysymykseen eli ”Miten vastuullisuuden eri osa-alueita priorisoidaan hankintoja tehdessä?”. Parivertailujen tulokset on esitetty kuviossa 5. Parivertailut toteutettiin yhteensä yhdeksälle haastateltavalle, joista viiden vastaukset saavuttivat alle 20% johdonmukaisuuden asteen. Hyväksytyjen vastausten epäjohdonmukaisuuden asteet on esitetty taulukossa 7, ja parivertailujen tuloksissa huomioidaan ainoastaan näiden viiden haastateltavan vastaukset. Haastateltavien pienen joukon vuoksi tulee huomioida, ettei tuloksia voi yleistää suurempaan joukkoon tai populaatioon, vaan ne kuvaavat vain tämän tapaustutkimuksen kohteena olleeseen rakennusalan arvoketjuun kuuluvien toimijoiden hankinnoista vastaavien henkilöiden näkemyksiä. Näin ollen tuloksista voidaan tehdä vain havaintoja, jotka ovat suuntaa antavia. Parivertailujen tulokset osoittavat, että haastateltavien mielestä merkittävin ostopäätökseen vaikuttava vastuullisuuden osa-alue on vastuullinen liikekumppanuus, jonka jälkeen merkittävyysjärjestyksessä tulevat raaka-aineen vastuullisuus, tuotteen uusiutuvuus kierrätettävyys ja innovatiivisuus, yrityksen yhteiskuntavastuu sekä viimeisenä tuotantoprosessin ympäristövastuu.

Taulukko 7. Epäjohdonmukaisuuden asteet

Vastaaja	CR
B	19,4%
C	13,0%
D	7,8%
H	3,8%
I	8,6%



Kuvio 5. Parivertailujen tulokset

Se, että toimittaja on vastuullinen liikekumppani, korostui lähes jokaisen haastateltavan vastauksissa keskeisimpänä ostopäätökseen vaikuttavana vastuullisuuden osa-alueena. Ainoastaan haastateltava H:n vastaus poikkesi muiden haastateltavien vastauksista, sillä hän koki raaka-aineen vastuullisuuden ja tuotantoprosessin ympäristövastuullisuuden olevan asioita, jotka toimittajalla on oltava kunnossa, ennen kuin se voidaan nähdä vastuullisena liikekumppanina, minkä vuoksi raaka-aineen vastuullisuus ja tuotantoprosessin ympäristövastuullisuus korostuivat hänen vastauksessaan merkittävimpinä ostopäätökseen vaikuttavina tekijöinä ja vastuullinen liikekumppanuus sai pienimmän painoarvon.

”Pitkällä aikavälillä tää raaka-aineiden käyttö maailmassa, raaka-aineet on häviävä juttu jo ilman, et me toimitaan globaalisti vastuullisesti, ni emme pärjää. Vastuullista liikekumppanuutta on ehkä kohtuullisen helppo kehittää. --- Ehkä voisi sanoa näin, et vastuullinen liikekumppani ei voi toimia kovin huonosti ympäristövastuullisuusosuudella. Ja mennään se ympäristövastuu edellä siinä, joka tapauksessa noi asiat pitää olla kunnossa ennen kuin pystyy toimimaan vastuullisena liikekumppanina. Et painopiste on aina siellä, että tehdään asioita vastuullisesti, ni kyllä se liiketoimintaki muuttuu.” – H

Haastateltavien prioriteettivektoreiden mukaisesti toiseksi merkittävimpana ostopäätökseen vaikuttavana tekijänä koettiin raaka-aineen vastuullisuus, sillä tutkimuksessa keskityttiin nimenomaisesti puuraaka-aineesta valmistettujen tuotteiden hankinta. Raaka-aineen vastuullisuutta pidettiin ratkaisevana toimittajan valintakriteerinä, ja hankintoja tehtiin vain, mikäli toimittajalla oli osoittaa ympäristösertifikaatit tarjoamalleen puuraaka-aineelle. Kolmanneksi prioriteettivektoreiden mukaan sijoittui tuotteen uusiutuvuus, kierrätettävyys ja innovatiivisuus. Haastateltavat kuvasivat, miten he olisivat hyvin kiinnostuneita valitsemaan toimittajakseen toimijan, jolla on tarjota uusiutuvia, kierrätettäviä ja innovatiivisia ratkaisuja. Yrityksen yhteiskuntavastuu sijoittui vasta neljännelle sijalle, vaikka aiemmissa tutkimuksissa on korostettu ostopäätöksenteon kriteereinä

yhteiskuntavastuuasioita, kuten kotimaisuutta ja paikallisten ihmisten työllistämistä. Haastateltavien puheissa kuitenkin korostui, miten heidän edustamillaan organisaatioilla ei ole riittävästi aikaa ja resursseja perehtyä siihen, miten potentiaalinen toimittaja hoitaa yhteiskuntavastuuasiansa, jolloin yhteiskuntavastuuseen liittyvien seikkojen luotettiin olevan kunnossa. Haastateltava B:n vastaus poikkesi tässä annetuista vastauksista siten, että hänen mukaansa yhteiskuntavastuu sai vastuullisuuden osa-alueista suurimman painoarvon hankintoja tehdessä.

”Jos ei yritys hoida yhteiskuntavastuuasioitaan, niin se ei voi olla vastuullinen liikekumppani, niin tässä voi tulla vähän jopa tääkin, et sillä ei oo asiat kunnossa. -- Kyl tässäkin tää yhteiskuntavastuu kuitenkin on se, kun mietitään isoa kuvaa, et ihmiset ensin.” – B

Tuotantoprosessin ympäristövastuullisuus jäi prioriteettijärjestyksiä tarkastellessa viidennelle sijalle, sillä haastateltavat kokivat sen olevan perusedellytys, joka vastuullisella kumppanilla on oltava kunnossa saadakseen toimia markkinoilla. Haastatteluissa nousi myös esiin, miten EU-alueella toimivien toimittajien luotettiin hoitavan ympäristövastuuseen liittyvät vaatimukset toiminnassaan, joten siihen ei koettu tarvitsevan kiinnittää erityistä huomiota hankintoja tehdessä.

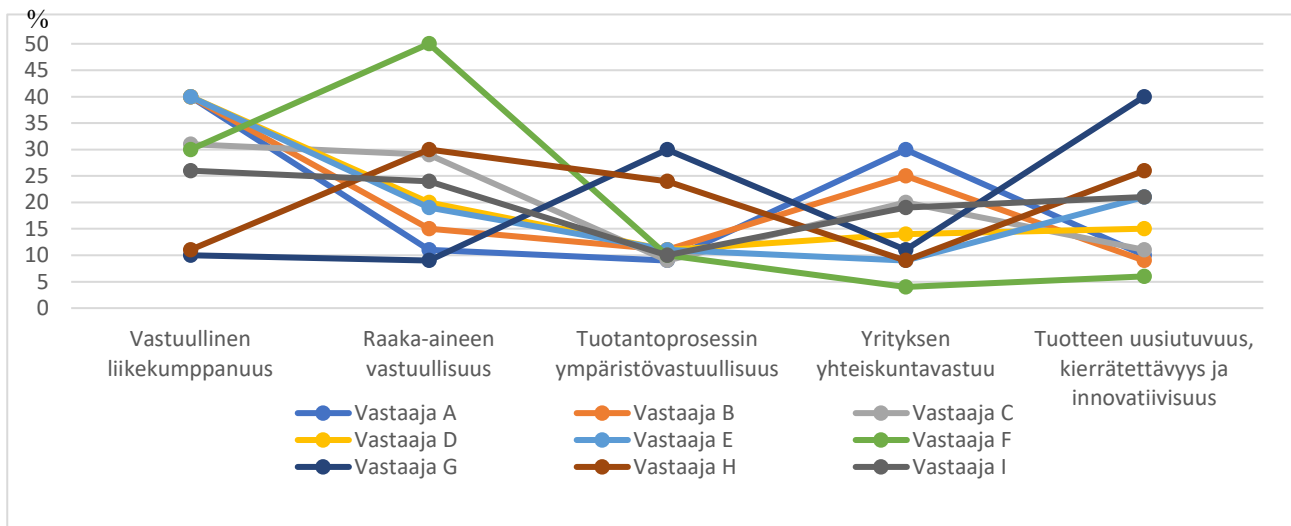
”Suurin osa hankinnoistamme tapahtuu niin sanotusti sivistyneistä länsimaista, elikkä esimerkiksi EU-alueelta, ni mä lähtökohtaisesti katson, et EU-alueella olevat valtiot ja toimijat edellyttävät tuotantoprosessilta sellaista ympäristövastuullisuutta, mikä on kestävä. Mä uskon ja toivon, et se on jo tällä hetkellä sellaista, se kaikki prosessi, mitä tehdään tos tuotannossa, ni on ympäristövastuullista EU-alueella ja niin edespäin. Niin mun on niinku hyvin vaikee lähteä sitä kyseenalaistamaan, etteikö se olisi niin. Sen takia mä en ehkä antanut silii kauheasti painoarvoa, sen enempiä vähättelemättä sitä. ” – D

Parivertailujen tuloksia ja vastuullisuuden osa-alueiden saamia painoarvoja tarkastelemalla voidaan todeta, ettei yksikään osa-alue ollut haastateltaville ostopäätöstä tehdessä täysin merkityksetön. Niin parivertailut kuin pistejakokin koettiin yleisesti haastavaksi tehtäväksi, sillä vastuullisuus nähtiin kokonaisuutena, josta ei voi jättää jotakin osa-aluetta huomiotta ostopäätöstä tehdessä ja toimittajaa valitessa.

”Et nää on sinänsä kaikki haastavia, koska ne on, pitäis olla yhdessä paketissa, et me ei pois suljeta mitään, et ei voida kattoo läpi sormien, et toi nyt ei haittaa, vaikka se ei toteudu, kuhan joku toinen. Et se jakautuu tai pirstaloituu se päätös niissä. Kaikki on merkityksellisiä ja osa sitä päätöstä kyllä, mutta et sit jos miettii, et mitkä rajaa niin, et jos ei ole luotettava toimija, ja ei pysty toimittamaan vastuullista raaka-ainetta, mikä täyttää meidän vaatimukset, niin tippuu heti, et mietin sitä siltä kantilta. Mietitään, että mikä alkaa karsimaan sitä, mut kaikki on tärkeitä juttuja ja ne otetaan huomioon kyllä päätöksessä.” – I

”Vaikea noita on painottaa, kun ei voi jättää mitään pois tai sanoa, että mikä ei ole merkityksellinen.” – A

Sadan pisteen jakamistehtävästä käytettiin hyödyksi kaikkien yhdeksän haastateltavan vastaukset. Jokaisen vastaajan muodostamat prioriteettijärjestykset sata pistettä jakamalla on esitetty kuviossa 6. Sadan pisteen jaon mukaisesti kaikkien yhdeksän informantin prioriteettijärjestys on seuraavanlainen: 1. vastuullinen liikekumppanuus, 2. raaka-aineen vastuullisuus, 3. tuotteen uusiutuvuus, kierrätettävyys ja innovatiivisuus, 4. yrityksen yhteiskuntavastuu, 5. tuotantoprosessin ympäristövastuullisuus, eli se on yhdenmukainen parivertailujen tuloksiin nähden.



Kuvio 6. Pistejaon tulokset

Jokaiselle vastuullisuuden osa-alueelle laskettiin suhteelliset prosentuaaliset painoarvot, jotka raportoidaan taulukossa 8. Verrattaessa pistejaon tuloksia parivertailujen tuloksiin havaitaan, että ne tukevat toisiaan täysin. Näin ollen todetaan, että pistejaon tulokset tukevat parivertailujen tuloksia, jonka vuoksi pistejaon tuloksia ei analysoida tässä syvemmin.

Taulukko 8. Prioriteettijärjestysten suhteelliset painoarvot

Prioriteettijärjestyksen suht%	Vastuullinen liikekumppanuus	Raaka-aineen vastuullisuus	Tuotantoprosessin ympäristövastuullisuus	Yrityksen yhteiskuntavastuu	Tuotteen uusiutuvuus, kierrätettävyys ja innovatiivisuus	YHT
Parivertailut	33,38%	23,24%	10,22%	14,94%	18,22%	100%
Sadan pisteen jako	29,78%	23,00%	13,89%	15,67%	17,67%	100%

Haastateltavien muodostamia prioriteettijärjestyksiä tarkastellessa voidaan havaita selkeää yhdenmukaisuutta eri vastaajien prioriteettijärjestyksissä ja vastuullisuuden osa-alueiden arvottamisessa hankintoja tehdessä. Vastuullinen liikekumppanuus ja raaka-aineen vastuullisuus korostuivat puulevytuotteisiin liittyvissä hankinnoissa tärkeimpinä valintakriteereinä, sillä kaikki haastateltavat kokivat, etteivät he voi tehdä liiketoimintaa vastuuttoman kumppanin kanssa, eivätkä hankkia vastuuttomasti hoidetuista metsistä tai tuntemattomista lähteistä peräisin olevaa materiaalia.

Näin ollen nämä kaksi osa-aluetta nousivat kaikista merkittävimmiten ostopäätökseen vaikuttaviksi vastuullisuuden osa-alueiksi hankinnoista vastaavien henkilöiden mielissä.

4.3 Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset

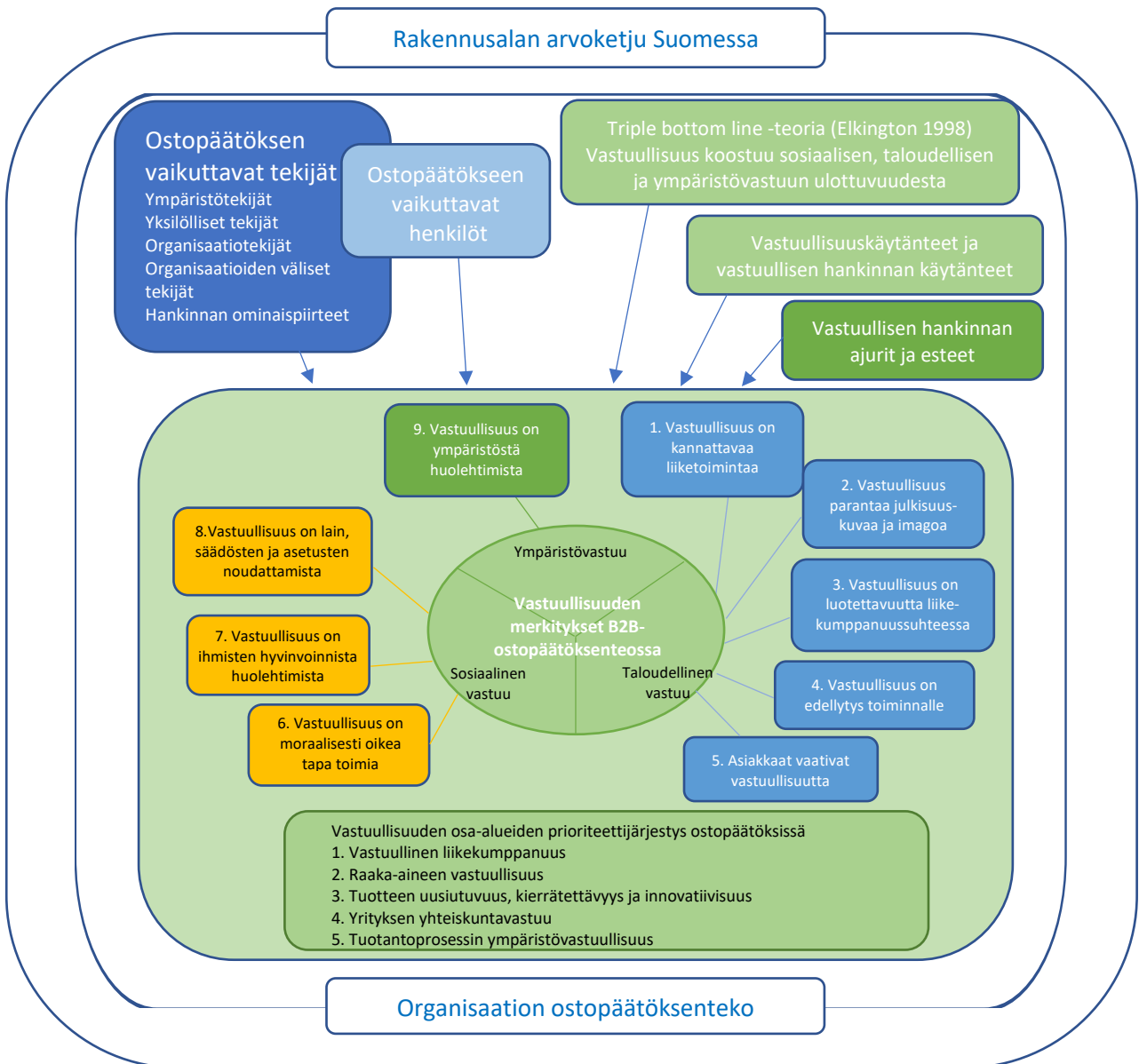
Kuvio 7 vetää yhteen tutkimuksen tulokset eli vastuullisuuden merkitykset, niiden jakautumisen kolmelle ulottuvuudelle sekä vastuullisuuden osa-alueiden prioriteettijärjestyksen hankintoja tehdessä. Kuvio osoittaa myös, miten tutkimukselle luotua teoreettista viitekehystä (s. 34) täydennetään empirian perusteella. Tässä luvussa tutkimuksen tulokset kootaan yhteen ja tarkastellaan, miten tuloksena löydettyjen vastuullisuuden merkitysten perusteella tutkielman teoreettista viitekehystä ja siten aiempaa vastuullisen hankinnan teoriaa voidaan kehittää. Luvussa esitetään myös tutkimuksen tuloksille neljänlaisia johtopäätöksiä.

Tässä tutkielmassa aineistosta tunnistettiin yhdeksän vastuullisuuden merkitystä, jotka voitiin jakaa aiemmassa tieteellisessä kirjallisuudessa tunnistetun triple bottom line -teorian (Elkington 1998) mukaisesti kolmelle ulottuvuudelle, eli taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun ulottuvuudelle. Taloudellisen vastuun ulottuvuudelle asettuneet merkitykset tunnistettiin kilpailukykyyn liittyviksi merkityksiksi, sosiaalisen vastuun ulottuvuudelle asettuneet merkitykset yhteiskunnan kannalta oikein toimimiseen liittyviksi merkityksiksi ja ympäristövastuun ulottuvuudelle asettuneet merkitykset ympäristön kannalta oikein toimimiseen liittyviksi merkityksiksi. Näin ollen empirian avulla täsmennettiin aiempaa vastuullisuuden jaottelua kolmeen ulottuvuuteen.

Parivertailujen metodin hyödyntäminen loi ymmärrystä siitä, miten vastuullisuus nähdään kokonaisuutena, jolloin yhtäkään vastuullisuuden osa-aluetta ei voida jättää hankintoja tehdessä huomiotta, vaikka eri osa-alueita arvotetaan eri tavalla hankintoja tehdessä. Vastuullisuus miellettiin siis kokonaisuudeksi, jonka kaikki osa-alueet saavat painoarvoa ostopäätöksiä tehdessä. Haastateltavien muodostamat vastuullisuuden osa-alueiden prioriteettijärjestykset olivat hyvin yhdenmukaisia, ja niitä tarkastelemalla havaittiin vastuullisen liikekumppanuuden saavan eniten painoarvoa ja tuotantoprosessin ympäristövastuullisuuden vähiten painoarvoa ostopäätöstä tehdessä. Vastuullisuuden osa-alueita ei olla aiemmissa tutkimuksissa priorisoitu ostopäätökseen vaikuttavina kriteereinä, joten tämä tutkimus täydentää siltä osin vastuullisen hankinnan tutkimusta.

Tutkijan analysointi ja teoria olivat tutkimusta tehdessä jatkuvassa vuorovaikutuksessa, mikä on abduktiiviselle tutkimusotteelle ominaista (Tuomi ja Sarajarvi 2018). Tutkimuksen tuloksia ja

löydöksiä tarkastellessa suhteessa olemassa olevaan teoriaan voidaan havaita, että löydökset sopivat aiemmassa akateemisessa kirjallisuudessa ilmeneviin vastuullisen hankinnan teemoihin, eli tutkimuksen tulokset tukevat olemassa olevaa vastuullisen hankinnan tutkimusta. Lisäksi voidaan todeta, että teorialla on merkittävä vaikutus liiketoimintaan, sillä aiemmissa tutkimuksissa tunnistetut vastuullisen hankinnan käytännöt olivat yhteneväisiä rakennusalan toimijoiden esiin tuomien liiketoiminnassaan toteuttamien käytänteiden kanssa.



Kuvio 7. Tulosten yhteenveto

Tutkimuksen ensimmäinen johtopäätös on, että vastuullisuus tunnustetaan rakennusalan organisaatioissa keskeiseksi kilpailukykyä luovaksi tekijäksi, jota ilman liiketoiminnassa olisi hyvin vaikeaa, ellei mahdotonta pärjätä nykypäivän markkinoilla. Suurin osa vastuullisuuteen liitetystä merkityksistä ja taustalla vallitsevista syistä tehdä vastuullisia hankintoja sijoittuvat taloudellisen

vastuun ulottuvuudelle merkitysten liittyessä kilpailukyvyn ylläpitoon tai parantamiseen, joten rakennusalalla hankinnoista vastaavien henkilöiden keskuudessa vastuullisuudesta on tullut edellytys sille, että organisaatio voi lunastaa paikkansa kilpailluilla markkinoilla.

Rakennusalan organisaatioiden hankinnoista vastaavat henkilöt mielsivät vastuullisesti toimimisen ja vastuullisten hankintojen tekemisen parantavan niin ympäristön kuin yhteiskunnan hyvinvointia ja he ajattelivat vastuullisesti toimimisen olevan moraalisesti oikea tapa toimia. Myös lainsäädäntö asettaa organisaatioiden toiminnalle vastuullisuuteen liittyviä vaatimuksia, joita noudattamalla organisaatiot voivat vaikuttaa niin yhteiskunnan kuin ympäristönkin hyvinvointiin. Näin ollen toisena johtopäätöksenä voidaan esittää, että vastuullisuus otetaan hankintoja tehdessä huomioon myös siitä syystä, että halutaan omalla toiminnalla edistää ympäristön ja yhteiskunnan hyvinvointia.

Kolmas johtopäätös on, että vastuullisuuden huomioiminen hankintoja tehdessä on rakennusalalla hankinnoista vastaaville henkilöille merkityksellistä myös henkilökohtaisella tasolla. Vastuullisesti toimiminen koettiin ylpeyden aiheena ja sen havaittiin luovan mielihyvää ja parantavan omatuntoa. Näin ollen organisaatioiden päätöksentekijät mieltävät vastuullisuusasiat merkityksellisiksi myös yksilötasolla, sillä he kokevat voivansa omalla toiminnallaan vaikuttaa positiivisesti liiketoiminnan viemiseen vastuullisempaan suuntaan. Vaikka vastuullisesti toimiminen koettiin toisinaan vaikeaksi ja työllistäväksi, koettiin vastuullisesti toimimisesta saadut hyödyt suuremmiksi kuin tehdyt uhraukset, minkä vuoksi ollaan valmiita huomioimaan vastuullisuus jokapäiväisessä toiminnassa.

Neljäntenä johtopäätöksenä esitetään, että jokainen rakennusalan arvoketjuun kuuluva toimija punnitsee toimittajaa valitessaan lukuisia kriteerejä, jotka he liittävät vastuullisuuteen, jolloin perinteisesti ostopäätökseen vaikuttaviksi tekijöiksi tunnistetut tekijät, kuten laatu, kestävyys, toimitusvarmuus ja toimittajan rehellisyys mielletään nykypäivän liiketoiminnassa osaksi toimittajan vastuullisuutta. Näin ollen toimittajaa, joka tarjoaa laadukkaita tuotteita luotettavasti ja ajallaan pidetään vastuullisena liikekumppanina, jonka kanssa halutaan tehdä yhteistyötä. On myös keskeistä huomata, että jokainen arvoketjun toimija muodostaa omanlaisensa käsityksen vastuullisuudesta, joten vastuullisuuteen liitetyt merkitykset ovat heterogeenisiä ja ne muodostuvat jokaisen hankinnasta vastaavan henkilön subjektiivisen ajattelumallin kautta. Tämän vuoksi rakennusalan organisaatioita on myös syytä tarkastella yksittäisinä arvoketjun toimijoina koko rakennusteollisuuden toimijoista koostuvan yhtenäisen joukon sijaan.

5 YHTEENVETO

5.1 Tutkimuksen yhteenveto

Tämän tutkielman tavoitteena oli ymmärtää, millainen merkitys vastuullisuudella on rakennusalan organisaatioiden muodostaman arvoketjun eri toimijoiden ostopäätöksissä. Tunnistamalla hankinnoista vastaavien henkilöiden vastuullisuuteen liittämiä merkityksiä ja syitä, miksi vastuullisuus otetaan huomioon hankintoja tehdessä sekä tutkimalla, miten vastuullisuuden osa-alueita priorisoidaan hankintoja tehdessä, voitiin saavuttaa syvempää ymmärrystä vastuullisuuden merkityksestä ja roolista toimittajan valintakriteerinä hankinnoista vastaavien henkilöiden mielissä. Tutkimusongelmaan vastattiin seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Miksi vastuullisuus otetaan huomioon rakennusalan arvoketjuun kuuluvien toimijoiden ostopäätöksissä?
2. Mitä merkityksiä vastuullisuuteen liitetään hankintoja tehdessä?
3. Miten vastuullisuuden eri osa-alueita priorisoidaan hankintoja tehdessä?

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostettiin organisaation ostopäätöksenteon ja vastuullisen hankinnan teorioita yhdistämällä, joita sovellettiin tutkimusilmiön tarkastelussa. Tutkimusilmiötä, eli vastuullisuuden merkitystä B2B-ostopäätöksenteossa, tarkasteltiin tapaustutkimuksen kautta. Tapaukseksi valikoitui rakennusalan arvoketju, joka koostuu Suomessa toimivista rakennusalan toimijoista. Organisaation ostopäätöksenteon teoria loi taustaymmärrystä sille, mitkä tekijät vaikuttavat ostopäätöksentekoon, ja vastuullisen hankinnan teoria jäsensi tutkimuksessa sitä, mitkä tekijät edistävät tai hankaloittavat vastuullisen hankinnan tekemistä ja millaisia ovat organisaatioiden vastuullisen hankinnan käytänteet. Teoreettinen viitekehys antoi tutkijalle ohjenuoraa siitä, mitä tutkittavan ilmiön kannalta on olennaista tutkia ja auttoi haastattelurungon muodostamisessa.

Tutkimus sijoittui maltillisen konstruktionismin perinteeseen tieteenfilosofisilta lähtökohdiltaan, sillä tiedon ja todellisuuden nähtiin olevan ihmisen tulkitsemaa, kontekstiinsa sidottua ja sosiaalisesti rakentunutta, ja tietoon voitiin päästä käsiksi kielellisiä ilmauksia tulkitsemalla. Tutkimusmetodeina tutkimuksen toteutuksessa hyödynnettiin kvalitatiivista puolistrukturoitua teemahaastattelua, narratiivista haastattelua sekä kvantitatiivista parivertailujen metodia. Aineisto koostui yhteensä yhdeksästä haastattelusta, joista ensimmäinen oli pilottihaastattelu. Haastateltavat olivat hankinnan

ammattilaisia ja heidän edustamansa organisaatiot kuuluivat toimeksiantajayrityksestä alkavaan rakennusalan arvoketjuun, eli mukaan valikoituneet haastateltavat edustivat kattavasti erilaisia rakennusalan organisaatioita, kuten puutavaratukkukauppoja, puusepäntuotteita ja rakennusliikkeitä. Analysoinnissa sovellettiin abduktiivista päättelyä, eli tutkimusaineistolla oli merkittävä rooli tulosten tulkinnassa, mutta myös tutkimusaiheesta olevan aiemman tiedon vaikutus oli havaittavissa.

Tutkimuksessa tarkasteltiin hankinnoista vastaavien henkilöiden subjektiivisia näkemyksiä vastuullisuuden merkityksestä heidän tekemissään ostopäätöksissä ja aineistosta tunnistettiin yhdeksän vastuullisuuden merkitystä, jotka kuvaavat sitä, mitä vastuullisuus haastateltaville merkitsee, sekä taustalla vallitsevia syitä, miksi haastateltavat huomioivat vastuullisuuteen liittyvät kysymykset hankintoja tehdessään. Vastuullisuuden merkitykset asettuivat aiemmassa tieteellisessä kirjallisuudessa tunnistetuille vastuullisuuden kolmelle ulottuvuudelle, joista ensimmäinen kuvaa kilpailukykyyn liittyviä merkityksiä, toinen yhteiskunnan kannalta oikein toimimiseen liittyviä merkityksiä ja kolmas ympäristön kannalta oikein toimimiseen liittyviä merkityksiä.

Ensimmäisenä johtopäätöksenä tutkimuksen tuloksille esitettiin, miten vastuullisuus tunnistetaan rakennusalalla keskeiseksi kilpailukykyä luovaksi tekijäksi, ja ilman vastuullisuuden huomioimista liiketoiminnassa nykypäivän markkinoilla olisi hyvin vaikeaa, ellei mahdotonta pärjätä. Toisena johtopäätöksenä esitettiin, miten vastuullisuus otetaan hankintoja tehdessä huomioon myös siitä syystä, että halutaan omalla toiminnalla vaikuttaa ympäristön ja yhteiskunnan hyvinvointiin positiivisesti. Kolmanneksi, vastuullisuuden huomioiminen hankintoja tehdessä on rakennusalalla hankinnoista vastaaville henkilöille merkityksellistä toimintaa myös henkilökohtaisella tasolla. Neljäntenä johtopäätöksenä esitettiin, miten jokainen rakennusalan arvoketjuun kuuluva toimija punnitsee toimittajaa valitessaan lukuisia kriteerejä, jotka he liittävät vastuullisuuteen, jolloin perinteisesti ostopäätökseen vaikuttaviksi tekijöiksi tunnistetut tekijät, kuten laatu, kestävyys, toimitusvarmuus ja toimittajan rehellisyys mielletään osaksi toimittajan vastuullisuutta. Näin ollen vastuullisuudesta on tullut luontainen osa toimittajan valintakriteeristöä ja merkittävä ostopäätökseen vaikuttava seikka, jota ei nykypäivänä voi enää jättää huomiotta, tai asema markkinoilla vaarantuu.

5.2 Tutkimuksen kontribuutio

Verratessa tutkimuksen tuloksia aiempaan tieteelliseen kirjallisuuteen voidaan tunnistaa, onko tutkimuksella tieteellistä kontribuutiota, eli miten tutkimus lisää olemassa olevaan tietoon jotakin uutta. Tutkimuksen kontribuutio voi suuntautua niin kontekstiin, teoriaan kuin metodiinkin. (Ladik & Stewart 2008.). Tämän tutkielman perusteella voidaan tunnistaa neljä keskeistä kontribuutiota.

Ensinnäkin, tutkimuksella on teoreettista kontribuutiota, sillä tutkimuksella täydennettiin vastuullisen hankinnan teoriaa tunnistamalla hankinnoista vastaavien henkilöiden vastuullisuuteen liittämiä subjektiivisia merkityksiä sekä syitä huomioida vastuullisuus B2B-ostopäätöksissä. Tutkielman teoreettinen viitekehys muodostettiin ennen aineiston keruuta olemassa olevan organisaation ostopäätöksenteon ja vastuullisen hankinnan teorian perusteella. Viitekehystä voitiin kuitenkin kehittää ja muokata tutkimuksen empiirisestä aineistosta nousseiden tulosten ja teoreettisen ymmärryksen kehittymisen perusteella, mikä on abduktiiviselle tutkimusotteelle ominaista (Dubois & Gadde 2002). Tässä tutkielmassa aiempaa teoriaa kehitettiin tunnistamalla aineistosta vastuullisuuden merkityksiä, jotka voitiin jakaa aiemmassa tieteellisessä kirjallisuudessa tunnistetun triple bottom line -teorian (Elkington 1998) mukaisesti kolmelle ulottuvuudelle, eli taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun ulottuvuudelle. Taloudellisen vastuun ulottuvuudelle asettuneet merkitykset tunnistettiin kilpailukykyyn liittyviksi merkityksiksi, sosiaalisen vastuun ulottuvuudelle asettuneet merkitykset yhteiskunnan kannalta oikein toimimiseen liittyviksi merkityksiksi sekä ympäristövastuun ulottuvuudelle sijoittuneet merkitykset ympäristön kannalta oikein toimimiseen liittyviksi merkityksiksi. Lisäksi parivertailujen metodin hyödyntäminen loi ymmärrystä siitä, miten vastuullisuus nähdään kokonaisuutena, jolloin yhtäkään vastuullisuuden osa-alueita ei voida jättää hankintoja tehdessä huomiotta, vaikka eri osa-alueita arvotetaankin eri tavalla hankintoja tehdessä.

Toiseksi, tutkimuksella on myös kontekstiin kohdistuvaa kontribuutiota. Tieteellisessä keskustelussa vastuullista hankintaa ja suhtautumista vastuullisuuteen on tutkittu aiemmin liikkeenjohdon näkökulmasta, mutta tämä tutkielma tarttui hankinnoista vastaavien henkilöiden näkökulmaan, joka on jäänyt aiemmissa tutkimuksissa vähäiselle huomiolle. Rakennusalan arvoketju tarjosi tutkimukselle rikkaan kontekstin, joten tutkimus tuo kontribuutiota vastuullisen hankinnan tutkimukseen rakennusteollisuuden kontekstissa, sillä rakennusosalalla vastuullisen hankinnan käytänteiden toteuttaminen on vasta alkutekijöissään, vaikka vastuulliseen hankintaan kohdistuvat sidosryhmien vaatimukset kasvavatkin jatkuvasti (Martinuzzi 2010, 2011). Haastateltavat kokivat vastuullisen hankinnan olevan yhteiskunnallinen trendi, jonka merkitys tulee kasvamaan tulevaisuudessa entisestään. Silti vastuullisen hankinnan toteuttaminen koettiin työllistäväksi ja jopa niin haastavaksi, ettei oman osaamisen koettu aina riittävän. Tästä syystä vastuullisen hankinnan tutkimus on relevanttia ja ajankohtaisempaa kuin koskaan ennen, sillä tietoa vastuullisesta hankinnasta tarvitaan, jotta sitä osattaisiin toteuttaa käytännössä.

Kolmanneksi, tutkimuksella tuodaan kontribuutiota myös kokonaisvaltaisesti vastuullisuuden tarkasteluun vastuullisen hankinnan tutkimuskentälle, sillä tässä tutkimuksessa huomioidaan

vastuullisuuden ympäristöulottuvuuden lisäksi myös sosiaalisen ja taloudellisen vastuun ulottuvuudet. Aiemmissa vastuullisen hankinnan tutkimuksissa ympäristövastuu on saanut huomattavasti enemmän huomiota kuin sosiaalinen vastuu (Mont & Leire 2009), joten kokonaisvaltaisesti vastuullisuuden tarkastelemiselle hankintatoimen kontekstissa on tarvetta. Tässä tutkimuksessa parivertailujen metodin avulla saavutettujen tulosten perusteella voidaan myös todeta, miten vastuullisuus tulisi nähdä kokonaisvaltaisena pakettina, eikä yhtäkään vastuullisuuden osa-alueita tai ulottuvuutta voi jättää hankintoja tehdessä huomiotta.

Tutkimuksella on myös metodologista kontribuutiota, sillä teemahaastattelun, narratiivisen haastattelun sekä parivertailujen metodin yhdistäminen mahdollisti toivotunlaisten tulosten saavuttamisen. Jokainen haastateltava muodosti oman näkemyksensä vastuullisuudesta ja sen merkityksestä ostopäätöksenteossa, joten narratiivien avulla näitä tulkintoja oli mahdollista tutkia tarkemmin. Parivertailujen metodi asetti päätöksentekijät tilanteeseen, jossa heidän oli priorisoitava vastuullisuuden osa-alueita sen mukaan, kuinka merkittäväksi ostopäätökseen vaikuttavaksi tekijäksi he kunkin osa-alueen kokivat. Vastuullisuuden ulottuvuuksia ei olla aiemmissa tutkimuksissa priorisoitu parivertailujen metodin avulla, joten metodologia olisi hyödyllistä soveltaa myös myöhemmissä vastuullisuuteen liittyvissä tutkimuksissa.

5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja luotettavuuden arviointi

Kaikilla tutkimuksilla on niin kontekstiin, aineistoon kuin metodeihinkin liittyviä rajoitteita, joiden kautta tutkimusprosessia ja tutkimuksen tuloksia arvioidaan kriittisesti. Tämän tutkielman ensimmäisenä rajoitteena voidaan pitää sitä, että tämä tapaustutkimuksena toteutettu tutkimus keskittyy ainoastaan rakennusalan arvoketjuun kuuluvien toimijoiden hankinnoista vastaavien henkilöiden näkemysten tarkasteluun. Näin ollen tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä koko rakennusteollisuuteen tai muihin teollisuudenaloihin. Tutkimuksen perusteella ei voida myöskään tehdä johtopäätöksiä siitä, millainen vaikutus vastuullisuuteen liitetyillä merkityksillä on rakennusalan toimijoiden taloudelliseen suoriutumiseen, sillä sitä ei mitattu tässä tutkimuksessa.

Toisena rajoitteena nähdään aineiston koko, joka muodostui tässä tutkimuksessa yhdeksästä haastattelusta. Tutkimuksen tavoitteena ei siitä huolimatta ollut kerätä hyvin laajaa aineistoa, sillä tarkoituksena oli saavuttaa ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä keräämällä mahdollisimman syvällistä informaatiota rakennusalan arvoketjuun kuuluvilta toimijoilta. Tutkimusaineiston pohjalta ei siis

voida tehdä yleistettäviä johtopäätöksiä tai yleistää tulkintoja suurempaan joukkoon, kuten rakennusteollisuuden koko Suomessa, Euroopassa tai maailmanlaajuisesti. Aineisto tarjosi kuitenkin syvällistä ymmärrystä tutkimusilmioista, vaikka tulokset olisivat saattaneet olla erilaisia, mikäli informantit olisivat olleet joidenkin muiden organisaatioiden hankinnoista vastaavia henkilöitä.

Huomioitava rajoite on myös se, että tutkijan tekemillä tulkinnoilla on suuri merkitys tutkimuksen tulosten kannalta. Tutkijalla oli merkittävä rooli haastattelurungon luojana, tarkentavien kysymysten esittäjänä haastattelujen aikana, aineiston analysoijana sekä merkitysten tulkitsijana, jolloin tutkimus riippui vahvasti tutkijan tulkinnoista. Moisanderin ja Valtosen (2006) mukaan tutkijan tekemä tulkinta on kuitenkin vain yksi tulkinnan tapa muiden joukossa, sillä tulkinnat ovat luonteeltaan subjektiivisia ja tulkitsijan omalla maailmankuvalla on vaikutusta siihen, miten merkityksiä tulkitaan. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tulokset olisivat voineet olla toisenlaisia, mikäli haastattelut ja aineiston analyysi olisi toteutettu toisen tutkijan toimesta.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida uskottavuuden, vahvistettavuuden, riippuvuuden ja siirrettävyyden perusteella (Lincoln & Guba 1985). Nämä kriteerit soveltuvat etenkin tämän tutkielman kaltaisen tutkimuksen arviointiin, jossa tukeudutaan tiedon subjektiiviseen luonteeseen epistemologisilta oletuksiltaan. Tutkimuksesta tekee uskottavan tutkimusprosessin eri vaiheiden läpinäkyvä kuvaaminen, kuten aineiston keruun ja haastateltavien kuvaaminen avoimesti ja tarkasti. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tässä tutkielmassa tutkimusprosessin etenemistä kuvailtiin läpinäkyvästi aina haastateltavien valinnasta haastatteluihin ja aineiston analysointiin saakka. Haastateltavat, eli rakennusalan arvoketjuun kuuluneiden organisaatioiden edustajat, olivat tutkijalle ennestään tuntemattomia henkilöitä, joten tästä ei muodostunut eturistiriitaa. Kuitenkin se, että haastateltavat tiedostivat tutkimuksen toteutettavan toimeksiantona suomalaiselle puulevyjä valmistavalle yritykselle, saattoi vaikuttaa annettuihin vastauksiin, mikäli he halusivat antaa mahdollisimman hyvän kuvan edustamansa organisaation vastuullisuudesta toimeksiantajayritykselle.

Tutkimuksen luotettavuutta heikentää myös sen toteuttaminen ainoastaan yhden tutkijan toimesta. Tutkimuksen vahvistettavuutta voisi kehittää siten, että myös muut tutkijat arvioisivat tehtyä tutkimusta (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tutkimusseminaarin edetessä muut opiskelijat ja ohjaaja arvioivat tutkimusta ja tutkijan tekemää päättelyä kriittisesti, joten tiedeyhteisön arvioiden voidaan katsoa parantaneen tutkimuksen vahvistettavuutta (Moisander & Valtonen 2006). Tutkimuksen riippuvuutta kuvaa se, kuinka onnistuneesti tutkimuksessa noudatetaan yleisiä, tieteellistä tutkimusta ohjaavia sääntöjä ja periaatteita (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tätä tutkielmaa tehdessä kuunneltiin tarkasti tutkimusseminaarin ohjaajan neuvoja ja noudatettiin tarkasti useiden tieteentekemisen

oppaiden sisältämiä ohjeita. Tutkija tunsi vastuunsa aiempaa kirjallisuutta tulkitessaan ja aineistoa analysoidessaan, mikä näkyy totuudenmukaisena kirjallisuuteen viittaamisena ja läpinäkyvänä tulkintojen esittämisenä, kuten aineistosta poimittuina sitaatteina tuloksia raportoidessa.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa on myös otettava huomioon, ettei tämän kontekstisidonnaisen tutkimuksen tuloksia voida siirtää toiseen kontekstiin sellaisenaan (Tuomi & Sarajärvi 2018). Lukijan tulee kuitenkin kyetä tulosten perusteella estimoimaan, miten tutkimuksen tulokset voitaisiin siirtää muuhun vastaavanlaiseen tilanteeseen (Moisander & Valtonen 2006). Tutkimuksen tuloksia pohdittaessa laajemmassa mittakaavassa voidaan todeta, että tällä tapaustutkimuksella on annettavaa vastaaville tutkimuksille, sillä vastuullisen hankinnan merkitys korostuu tulevaisuudessa entisestään ja tässä tutkimuksessa tunnistettuja vastuullisuuden merkityksiä ja taustalla vallitsevia syitä huomioida vastuullisuus ostopäätöksissä voisi testata myös laajemmassa mittakaavassa toteutettavassa tutkimuksessa sekä muiden teollisuudenalojen kontekstissa tehdyissä tutkimuksissa.

5.4 Liikkeenjohdon implikaatiot ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tämän tutkielman viimeisessä aluvussa esitetään tutkimuksen liikkeenjohdollisia implikaatioita sekä jatkotutkimusmahdollisuuksia, eli käsitellään sitä, miten tutkimuksella saavutettua tietoa voidaan hyödyntää käytännössä ja mitä aihepiiristä olisi mielenkiintoista tutkia tulevaisuudessa. Tutkimuksen keskeisimpänä liikkeenjohdon implikaationa korostuu ymmärryksen vahvistaminen siitä, millainen merkitys vastuullisuudella on B2B-asiakkaiden ostopäätöksissä. Asiakkaiden ajatusmaailman, vastuullisuuteen liitettyjen merkitysten ja vastuulliseen hankintaan ohjaavien, taustalla vallitsevien syiden ymmärtäminen auttaa B2B-markkinoilla toimivia yrityksiä vastaamaan paremmin asiakkaidensa vastuullisuuteen liittyviin tarpeisiin, sillä yritysten tulee osata reagoida asiakkaidensa muuttuviin vaatimuksiin voidakseen luoda heille arvoa. Tämä tutkimus havainnollistaa, miten vastuullisuudesta on tullut rakennusalan toimijoille oletusarvo, jota sidosryhmät vaativat kasvavissa määrin. Näin ollen toimittajia valitessa vastuullisuuskysymysten huomioimisesta on tullut ensisijaisen tärkeää, jotta organisaatio voi taata paikkansa kilpailuilla markkinoilla ja samalla vaikuttaa niin ympäristön kuin yhteiskunnan hyvinvoinnin edistämiseen. Vastuullisuuteen liitetään moninaisia merkityksiä ja monet perinteiset ostopäätöksenteon kriteerit, kuten laadukkuus, luotettavuus ja toimitusvarmuus mielletään nykyään vastuullisen toimittajan ominaisuuksiksi. Lisäksi ostopäätöksenteon kriteereiksi tunnistettujen vastuullisuuden eri osa-alueiden saamien painoarvojen tiedostaminen voi auttaa markkinoijia kohdistamaan paremmin

vastuullisuuteen liittyvää markkinointiaan ja viestintäänsä sidosryhmilleen. Vastuullinen liikekumppanuus ja raaka-aineen vastuullisuus ovat tämän tutkimuksen tulosten perusteella merkittävimmät ostopäätökseen ja toimittajan valintaan vaikuttavat kriteerit, joten yritysten kannattaa kiinnittää erityisesti huomiota niiden esiin tuomiseen markkinoinnissaan ja viestinnässään. Vastuullisuusteemaisessa markkinoinnissa onnistumista ja tavoitteiden saavuttamista tulee lisäksi mitata erilaisten mittareiden avulla, esimerkiksi mittaamalla konversioita, eli kuinka hyvin asiakkaat konvertoituvat eli suorittavat jonkin tavoitteeksi asetetun toiminnon, kuten sitoutuvat vastuullisuusteemaisiin julkaisuihin. Ymmärrys siitä, mitä vastuullisuus asiakkaille merkitsee, voi myös auttaa yrityksiä kehittämään tarjoamiaan tuotteitaan ja palvelujaan vastaamaan paremmin asiakkaidensa vaatimuksia vastuullisuuden saralla sekä kehittämään arvolupaustaan.

Liikkeenjohdon ja markkinoijien tulee ymmärtää kokonaisvaltaisesti asiakkaidensa ajattelumalleja ja vastuullisuuteen liitettyjä merkityksiä, jotta B2B-markkinoinnissa voidaan onnistua halutulla tavalla, sillä menestyäkseen markkinoinnissa on ymmärrettävä asiakkaiden ostokäyttäytymistä ja analysoitava motivaatiotekijöitä ja ajureita, jotka vaikuttavat organisaation ostopäätöksentekoon (Johnston & Lewin 1996). Näin ollen asiakkaiden ostopäätöksenteosta ja ajattelumalleista saatua tietoa tulee jakaa organisaation sisällä niin, että liikkeenjohto, myyjät ja markkinoijat ymmärtävät, millä perusteella asiakkaat tekevät ostopäätöksiään ja kuinka merkitykselliseksi tekijäksi vastuullisuus koetaan ostopäätöksenteossa. Vastuullisuuden merkityksen ymmärtäminen B2B-ostopäätöksenteossa luo siten perustan vastuullisuuteen liittyvän B2B-markkinoinnin suunnittelulle, sillä markkinointiratkaisujen tulee perustua asiakkaiden tarpeisiin ja ostokäyttäytymiseen. Mitä paremmin asiakkaiden ostopäätöksentekoa tunnetaan, sitä suuremmalla todennäköisyydellä myös markkinoinnissa onnistutaan (Rope 1998, 17).

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, miten kilpailuilla markkinoilla toimivat organisaatiot omaavat paljon vaikutusvaltaa muokata vallitsevia ajattelumalleja vastuullisuuden merkityksestä hankinnoissa ja toimitusketjujen hallinnassa. Näin ollen organisaatiot, jotka kykenevät hyödyntämään vaikutusvaltaansa, voivat saavuttaa enemmän kilpailuetua muihin toimijoihin verrattuna. Rakennusalaalla toimivien organisaatioiden on myös käytävä avoimesti keskustelua sidosryhmiensä kanssa ja muokattava vastuullisuuskäytäntöitään sidosryhmiensä odotusten mukaisiksi, jotta kilpailukyky kyetään säilyttämään. Tässä korostuu sidosryhmille suunnatun viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys, johon liikkeenjohdon tulee kiinnittää huomiotaan, jotta sidosryhmien odotuksiin pystytään vastaamaan. Vastuullisuuskäytänteiden implementoiminen osaksi organisaation päivittäistä toimintaa ja vastuullisuuden integroiminen organisaation

hankintastrategiaan tarjoavat merkittäviä mahdollisuuksia kilpailuedun saavuttamiseen, mutta tämä on lopulta organisaatioista itsestään kiinni, miten näihin kilpailuedun mahdollisuuksiin tartutaan.

Tähän tutkielmaan valitut mielenkiintoinen näkökulma ja konteksti avaavat lukuisia jatkotutkimusmahdollisuuksia. Tutkimustulosten luotettavuutta olisi myös syytä testata ja vahvistaa jatkotutkimuksen keinoin. Lisäksi on otettava huomioon, että tämä tapaustutkimuksena toteutettu tutkimus on kontekstiinsa sidonnainen, joten tutkimus olisi mielenkiintoista toistaa myös laajemmassa mittakaavassa tai toisen teollisuudenalan kontekstissa, sillä vastuullisuuskysymysten huomioiminen liiketoiminnassa ja hankinnoissa koskettaa maailmanlaajuisesti kaikkia toimialoja.

Eri näkökulmista tehty tutkimus voisi syventää ymmärrystä vastuullisuuden merkityksestä ostopäätöksenteossa. Tutkimustulosten perusteella olisikin mielenkiintoista tutkia jatkossa, miten hankinnoista vastaavien henkilöiden näkemykset eroavat liikkeenjohdon näkemyksistä vastuullisuuden merkityksestä hankinnoissa. Tämän tutkielman haastateltavien vastauksia voisi myös suhteuttaa heidän edustamiensa organisaatioiden vastuullisuusajatteluun ja -käytänteisiin, jolloin syvennyttäisiin tarkastelemaan sitä, kuinka voimakkaasti vastauksissa heijastuu haastateltavan omien arvojen, moraalien ja mielipiteiden vaikutus vai noudattavatko vastaukset pitkälti heidän edustamansa organisaation vastuullisuusperiaatteita. Näin voitaisiin saavuttaa lisäymmärrystä siitä, millainen vaikutus yksilön omalla arvomaailmalla, moraalilla ja harkintakyvyllä on ostopäätöksenteossa B2B-markkinoilla. Vaihtoehtoisesti voitaisiin keskittyä tutkimaan sekä laadullisin että määrällisin menetelmin yhdessä arvoketjun vaiheessa olevia toimijoita, kuten rakennusliikkeitä, ja tarkastella heidän näkemyksiään vastuullisuuden merkityksestä hankintoja tehdessä. Arvoketjun eri vaiheissa olevat toimijat omaavat omanlaisensa asiakaskunnan, jolloin arvoketjun alkupäässä olevien toimijoiden, kuten tukkureiden asiakkaiden vaatimukset ja odotukset vastuullisuuden suhteen voivat erota arvoketjun loppupäässä olevien rakennusliikkeiden asiakkaiden vaatimuksista ja odotuksista.

Tässä tutkielmassa syvennyttiin tarkastelemaan rakennusalalla toimivien organisaatioiden hankinnoista vastaavien henkilöiden subjektiivisia näkemyksiä vastuullisuuden merkityksestä B2B-ostopäätöksenteossa. Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia, miten yritysasiakkaiden ja kuluttaja-asiakkaiden näkemykset eroavat vastuullisuuteen liitettyjen merkitysten, syiden tehdä vastuullisia ostopäätöksiä tai ostopäätökseen vaikuttavien vastuullisuuden osa-alueiden prioriteettijärjestysten osalta. Lisäksi näkemyseroja vastuullisuudesta ostopäätöksenteon kriteerinä olisi hyödyllistä tutkia myös muiden toimialojen kuin rakennusteollisuuden kontekstissa. Näin voitaisiin saavuttaa kattava kuva vastuullisuuden merkityksestä ostopäätöksissä ja toimittajan valintakriteerinä tämänhetkisessä liike-elämässä, jossa vastuullisuudesta on tullut liiketoimintaa ohjaava megatrendi.

LÄHTEET

- Aaltola, J., & Valli, R. (2001). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. PS-kustannus.
- Adler, P. S., & Borys, B. (1994). A Portrait of the Relationship between Mechanization and Work in the US Economy. *International Journal of Human Factors in Manufacturing*, 5(4), 345-375.
- Aguilar, F. X., & Cai, Z. (2010). Conjoint effect of environmental labeling, disclosure of forest of origin and price on consumer preferences for wood products in the US and UK. *Ecological Economics*, 70(2), 308-316.
- Ahonen, A., Ali-Yrkkö, J., Avela, A., Junnonen, J., Kulvik, M., Kuusi, T., Mäkäräinen, K., & Puhto, J. (2020). Rakennusalan kilpailukyky ja rakentamisen laatu Suomessa. *Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja*, 2020:24.
- Airike, P. E., Rotter, J. P., & Mark-Herbert, C. (2016). Corporate motives for multi-stakeholder collaboration—corporate social responsibility in the electronics supply chains. *Journal of cleaner production*, 131, 639-648.
- Amaeshi, K. M., Osuji, O. K., & Nnodim, P. (2008). Corporate social responsibility in supply chains of global brands: A boundaryless responsibility? Clarifications, exceptions and implications. *Journal of Business ethics*, 81(1), 223-234.
- Ángel del Brío, J., Junquera, B., & Ordiz, M. (2008). Human resources in advanced environmental approaches—a case analysis. *International journal of production research*, 46(21), 6029-6053.
- Anttila, P. (1996). *Tutkimisen taito ja tiedon hankinta*. Helsinki: Akatiimi.
- Asif, M., Searcy, C., Zutshi, A., & Fisscher, O. A. (2013). An integrated management systems approach to corporate social responsibility. *Journal of cleaner production*, 56, 7-17.
- Baily, P. (2005) *Purchasing principles and management*. 9. ed. London: Financial Times
- Barnett, M., & Salomon, R. (2006). Beyond dichotomy: The curvilinear relationship between social responsibility and financial performance. *Strategic Management Journal*, 27(11), 1101–1122.
- Basu, K., & Palazzo, G. (2008). Corporate social responsibility: A process model of sensemaking. *Academy of management review*, 33(1), 122-136
- Belk, R. W., Fischer, E., & Kozinets, R. V. (2013). *Qualitative consumer & marketing research*. Los Angeles: Sage.
- Birkin, F., Polesie, T., & Lewis, L. (2009). A new business model for sustainable development: an exploratory study using the theory of constraints in Nordic organizations. *Business Strategy and the Environment*, 18(5), 277-290.
- Birkin, F., Cashman, A., Koh, S. C. L., & Liu, Z. (2009). New sustainable business models in China. *Business Strategy and the Environment*, 18(1), 64-77.

- Bonoma, T. V., & Zaltman, G. (2011). *Organizational Buying Behavior*.
- Bowen, F. E., Cousins, P. D., Lamming, R. C., & Farukt, A. C. (2001). The role of supply management capabilities in green supply. *Production and operations management*, 10(2), 174-189.
- Boyd, D. E., Spekman, R. E., Kamauff, J. W., & Werhane, P. (2007). Corporate social responsibility in global supply chains: a procedural justice perspective. *Long range planning*, 40(3), 341-356.
- Brennan, R., Canning, L., & McDowell, R. (2007). *Business-to-business marketing*. Sage.
- Bruijninx, P. C., Rinaldi, R., & Weckhuysen, B. M. (2015). Unlocking the potential of a sleeping giant: lignins as sustainable raw materials for renewable fuels, chemicals and materials. *Green Chemistry*, 17(11), 4860-4861.
- Brundtland Commission. (1987). Our common future: World commission on economic development. *Brundtland Report*. Oxford: Oxford University Press.
- Bryman, A. (2006). Integrating quantitative and qualitative research: how is it done? *Qualitative research*, 6(1), 97-113.
- Carson, D., Gilmore, A., Perry, C., & Gronhaug, K. (2001). *Qualitative Marketing Research*. SAGE Publications.
- Carter, C. R. (2000). Precursors of unethical behavior in global supplier management. *Journal of Supply Chain Management*, 36(4), 45-56.
- Carter, C. (2005). Purchasing social responsibility and firm performance: The key mediating roles of organizational learning and supplier performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(3), 177-194.
- Carter, C. R., & Carter, J. R. (1998). Interorganizational determinants of environmental purchasing: initial evidence from the consumer products industries. *Decision sciences*, 29(3), 659-684.
- Carter, C. R., & Jennings, M. M. (2002). Logistics social responsibility: an integrative framework. *Journal of business logistics*, 23(1), 145-180.
- Carter, C. R., & Jennings, M. M. (2004). The role of purchasing in corporate social responsibility: a structural equation analysis. *Journal of business Logistics*, 25(1), 145-186.
- Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International journal of physical distribution & logistics management*.
- Chen, Y. S. (2010). The drivers of green brand equity: Green brand image, green satisfaction, and green trust. *Journal of Business ethics*, 93(2), 307-319.
- Christiansen, T., Berry, W. L., Bruun, P., & Ward, P. (2003). A mapping of competitive priorities, manufacturing practices, and operational performance in groups of Danish manufacturing companies. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(10), 1163-1183.

- Ciliberti, F., Baden, D., & Harwood, I. (2014). Insights into corporate social responsibility practices in supply chains: a multiple case study of SMEs in the UK. *Operations and Supply Chain Management: An International Journal*, 2(3), 154-166.
- Closs, D. J., Speier, C., & Meacham, N. (2011). Sustainability to support end-to-end value chains: the role of supply chain management. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 101-116.
- Coyle, J., & Williams, B. (2000). An exploration of the epistemological intricacies of using qualitative data to develop a quantitative measure of user views of health care. *Journal of Advanced Nursing*, 31(5), 1235-1243.
- Cramer, J. (2008). Organising corporate social responsibility in international product chains. *Journal of Cleaner Production*, 16(3), 395-400.
- De Clercq, D., Thongpapanl, N., & Voronov, M. (2015). Explaining SME engagement in local sourcing: The roles of location-specific resources and patriotism. *International Small Business Journal*, 33(8), 929-950.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160
- Drucker, P. F. (1955). *The practice of management*. London: Heinemann.
- Dubois, A., & Gadde, L. E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of business research*, 55(7), 553-560.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business strategy and the environment*, 11(2), 130-141.
- Elkington, J. (1994). Enter the triple bottom line. In A. Enriques & J. Richardson (Eds.), *The triple bottom line: Does it all add up?* (pp. 1-16). Earthscan: Abingdon.
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental quality management*, 8(1), 37-51.
- Ellis, N. (2010). *Business to business marketing: Relationships, networks and strategies*. Oxford University Press.
- Ellram, L. M., Tate, W., & Carter, C. R. (2008). Applying 3DCE to environmentally responsible manufacturing practices. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1620-1631.
- Eriksson, P., & Koistinen, K. (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. SAGE.
- Eskola, J. (2001). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*.

Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä. PS-kustannus, 133-157.

- Foerstl, K., Reuter, C., Hartmann, E., & Blome, C. (2010). Managing supplier sustainability risks in a dynamically changing environment—Sustainable supplier management in the chemical industry. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 16(2), 118-130.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of marketing*, 58(2), 1-19.
- Giunipero, L. C., Hooker, R. E., & Denslow, D. (2012). Purchasing and supply management sustainability: Drivers and barriers. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18(4), 258-269.
- Goebel, P., Reuter, C., Pibernik, R., Sichtmann, C., & Bals, L. (2018). Purchasing managers' willingness to pay for attributes that constitute sustainability. *Journal of Operations Management*, 62(1), 44–58.
- Gordon, R., Carrigan, M., & Hastings, G. (2011). A framework for sustainable marketing. *Marketing Theory*, 11(2), 143–163.
- Gormly, J. (2014) What are the challenges to sustainable procurement in commercial semistate bodies in Ireland? *Journal of Public Procurement*, Vol. 14 (3), 395–445
- Green, K., Morton, B., & New, S. (1996). Purchasing and environmental management: interactions, policies and opportunities. *Business strategy and the environment*, 5(3), 188-197.
- Green, K., Morton, B., & New, S. (1998). Green purchasing and supply policies: do they improve companies' environmental performance? *Supply Chain Management: An International Journal*.
- Green, K. W., Zelbst, P. J., Bhadauria, V. S., & Meacham, J. (2012). Do environmental collaboration and monitoring enhance organizational performance? *Industrial Management & Data Systems*.
- Grönfors, M. (1982). *Kvalitatiiviset kanttätyömenetelmät*. Helsinki. WSOY.
- Guest, G., MacQueen, K. M., & Namey, E. E. (2012). Introduction to Applied Thematic Analysis. In *Applied Thematic Analysis* (p. 3–). SAGE Publications, Inc.
- Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J., & Preuss, L. (2010). Trade-offs in corporate sustainability: you can't have your cake and eat it. *Business Strategy and the Environment*, 19(4), 217–229.
- Hammann, E. M., Habisch, A., & Pechlaner, H. (2009). Values that create value: socially responsible business practices in SMEs—empirical evidence from German companies. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 37-51.
- Hasan, M. (2013). *Sustainable supply chain management practices and operational performance*.
- Hemingway, C., & MacLagan, P. (2004). Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 50(1), 33–44.

- Hetemäki, L., & Hänninen, R. (2013). Suomen metsäalan taloudellinen merkitys nyt ja tulevaisuudessa. *Kansantaloudellinen aikakauskirja*, 109(2), 191-208.
- Hill, R. C., & Bowen, P. A. (1997). Sustainable construction: principles and a framework for attainment. *Construction Management & Economics*, 15(3), 223-239.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2004). *Tutki ja kirjoita* (10., osin uud. laitos.). Tammi.
- Hoejmose, S. & Adrien-Kirby, A. (2012). Socially and environmentally responsible procurement: A literature review and future research agenda of a managerial issue in the 21st century. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18(4), 232–24
- Hopkins, M. S., Townend, A., Khayat, Z., Balagopal, B., Reeves, M., & Berns, M. (2009). The business of sustainability: what it means to managers now. *MIT Sloan Management Review*, 51(1), 20.
- Hopkinson, G. C., & Hogg, M. K. (2006). Stories: How they are used and produced in market(ing) research. Teoksessa Belk, R. W. (2006). *Handbook of qualitative research methods in marketing*, 156– 174. Cheltenham: Edward Elgar.
- Hsu, C. W., & Hu, A. H. (2008). Green supply chain management in the electronic industry. *International Journal of Environmental Science & Technology*, 5(2), 205-216.
- Hult, G. T. M. (2011). Market-focused sustainability: Market-orientation plus! *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 1–6.
- Hurmerinta-Peltomäki, L., & Nummela, N. (2006). Mixed methods in international business research: A value-added perspective. *Management International Review*, 46(4), 439-459.
- Hutchins, M. J., & Sutherland, J. W. (2008). An exploration of measures of social sustainability and their application to supply chain decisions. *Journal of cleaner production*, 16(15), 1688-1698.
- Hutt, M., & Speh, T. (2007). *Business marketing management: B2B* (9th ed.). Thomson South-Western.
- Irwin, D. (2002). *Encouraging Responsible Business*. London: Small Business Service.
- Javalgi, R. G., Armacost R. L. & Hosseini J. C. (1989). Using the analytic hierarchy process for bank management: Analysis of consumer bank selection decisions. *Journal of Business Research*, 19(1), 33–49.
- Johnsen, T. E., Miemczyk, J., & Howard, M. (2017). A systematic literature review of sustainable purchasing and supply research: Theoretical perspectives and opportunities for IMP-based research. *Industrial Marketing Management*, 61, 130-143.
- Johnston, W. J., & Bonoma, T. V. (1981). The Buying Center: Structure and Interaction Patterns. *Journal of Marketing*, 45(3), 143–156.

- Johnston, W. J., & Lewin, J. E. (1996). Organizational buying behavior: Toward an integrative framework. *Journal of Business research*, 35(1), 1-15.
- Jones, P., Clarke-Hill, C., Comfort, D., & Hillier, D. (2008). Marketing and sustainability. *Marketing Intelligence & Planning*.
- Järvensivu, T., & Törnroos, J. (2010). Case study research with moderate constructionism: Conceptualization and practical illustration. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 100–108.
- Kacen, J. J., & Lee, J. A. (2002). The influence of culture on consumer impulsive buying behavior. *Journal of consumer psychology*, 12(2), 163-176.
- Kemp, E. A., Borders, A. L., Anaza, N. A., & Johnston, W. J. (2018). The heart in organizational buying: marketers' understanding of emotions and decision-making of buyers. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Kibert, C. J. (2016). *Sustainable construction: green building design and delivery*. John Wiley & Sons.
- Kleindorfer, P. R., Singhal, K., & Van Wassenhove, L. N. (2005). Sustainable operations management. *Production and operations management*, 14(4), 482-492.
- Kolk, A., & Pinkse, J. (2005). Business Responses to Climate Change: Identifying Emergent Strategies. *California Management Review*, 47(3), 6–20.
- Kolk, A., & Van Tulder, R. (2002). The effectiveness of self-regulation: Corporate codes of conduct and child labour. *European Management Journal*, 20(3), 260-271.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2016) *Principles of marketing*. 16th edition, global edition. Harlow: Pearson Education.
- Krause, D. R., Vachon, S., & Klassen, R. D. (2009). Special topic forum on sustainable supply chain management: introduction and reflections on the role of purchasing management. *Journal of Supply Chain Management*, 45(4), 18-25.
- Kwon, I. W. G., & Suh, T. (2004). Factors affecting the level of trust and commitment in supply chain relationships. *Journal of supply chain management*, 40(1), 4-14.
- Ladik, D. M., & Stewart, D. W. (2008). The contribution continuum. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 157-165.
- Leal Filho, W., Skouloudis, A., Brandli, L. L., Salvia, A. L., Avila, L. V., & Rayman-Bacchus, L. (2019). Sustainability and procurement practices in higher education institutions: Barriers and drivers. *Journal of cleaner production*, 231, 1267-1280.
- Lincoln, Y., & Guba, E. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
- Lindgreen, A., Swaen, V., Maon, F., Eltantawy, R. A., Fox, G. L., & Giunipero, L. (2009). Supply management ethical responsibility: reputation and performance impacts. *Supply Chain Management: An International Journal*.

- Linton, J. D., Klassen, R., & Jayaraman, V. (2007). Sustainable supply chains: An introduction. *Journal of operations management*, 25(6), 1075-1082.
- Lunde, M. (2018). Sustainability in marketing: a systematic review unifying 20 years of theoretical and substantive contributions (1997–2016). *AMS Review*, 8(3), 85–110.
- Maignan, I., Hillebrand, B., & McAlister, D. (2002). Managing socially-responsible buying: how to integrate non-economic criteria into the purchasing process. *European Management Journal*, 20(6), 641-648.
- Martinuzzi, A., Gisch-Boie, S., & Wiman, A. (2010). Does corporate responsibility pay off? Exploring the links between CSR and competitiveness in Europe's industrial sectors. *Final Report by Research Institute for Managing Sustainability on behalf of the European Commission*
- Martinuzzi, A., Kudlak, R., Faber, C., & Wiman, A. (2011). CSR activities and impacts of the construction sector. *RIMAS Working Paper Series*, 1/2011.
- March, J. G., & Shapira, Z. (1987). Managerial perspectives on risk and risk taking. *Management science*, 33(11), 1404-1418.
- Mayton, D. M., Ball-Rokeach, S. J., & Loges, W. E. (1994). Human values and social issues: An introduction. *Journal of social issues*, 50(4), 1-8.
- McWilliams, A., & Siegel, D. S. (2011). Creating and capturing value: Strategic corporate social responsibility, resource-based theory, and sustainable competitive advantage. *Journal of management*, 37(5), 1480-1495.
- Meehan, J., & Bryde, D. (2011). Sustainable procurement practice. *Business strategy and the environment*, 20(2), 94-106.
- Michael, D., Jurgens, J., & Rangan, S. (2013). *Making Sustainability Profitable*. Harvard Business Review.
- Min, H., & Galle, W. P. (2001). Green purchasing practices of US firms. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Mittelstaedt, J. D., Shultz II, C. J., Kilbourne, W. E., & Peterson, M. (2014). Sustainability as a megatrend: Two schools of macromarketing thought. *Journal of Macromarketing*, 34(3), 253-264
- Mohr, L. A., Webb, D. J., & Harris, K. E. (2001). Do consumers expect companies to be socially responsible? the impact of corporate social responsibility on buying behavior. *Journal of Consumer Affairs*, 35(1), 45-72.
- Moisander, J., & Valtonen, A. (2006). *Qualitative marketing research: A cultural approach*. Sage.
- Moktadir, M. A., Ali, S. M., Rajesh, R., & Paul, S. K. (2018). Modeling the interrelationships among barriers to sustainable supply chain management in leather industry. *Journal of Cleaner Production*, 181, 631-651.

- Mont, O., & Leire, C. (2009). Socially responsible purchasing in supply chains: drivers and barriers in Sweden. *Social Responsibility Journal*.
- Montiel, I. (2008). Corporate social responsibility and corporate sustainability: Separate pasts, common futures. *Organization & Environment*, 21(3), 245-269.
- Morgan, D. L. (1998). Practical strategies for combining qualitative and quantitative methods: Applications to health research. *Qualitative health research*, 8(3), 362-376
- Ng, P. F., Butt, M. M., Khong, K. W., & Ong, F. S. (2014). Antecedents of green brand equity: an integrated approach. *Journal of Business Ethics*, 121(2), 203-215.
- Newman, C. L., Howlett, E., Burton, S., Kozup, J. C., & Tangari, A. H. (2012). The influence of consumer concern about global climate change on framing effects for environmental sustainability messages. *International Journal of Advertising*, 31(3), 511-527.
- Niskala, M., Pajunen, T., & Tarna-Mani, K. (2013). *Yritysvastuu. Raportointi- ja laskentaperiaatteet*. Bookwell Oy, Porvoo.
- Norman, W., & MacDonald, C. (2004). Getting to the Bottom of “Triple Bottom Line”. *Business Ethics Quarterly*, 14(2), pp. 243-262.
- Olsen, M. C., Slotegraaf, R. J., & Chandukala, S. R. (2014). Green claims and message frames: How green new products change brand usage. *Journal of Marketing*, 78, 119-137.
- Onat, N. C., & Kucukvar, M. (2020). Carbon footprint of construction industry: A global review and supply chain analysis. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 124, 109783.
- Ortiz, O., Castells, F., & Sonnemann, G. (2009). Sustainability in the construction industry: A review of recent developments based on LCA. *Construction and building materials*, 23(1), 28-39.
- Oruezabala, G., & Rico, J.-C. (2012). The impact of sustainable public procurement on supplier management - the case of French public hospitals. *Industrial Marketing Management*, 41(4), 573-580.
- Papista, E., & Krystallis, A. (2013). Investigating the types of value and cost of green brands: Proposition of a conceptual framework. *Journal of business ethics*, 115(1), 75-92.
- Park, H., & Stoel, L. (2005). A model of socially responsible buying/sourcing decision-making processes. *International Journal of Retail & Distribution Management*.
- Parolini, C. (1999). *The value net: A tool for competitive strategy* (Vol. 325). Chichester: Wiley.
- Patti, C. H., Hartley, S. W., & Kennedy, S. L. (1991). *Business-to-business advertising: a marketing management approach*. Lincolnwood, IL: NTC Business Books.
- Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2. ed.). Sage.
- Polkinghorne, D. (1988). *Narrative knowing and the human sciences*. Albany: State University of New York Press

- Porter, M. E. (1985). *Creating and sustaining superior performance. Competitive advantage*, 167, 167-206.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review* 84(12): 78–92.
- Porter, M., & van der Linde, C. (1995). Green and competitive: ending the stalemate. *Harvard Business Review*, 73(5), 120–.
- Preuss, L. (2000). Should you buy your customer's values? On the transfer of moral values in industrial purchasing. *International Journal of Value-Based Management*, 13(2), 141–158.
- Preuss, L. (2001). In Dirty Chains? Purchasing and Greener Manufacturing. *Journal of Business Ethics*, 34(3/4), 345–359.
- Quayle, M. (1998). Industrial procurement: factors affecting sourcing decisions. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 4(4), 199-205.
- Quinn, L., & Dalton, M. (2009). Leading for sustainability: implementing the tasks of leadership. *Corporate Governance: International Journal of Business in Society*, 9(1), 21-38.
- Rao, P., & Holt, D. (2005). Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance? *International Journal of Operations & Production Management*, 25(9), 898–916.
- Rese, M. (2006). Successful and sustainable business partnerships: How to select the right partners. *Industrial Marketing Management*, 35(1), 72-82.
- Reefke, H., Sundaram, D., & Ahmed, M. D. (2010). Maturity progression model for sustainable supply chains. In *International Heinz Nixdorf Symposium* (pp. 308-319). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Robinson, P. J., Faris, C. W., & Wind, Y. (1967). *Industrial buying and creative marketing*. Allyn & Bacon.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free press.
- Rope, T. (1998). *Business to business – markkinointi*. Porvoo: WSOY
- Ruparathna, R., & Hewage, K. (2015). Sustainable procurement in the Canadian construction industry: current practices, drivers and opportunities. *Journal of Cleaner Production*, 109, 305-314.
- Räty, T., Toppinen, A., Roos, A., Riala, M., & Nyrud, A. Q. (2016). Environmental policy in the Nordic wood product industry: Insights into firms' strategies and communication. *Business strategy and the environment*, 25(1), 10-27.
- Saarijärvi, H., Kuusela, H., & Spence, M. T. (2012). Using the pairwise comparison method to assess competitive priorities within a supply chain. *Industrial Marketing Management*, 41(4), 631-638.

- Saaty, T. L. (1977). A scaling method for priorities in hierarchical structures. *Journal of mathematical psychology*, 15(3), 234-281.
- Saaty, T.L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. McGraw-Hill, New York.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Harlow: Pearson
- Schiebel, W., & Pöchtrager, S. (2003). Corporate ethics as a factor for success—the measurement instrument of the University of Agricultural Sciences (BOKU), Vienna. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- Schonberger, R. (1990). *Building a chain of customers: Linking business functions to create the world class company*. Simon and Schuster.
- Schultz, P. W. (2001). The structure of environmental concern: Concern for self, other people, and the biosphere. *Journal of environmental psychology*, 21(4), 327-339.
- Schulze, H., Bals, L., & Johnsen, T. E. (2019). Individual competences for sustainable purchasing and supply management (SPSM). *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- Seuring, S., & Müller, M. (2008) From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production* 16, 15, 1699-1710
- Sev, A. (2009). How can the construction industry contribute to sustainable development? A conceptual framework. *Sustainable Development (Bradford, West Yorkshire, England)*, 17(3), 161–173.
- Shafer, W. E., Fukukawa, K., & Lee, G. M. (2007). Values and the perceived importance of ethics and social responsibility: The US versus China. *Journal of Business Ethics*, 70(3), 265-284.
- Shankar, A., Elliott, R., & Goulding, C. (2001). Understanding consumption: Contributions from a narrative perspective. *Journal of Marketing Management*, 17(3-4), 429-453.
- Sharma, S., & Henriques, I. (2005). Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry. *Strategic management journal*, 26(2), 159-180.
- Sheth, J. N. (1973). A model of industrial buyer behavior. *Journal of marketing*, 37(4), 50-56.
- Sheth, J. N. (1996). Organizational buying behavior: past performance and future expectations. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Shirani, F., Butler, C., Henwood, K., Parkhill, K., & Pidgeon, N. (2015). ‘I’m not a tree hugger, I’m just like you’: Changing perceptions of sustainable lifestyles. *Environmental Politics*, 24(1), 57-74.
- Singh, R., & Venugopal, P. (2015). The impact of salesperson customer orientation on sales performance via mediating mechanism. *Journal of Business & Industrial Marketing*.

- Soosay, C., Fearne, A., & Dent, B. (2012). Sustainable value chain analysis – a case study of Oxford Landing from “vine to dine.” *Supply Chain Management*, 17(1), 68–77.
- Srivastava, S. K. (2007). Green supply-chain management: a state-of-the-art literature review. *International journal of management reviews*, 9(1), 53-80.
- Sutton, W. (2010). Wood - The world’s most sustainable raw material. *New Zealand Journal of Forestry (New Zealand Institute of Forestry)*, 55(1), 22–26.
- Svensson, G., & Wagner, B. (2012). Implementation of a sustainable business cycle: the case of a Swedish dairy producer. *Supply Chain Management*, 17(1), 93–97.
- Söllner, A. (1999). Asymmetrical commitment in business relationships. *Journal of Business Research*, 46, 219 – 233.
- Tachizawa, E. M., Gimenez, C., & Sierra, V. (2015). Green supply chain management approaches: drivers and performance implications. *International Journal of Operations & Production Management*, 35(11), 1546-1566.
- Tan, Y., Shen, L., & Yao, H. (2011). Sustainable construction practice and contractors’ competitiveness: A preliminary study. *Habitat international*, 35(2), 225-230.
- Touboulic, A., Chicksand, D., & Walker, H. (2014). Managing imbalanced supply chain relationships for sustainability: A power perspective. *Decision Sciences*, 45(4), 577-619.
- Tsoufias, G. T., & Pappis, C. P. (2006). Environmental principles applicable to supply chains design and operation. *Journal of Cleaner Production*, 14(18), 1593-1602.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. (Uudistettu laitos.) Tammi.
- Tuppura, A., Toppinen, A., & Jantunen, A. (2013). Proactiveness and corporate social performance in the global forest industry. *International Forestry Review*, 15(1), 112-121.
- Ulaga, W., & Eggert, A. (2006). Value-based differentiation in business relationships: Gaining and sustaining key supplier status. *Journal of marketing*, 70(1), 119-136
- Vachon, S., & Klassen, R. D. (2007). Supply chain management and environmental technologies: the role of integration. *International journal of production research*, 45(2), 401-423.
- Van Hemel, C., & Cramer, J. (2002). Barriers and stimuli for ecodesign in SMEs. *Journal of cleaner production*, 10(5), 439-453.
- Van Tulder, R., & Van der Zwart, A. (2005). *International business-society management: Linking corporate responsibility and globalization*. Routledge.
- Varsei, M. (2016) Sustainable supply chain management: A brief literature review. *The Journal of developing Areas* 50, 6, 412-419.

- Venkatesh, V., Brown, S. A., & Bala, H. (2013). Bridging the qualitative-quantitative divide: Guidelines for conducting mixed methods research in information systems. *MIS quarterly*, 21-54.
- Villena, V.H., & Gioia, D.A. (2018) On the riskiness of lower-tier suppliers: managing sustainability in supply networks. *Journal of Operations Management*, Vol. 64, 65–87.
- Vijayvargy, L., Thakkar, J., & Agarwal, G. (2017). Green supply chain management practices and performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*.
- Vörösmarty, G., & Dobos, I. (2019). The role of personal motivation in sustainable purchasing practices. *Amfiteatru Economic*, 21(50), 121-137.
- Walker, H., Di Sisto, L., & McBain, D. (2008). Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: Lessons from the public and private sectors. *Journal of purchasing and supply management*, 14(1), 69-85.
- Walker, H., Miemczyk, J., Johnsen, T., & Spencer, R. (2012). Sustainable procurement: past, present and future. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 18(4), 201-206.
- Walker, H., & Brammer, S. (2009). Sustainable procurement in the United Kingdom public sector. *Supply Chain Management*, 14(2): 128.
- Walker, H., & Phillips, W. (2009). Sustainable procurement: emerging issues. *International Journal of Procurement Management*, 2(1), 41-61.
- Walters, D., & Lancaster, G. (2000). Implementing value strategy through the value chain. *Management Decision*.
- Weele, A. (2018). *Purchasing and supply chain management* (Seventh edition.). Cengage.
- Webster Jr, F. E., & Wind, Y. (1972). A general model for understanding organizational buying behavior. *Journal of marketing*, 36(2), 12-19.
- Wedley, W. C. (1993). Consistency prediction for incomplete AHP matrices. *Mathematical and computer modelling*, 17(4-5), 151-161
- Werbach, A. (2009). Strategy for Sustainability: A Business Manifesto. In *Strategy for Sustainability* (1st ed.). Perseus Book LLC (Ingram).
- Wilding, R., Wagner, B., Miemczyk, J., Johnsen, T. E., & Macquet, M. (2012). Sustainable purchasing and supply management: a structured literature review of definitions and measures at the dyad, chain and network levels. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- Williams, S., & Schaefer, A. (2013). Small and medium-sized enterprises and sustainability: Managers' values and engagement with environmental and climate change issues. *Business Strategy and the Environment*, 22(3), 173-186.

- Williamson, O. E. (1975). Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Wind, Y., & Saaty, T.L. (1980) Marketing Applications of the Analytic Hierarchy Process. *Management Science*, 26, 641-658.
- Wind, Y. P., & Thomas, R. J. (1980). Conceptual and methodological issues in organisational buying behaviour. *European Journal of Marketing*.
- Worthington, I., Ram, M., Boyal, H., & Shah, M. (2008). Researching the drivers of socially responsible purchasing: A cross-National study of supplier diversity initiatives. *Journal of Business Ethics*, 79(3), 319–331.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Yrjölä, M. (2015). Uncovering Executive Prioritization: Evaluating Customer Value Propositions with the Pairwise Comparison Method. *Journal of Service Science and Management*, 8(1), 1–13.
- Zahedi, F. (1986). The Analytic Hierarchy Process--A Survey of the Method and its Applications. *Interfaces (Providence)*, 16(4), 96–108.
- Zhu, Q., & Geng, Y. (2013). Drivers and barriers of extended supply chain practices for energy saving and emission reduction among Chinese manufacturers. *Journal of cleaner production*, 40, 6-12.
- Zhu, Q., Geng, Y., Fujita, T., & Hashimoto, S. (2010). Green supply chain management in leading manufacturers: Case studies in Japanese large companies. *Management Research Review*, 33(4), 380-392.
- Zhu Q., & Sarkis J. (2007). The moderating effects of institutional pressures on emergent green supply chain practices and performance. *International Journal of Production Research*, 45 (18/19), 4333-4355.
- Zhu, Q., Sarkis, J., Cordeiro, J. J., & Lai, K. H. (2008). Firm-level correlates of emergent green supply chain management practices in the Chinese context. *Omega*, 36(4), 577-591.

Verkkolähteet

FCS Finland (2020). Sertifiointi. <https://fi.fsc.org/fi-fi/sertifiointi> .16.12.2020

FIBS (2019). Yritysvastuu 2019 - Avaintulokset. https://www.fibsry.fi/wp-content/uploads/2019/05/Yritysvastuu2019_Tiivistelma-1.pdf . 29.10.2020

GlobalABC, IEA, UNE (2019). Global status report for buildings and construction: towards a zero emissions, efficient and resilient buildings and construction sector.

<https://globalabc.org/resources/publications/2019-global-status-report-buildings-and-construction> . 20.10.2020

Goepel, K. D. (2019). AHP Priority Calculator. <https://bpmsg.com/ahp/ahp-calc.php> . 15.3.2021.

GRI (2014). G4 Construction and Real Estate Sector Disclosures. <https://www.globalreporting.org/standards/sector-program/>. 20.3.2021

Hyypä, H., & Ahlavo, M. (2013). Käyttäjälähtöisyys ja monialaisuus kiinteistö- ja rakennusalan tulevaisuutena. Maan käyttö 2|2013. <http://www.maankaytto.fi/arkisto/mk213/mk213.pdf> . 9.3.2021

IPCC (2018). Special Report: Global Warming of 1.5 °C <https://www.ipcc.ch/sr15/> . 20.10.2020

PEFC Suomi - Suomen Metsäsertifiointi ry. (2019). Metsäsertifiointi. <https://pefc.fi/metsanomistajalle/sertifiointi/> . 15.12.2020

Rakennusteollisuus RT ry (2020). Tilastot ja suhdanteet. <https://www.rakennusteollisuus.fi/Tietoa-alasta/Talous-tilastot-ja-suhdanteet/> . 12.10.2020

Råman, T. (2017). Kuka johtaa rakentamisen arvoketjua? <https://www.rakennuslehti.fi/blogit/kuka-johtaa-rakentamisen-arvoketjua/> . 20.10.2020

Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/> . 12.3.2021

Suomalaisen Työn Liitto (2018). Vastuullisuus nousee yhä tärkeämmäksi valintatekijäksi yritysten ostopäätöksissä. <https://suomalaintyo.fi/2018/11/22/vastuullisuus-nousee-yha-tarkeammaksi-valintatekijaksi-yritysten-ostopaatoksissa/>. 24.10.2020

UNEP. (2011). Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication - A Synthesis for Policy Makers. https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/126GER_synthesis_en.pdf. 25.10.2020

United Nations Global Compact. (2015). Guide to Corporate Sustainability https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/publications%2FUN_Global_Compact_Guide_to_Corporate_Sustainability.pdf. 12.11.2020

United Nations (2020). The 17 Goals -Sustainable Development. <https://sdgs.un.org/goals>20.11.2020

Ventovuori, T. (2004). Asiakkuus rakentamisessa. Rakennustieto Oy. <https://www.rakennustieto.fi/-Downloads/RK/RK030704.pdf> . 9.3.2021

Villanen, H. (2013). Päätöksenteko ja analyttinen hierarkiaprosessi, AHP. http://www.prosessitaito.fi/Paatöksenteko_AHPn_avulla.pdf . 4.1.2021

Ympäristömerkintä Suomi Oy. (2021) Rakentaminen. <https://joutsenmerkki.fi/teemat/rakentaminen/> . 23.3.2021

LIITE 1: Haastattelurunko

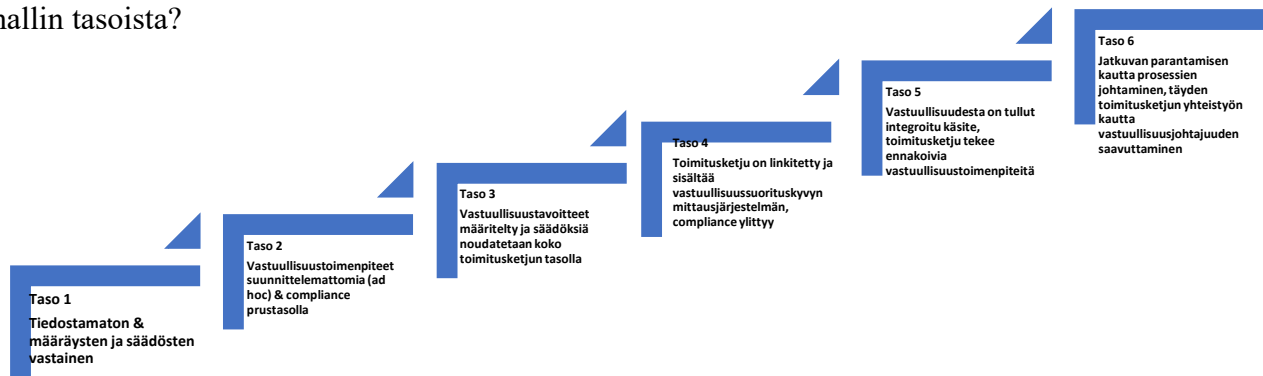
Tutkimuksessa keskeisenä teemana on vastuullisuus, nimenomaisesti juuri hankintatoimen kontekstissa. Lisäksi tässä tutkimuksessa keskitytään hankintoihin, jotka liittyvät rakennusteollisuudessa käytettäviin puulevytuotteisiin tai niistä valmistettuihin elementteihin.

Ensin kysyisin muutaman kysymyksen liittyen yritykseen, jossa työskentelette.

1. Kuinka paljon työntekijöitä yrityksessänne on?
2. Osaisitteko arvioida, kuinka suuret yrityksenne ostot ovat olleet viimeisten 12 kk aikana?
3. Onko yrityksellänne toimintaa myös Suomen ulkopuolella?
4. Kuuluuko työtehtäviinne ostotoiminta tai hankinta?
5. Mikä on tehtävänimikkeenne?

Teemahaastattelu

1. Mitä ajatuksia vastuullisuus sinussa herättää?
2. Mitä vastuullisuus mielestäsi on? Mitä se yrityksellenne tarkoittaa käytännössä?
3. Olisiko sinulla antaa esimerkkejä tilanteista, joissa vastuullisuus on tuonut teille kilpailuetua tai lisäarvoa?
4. Miten vastuullisuus loi kyseisessä tilanteessa lisäarvoa tai kilpailuetua?
5. Millainen hankinta on mielestäsi vastuullinen? Entä millainen ei ole?
6. Mitkä tuotteen tai palvelun ominaisuudet tekevät siitä vastuullisen valinnan?
7. Mitä otat huomioon hankintaa tehdessä ja toimittajaa valitessa?
8. Mitä arvostat hankinnan kohteena olevassa tuotteessa ja toimittajassa?
9. Olisitko valmis maksamaan lisähintaa vastuullisuudesta? Miksi / Miksi et?
10. Miksi vastuullisuus pitäisi huomioida tehdessäsi ostopäätöksiä?
11. Miksi vastuullisuus tulee huomioida juuri rakentamisessa käytettäviin puulevytuotteisiin liittyvissä hankinnoissa?
12. Miten hankit tietoa vastuullisuudesta? Millaista tietoa etsit vastuullisuudesta?
13. Mitkä tekijät hankaloittavat vastuullisen hankinnan tekemistä?
14. Mitkä tekijät edistävät vastuullisen hankinnan tekemistä?
15. Kuinka vastuullisen hankinnan tekemistä voitaisiin helpottaa?
16. Onko yrityksellänne vastuullisuusasioihin liittyvää suunnitelmaa ja tavoitetta mihin tähtäätte vastuullisuuden saralla?
17. Voisitko vielä kertoa, miten yrityksenne on kehittynyt vastuullisuusajattelussa?
18. Voisitteko asettaa yrityksenne jollekin esitetyn vastuullisen toimitusketjunhallinnan maturiteettimallin tasoista?



Vastuullisen toimitusketjunhallinnan maturiteettimalli	
Taso 1	Toimitusketju on epätietoinen ja lakien, sääntöjen ja määräysten vastainen, eikä sitoudu toteuttamaan vastuullisuustoimenpiteitä
Taso 2	Vastuullisuustoimenpiteet eivät ole yhteydessä strategiseen suuntaan. Compliance, eli toimiminen säädösten ja määräysten mukaan, on perustasolla
Taso 3	Vastuullisuustavoitteet ja/ tai vastuullisuusstandardit on määritelty ja toimitusketjun jäsenet toimivat säädösten ja määräysten mukaisesti
Taso 4	Toimitusketju on linkitetty ja se sisältää kattavan vastuullisuussuorituskyvyn mittausjärjestelmän.
Taso 5	Vastuullisuudesta on tullut organisaatioon ja toimitusketjuun täysin integroitu käsite. Toimitusketju on siirtynyt kohti ennakoivia toimenpiteitä.
Taso 6	Prosesseja johdetaan järjestelmällisesti jatkuvan parantamisen kautta. Täyden toimitusketjun toimijoiden välisen yhteistyön kautta omaksutaan vastuullisuusjohtajan rooli.

(Mukaillen Reefke ym. 2010)

Narratiivinen haastattelu:

19. Voisitko kertoa esimerkin siitä, kun olet tehnyt ostopäätöksen tai osallistunut ostopäätöksentekoon yrityksessänne ja kuvailla miten tämä hankinnan tekemisen tilanne meni?
20. Mitä tekijöitä otit huomioon ostopäätöstä tehdessäsi?
21. Voisitko kertoa esimerkin siitä, kun olet tehnyt mielestäsi vastuullisen ostopäätöksen?
22. Miksi tämä hankinta oli mielestäsi vastuullinen, mikä teki tästä hankinnasta mielestäsi vastuullisen?
23. Miksi olet tehnyt juuri sellaisia ostopäätöksiä?

Sadan pisteen jako ja parivertailut:

24. Voisitko jakaa 100 pistettä seuraavien viiden vastuullisuuden osa-alueiden kesken niin, että ostopäätökseen vaikuttavista vastuullisuuden osa-alueista muodostuu tärkeysjärjestys? Merkittävin ostopäätökseen vaikuttava vastuullisuuden osa-alue saa eniten pisteitä, ja vähiten merkittävä saa vähiten pisteitä.
25. Kumpi alla olevista vastuullisuuden osa-alueista on teidän mielestänne merkittävämpi ostopäätökseen vaikuttava tekijä?

LIITE 2: Vastuullisuuden osa-alueet

<p style="text-align: center;">Vastuullinen liikekumppanuus</p> <ul style="list-style-type: none"> → Luotettavuus ja varmuus toimittajasuhteessa → Toimittaja auttaa myös ostavaa organisaatiota toimimaan vastuullisesti → Tuloksellisen toiminnan helpottaminen tarjoamalla korkealaatuisia tuotteita ja palveluita, tehokkaasti ja ajallaan → Toimittaja sopeutuu ostavan organisaation mukana ja auttaa kasvattamaan liiketoimintaa, pienentämään liiketoimintariskejä ja kokonaiskustannuksia → Yhteistyökumppaneiden yhdenvertainen kohtelu, reilu kilpailu 	<p style="text-align: center;">Raaka-aineen vastuullisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> → Kaikki raaka-aine (puumateriaali) hankitaan vastuullisesti hoidetuista metsistä → Tuotteen alkuperä tunnetaan → Vastuullisesta puumateriaalista kertovat kolmannen osapuolen myöntämät ympäristösertifikaatit, kuten PEFC ja FCS → Jokaista toimittajan käyttämää puuta kohden istutetaan uusia puun taimia tuleville sukupolville
<p style="text-align: center;">Tuotantoprosessin ympäristövastuullisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> → Energiatehokkuus ja materiaalitehokkuus tuotantoprosessissa, joiden parantaminen vähentää tuotantokustannuksia ja parantaa kilpailuetua → Tehtaan ympäristövaikutusten minimointi, → Veden kestävä käyttö → Tuotanto on paikallisten ympäristösäädösten mukaista → Tuotanto on kiinteä osa toimittajan ympäristösuorituskykyä ja vaatimustasot asetetaan korkealle 	<p style="text-align: center;">Yrityksen yhteiskuntavastuu</p> <ul style="list-style-type: none"> → Toimittajan sosiaalinen ja taloudellinen vastuu → Ihmisoikeudet otetaan huomioon kaikessa toiminnassa → Toimittajan vastuu paikallisyhteisöstä tehdaspaikkakunnilla, merkittävä veronmaksaja → Toimittajan vastuu työntekijöistään, turvallisen ja innostavan työpaikan luominen, jossa ei ole syrjintää ja työntekijöitä kohdellaan tasa-arvoisesti → Oppisopimuskoulutusten, harjoittelu- ja kesätyöpaikkojen tarjoaminen nuorille
<p style="text-align: center;">Tuotteen uusiutuvuus, kierrätettävyys ja innovatiivisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> → Innovatiiviset tuotteet, joilla voidaan saavuttaa fossiiliton tulevaisuus → Turvalliset, kestävät ja vastuullisesti valmistettavat tuotteet → Tuotteissa käytetty raaka-aine on uusiutuvaa tai kierrätettävää → Toimittajan tuotteita käyttämällä ostava organisaatio voi hyödyntää nämä ominaisuudet omassa toiminnassaan → Esim. ligniinin käyttö puulevyissä ”liimana” öljypohjaisten kemikaalien sijaan 	

LIITE 3: Parivertailutaulukko

Vastuullinen liikekumppanuus	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Raaka-aineen vastuullisuus
Vastuullinen liikekumppanuus	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tuotantoprosessin ympäristö vastuullisuus
Vastuullinen liikekumppanuus	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Yrityksen yhteiskuntavastuu
Vastuullinen liikekumppanuus	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tuotteen kierrätettävyys, uusiutu- vuus, innovatiivisuus
Raaka-aineen vastuullisuus	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tuotantoprosessin ympäristö vastuullisuus
Raaka-aineen vastuullisuus	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Yrityksen yhteiskuntavastuu
Raaka-aineen vastuullisuus	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tuotteen kierrätettävyys, uusiutu- vuus, innovatiivisuus
Yrityksen yhteiskunta- vastuu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tuotantoprosessin ympäristö vastuullisuus
Yrityksen yhteiskunta- vastuu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tuotteen kierrätettävyys, uusiutu- vuus, innovatiivisuus
Tuotantoprosessin ympäristö vastuullisuus	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tuotteen kierrätettävyys, uusiutu- vuus, innovatiivisuus

9 & 8	toinen vastuullisuuden osa-alue merkitsee erittäin paljon enemmän
7 & 6	toinen vastuullisuuden osa-alue merkitsee hyvin paljon enemmän
5 & 4	toinen vastuullisuuden osa-alue merkitsee paljon enemmän
3 & 2	toinen vastuullisuuden osa-alue merkitsee jonkin verran enemmän
1	vastuullisuuden osa-alueet merkitsevät yhtä paljon