

Alexi Lelistö

# K-KAUPPIAS OSANA RUOKAKAUPAN VASTUULLISUUDEN EDISTÄMISTÄ

Johtamisen ja talouden tiedekunta  
Kandidaatintutkielma  
Toukokuu 2025  
Ohjaaja: Annika Blomberg

# TIIVISTELMÄ

Aleksi Lepistö: K-kauppias osana ruokakaupan vastuullisuuden edistämistä

Kandidaatintutkielma

Tampereen yliopisto

Kauppätieteiden tutkinto-ohjelma: Yrityksen johtaminen

Toukokuu 2025

Ilmastonmuutos, ympäristölliset ongelmat sekä sosiaalinen epäoikeudenmukaisuus ovat nyky-yhteiskuntaa kohtaavia vakavia ongelmia. Yritykset ovat toiminnallaan vaikuttaneet vallitsevien ongelmien syntyyn, jolloin niiden täytyy myös pystyä osallistumaan ongelmien ratkaisemiseen. Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää, miten K-kauppias pystyy edistämään ruokakaupan vastuullisuutta. Suomessa vähittäiskaupalla on keskeinen rooli kulutuksessa. K-kauppiat toteuttavat K-ryhmän yhteisiä vastuullisuustavoitteita, mutta kauppiat ovat itsenäisiä yrittäjiä, jolloin he pystyvät päättämään, miten heidän kauppansa osallistuu vastuullisuuden edistämiseen.

Tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan vastuullisuutta yleisellä tasolla sekä sen keskeisiä ulottuvuuksia. Lisäksi tarkastellaan, miten vastuullisuus näkyy yritystoiminnassa sekä vähittäiskaupan kontekstissa. Teoreettisessa osuudessa käsitellään myös K-kaupan toimintaan ja vastuullisuuteen liittyviä sidosryhmiä. Lopuksi tarkastellaan K-kauppiaan asemaa ja tehtäviä K-ryhmän organisaatiossa sekä kauppiaan merkitystä vastuullisuudessa.

Tutkielman empiirinen aineisto kerättiin puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla. Tutkimuksen empiirinen aineisto koostui kolmen Pirkanmaan alueella toimivan K-kauppiaan haastatteluista. Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin laadullista aineistolähtöistä sisällönanalyysia, jonka avulla tutkimuksesta poimittiin keskenään samankaltaisia ilmauksia, jotka yhdisteltiin erilaisiksi teemoiksi. Teemojen avulla pyrittiin ymmärtämään kokonaisvaltaisesti, miten K-kauppiat voivat edistää ruokakauppansa vastuullisuutta.

Tutkimuksen tuloksissa selvisi, että K-kaupoissa edistetään vastuullisuutta monilla eri tavoin. K-kauppojen vastuullisessa toiminnassa näkyi vastuullisuuden ympäristölliset, sosiaaliset sekä taloudelliset osa-alueet, jotka tukivat osaltaan teoreettisessa viitekehyksessä esitettyjä näkökulmia. Keskeisimmäksi K-kauppioiden haasteeksi vastuullisuudessa nousi liiketaloudelliset lähtökohdat, eli kuluttajien kysynnällä huomattiin olevan merkittävä vaikutus toteutettaviin vastuullisuustoimiin. Lisäksi tuloksissa selvisi, että lainsäädäntö määrittää kauppoille vastuullisen toiminnan vähimmäistason, jota kauppiat noudattavat. Vähimmäistason lisäksi K-ryhmällä on yhteisiä vastuullisuustavoitteita, joita kauppiat toteuttavat käytännössä. Kauppiaille on kuitenkin lopullinen päätösvalta siitä, miten paljon he osallistuvat vastuullisuuden edistämiseen.

Tutkimuksen yhteenvedon voidaan todeta, että kauppiat keskittyvät erityisesti sellaisiin vastuullisuustoimiin, joissa vastuullisuuden edistäminen tuo samalla yritykselle taloudellista hyötyä. Lisäksi kauppiat edistävät vastuullisuutta silloin, kun he kokevat sen merkitykselliseksi itselleen ja muille sidosryhmille. Kokonaisuudessaan vastuullisuus koetaan luontevaksi osaksi K-kauppojen toimintaa. Merkittävimmät tulokset vastuullisuuden edistämiseksi syntyvät silloin, kun vastuullisuustoimenpiteet toteutetaan K-kauppioiden ja K-ryhmän tiiviissä yhteistyössä.

Aiheelle olisi mielenkiintoista tehdä jatkotutkimusta, jossa selvitetäisiin millaisia mahdollisia eroavaisuuksia K-kauppojen maantieteellinen sijainti tuo kauppojen vastuullisuustoimiin. Lisäksi voitaisiin tutkia suomalaisten kuluttajien suhtautumista K-kauppojen tai vähittäiskaupan vastuullisuuteen.

Avainsanat: Vastuullisuus, vähittäiskauppa, K-kauppias

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

# TEKOÄLYN KÄYTTÖ OPINNÄYTTEESSÄ

Opinnäytteessäni on käytetty tekoälysovelluksia:

- Ei
- Kyllä

Ilmoitukseni mukaan olen käyttänyt opinnäytteessäni tutkielmaprosessin aikana seuraavia tekoälysovelluksia:

Tekoälysovellusten nimet ja versiot: ChatGPT ja Scopus AI

Käyttötarkoitus: ChatGPT-sovellusta käytettiin sanojen kääntämiseen englannista suomeen ja suomesta englanniksi. Scopus AI -sovellusta käytettiin apuna tieteellisten tekstien etsimisessä.

Osiot, joissa tekoälyä on käytetty: Johdanto, Teoreettinen viitekehys

Olen tietoinen siitä, että olen täysin vastuussa koko opinnäytteeni sisällöstä, mukaan lukien osat, joissa on hyödynnetty tekoälyä, ja hyväksyn vastuun mahdollisista eettisten ohjeiden rikkomuksista.

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1. JOHDANTO .....</b>	<b>5</b>
1.1 Johdatus aiheeseen .....	5
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	7
1.3 Keskeiset käsitteet ja rajaukset .....	7
1.4 Tutkielman rakenne.....	9
<b>2. TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....</b>	<b>10</b>
2.1 Vastuullisuus yritystoiminnassa.....	10
2.1.1 Vastuullisuuden käsitteen määrittely ja kehittyminen yritystoiminnassa.....	10
2.1.2 Vastuullisuuden osa-alueet .....	11
2.1.3 Vastuullisuus vähittäiskaupassa.....	13
2.1.4 K-kaupan sidosryhmät vastuullisuudessa .....	15
2.2 Kauppiaan rooli vastuullisuudessa.....	16
2.2.1 Kauppiaan asema ja tehtävät .....	16
2.2.2 Kauppiaan merkitys vastuullisuudessa .....	18
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>20</b>
3.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä .....	20
3.2 Aineiston keruu .....	20
3.3 Aineiston analyysi.....	21
<b>4. TUTKIMUKSEN TULOKSET.....</b>	<b>24</b>
4.1 Kauppiaan vastuullisuuden edistämisen keinot ruokakaupassa.....	24
4.1.1 Vastuullisuustoimien osa-alueet .....	24
4.1.2 Vastuullisuustoimien haasteet kauppiaille.....	29
4.2 Kauppiaan ja K-ryhmän vastuun jakautuminen vastuullisuustoimissa.....	31
<b>5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>36</b>
5.1 Tulosten yhteenveto .....	36
5.2 Johtopäätökset.....	38
5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet.....	39
<b>LÄHTEET.....</b>	<b>41</b>
<b>LIITE 1: HAASTATTELURUNKO .....</b>	<b>47</b>

# 1. JOHDANTO

## 1.1 Johdatus aiheeseen

Ilmastonmuutos, ympäristölliset ongelmat sekä sosiaalinen eriarvoisuus ovat vakavia ongelmia, jotka koettelevat nyky-yhteiskuntaa ja maapallon kantokykyä. Yritysten toiminnalla on ollut suuri vaikutus ongelmien syntyyn aina 1800-luvun loppupuolelta alkaen, kun teollistuminen kehittyi. Vastaavasti Valeriyin ym. (2016) mukaan yrityksillä on keskeinen rooli yhteiskunnallisen hyvinvoinnin kehittämässä. Heidän mukaansa yritykset ratkaisevat taloudellisia, sosiaalisia sekä monenlaisia muita ongelmia. Lisäksi ne kasvattavat yhteiskunnan henkistä ja materiaalista kapasiteettia, sekä yhdistävät kansalaisia. Pohjimmiltaan yritykset ovatkin tärkeä yhteiskunnan perusta.

Näin ollen vastuullisuudesta on tullut keskeinen osa yritysten ja organisaatioiden liiketoimintaa. Mittelstaedt ym. (2014, 255) luonnehtivat vastuullisuutta jopa megatrendiksi. Liappisin ym. (2019, 2) mukaan yritykset ovat liiketoiminnassaan luonnonvaroja käyttämällä ja päästöjä aiheuttamalla vaikuttaneet merkittävästi kestävyyshaasteiden syntyyn. Heidän mukaansa yritykset ovat pitkään pystyneet välttymään toimintansa negatiivisten vaikutusten, kuten päästöjen ja ihmisten huonon kohtelun tuomalta kritiikiltä. Liappis ym. (2019, 2) kuitenkin kertovat, että sidosryhmiltä yrityksiin kohdistuvat odotukset kestävyysongelmien ratkaisemiseksi ovat lisääntyneet.

Yritysten toiminnan vastuullisuutta rajoittaa suuresti se, että yritysten toiminta perustuu pohjimmiltaan taloudellisiin tarpeisiin. Nykyisessä talousjärjestelmässä yritysten strategiset päätökset tehdään aina osakkeenomistajien arvon ja pääoman tuoton kasvattamisen takia, jolloin sosiaalinen oikeudenmukaisuus ja kestävä kehitys eivät voi olla yrityksen ydintoimintoja. (Banerjee, 2008.) Paterin ja van Lieropin (2006) mukaan yritys vastuun konseptin kehittyminen on vähentänyt ajatusmallia, jonka mukaan yritysten vastuut rajautuisivat pelkästään oikeudellisiin ja taloudellisiin vastuisiin. Heidän mukaansa yritysten ei tule enää ottaa huomioon pelkästään osakkeenomistajien etua, vaan yritysten täytyy myös huomioida hyvin monenlaisien sidosryhmien hyvinvointi. Sidosryhmien odotusten lisäksi yritysten vastuullisuutta yritetään parantaa muun muassa Euroopan Unionilta tulevilla laeilla ja säädöksillä (Lehtola, 2024). Näin ollen yritysten tulee ottaa vastuullisuus huomioon jokapäiväisessä toiminnassaan.

Vastuullisuus ja siihen liittyvät haasteet eivät ole pelkästään suurien yritysten ja organisaatioiden ongelma, vaan se koskee myös pienempiä, lähellä ihmisten arkea toimivia yrityksiä, kuten

päivittäistavara- ja ruokakauppoja. Kuten muidenkin yritysten, myös ruokakauppojen täytyy kantaa oma osuutensa vastuullisuudesta. K-ryhmän vastuullisuusjohtaja Matti Kalervo on haastattelussa kertonut, kuinka kaupan alalla pidetään vastuullisuutta jo melkein itsestäänselvyytensä (Suomen tilintarkastajat, 2019). Keskon (2025d) julkaisemassa uutisessa kerrotaan, että vuoden 2025 Global 100-listalla Kesko on valittu maailman vastuullisimmaksi päivittäistavarakaupan yritykseksi. Niemen (2024) mukaan vastuullisuudesta on yrityksille hyötyä esimerkiksi kustannussäästöjen sekä kilpailukyvyn ja maineen parantumisen muodossa. Keskon liiketoimintamalli perustuu ketjuliiketoimintamalliin, jossa vähittäiskauppaa harjoittavat itsenäiset K-kauppiat Keskon vähittäiskauppaketjuissa (Kesko, 2024c). Lisäksi Keskon liiketoimintamallissa on erityistä se, että K-Citymarketeissa Kesko omistaa käyttötavarapuolen ja kauppiasyrittäjä omistaa elintarvikepuolen. Kesko (2025a) kuvailee kauppiaan tehtäväksi yhteistyön tekemisen sidosryhmien kanssa, liikeidean ja liiketoimintasuunnitelman suunnittelun sekä henkilökunnan johtamisen tavoitteiden toteuttamiseksi.

K-kaupan kauppiaan asema on teknisestä näkökulmasta monista muista yrittäjistä poikkeava. Esimerkiksi S-Ryhmän ja Lidl kaupoissa ei ole itsenäistä yrittäjää, vaan kaupoilla on myymäläpäälliköt, jotka ovat vastuussa myymälän operatiivisesta toiminnasta. K-kauppias on itsenäinen yrittäjä, mutta toimii kuitenkin vahvassa yhteistyössä Keskon kanssa. Kesko muun muassa toimittaa osan kaupan valikoimasta kauppoihin, sopii pitkäaikaisista yhteistyömalleista kumppaneiden kanssa sekä vastaa uusien kauppapaikkojen hankinnasta. (Kesko, 2025c.) Käytännössä K-kaupat eivät ole aivan puhdasta ketjuliiketoimintaa, koska kauppias itse omistaa liiketoiminnan.

Yhdestä näkökulmasta K-kauppias toimii osittain eräänlaisessa keskijohto (middle management) asemassa Keskon ja kaupan työntekijöiden välissä. Toisesta näkökulmasta K-kauppiaita voi osittain verrata franchising-yrittäjäksi, jolle tarjotaan valmis konsepti yritystä varten. K-kauppiaan erityinen asema yrittäjänä Keskon organisaatiossa herättää kysymyksen siitä, missä määrin kauppias voi itse vaikuttaa ruokakauppansa vastuullisuuteen. Tämä tutkielma tarkastelee, miten K-kauppias pystyy edistämään vastuullisuutta ruokakaupassaan. Aiempaa tutkimusta K-kauppiaan kyvystä vaikuttaa kaupan vastuullisuuteen ei ole tehty kovinkaan paljoa. Kuluttajat tekevät merkittävän osan ostoksistaan päivittäistavarakaupoissa, jolloin myös kestävä kulutuksen ja vastuullisuuden edistäminen painottuvat niihin. Lisäksi ruokakaupat ovat jatkuvasti tekemisissä kuluttajien ja paikallisten yhteisöjen kanssa, jolloin niiden vastuullisuudella pystytään vaikuttamaan monien ihmisten arkeen. K-kauppiaan asema on myös erityinen, koska hän toimii sekä itsenäisenä yrittäjänä

että osana K-ryhmää. Kauppiaan aseman ansiosta hänellä voi olla vaikutusmahdollisuuksia vastuullisuuteen, mutta samalla hän toimii osin suuremman organisaation sisällä. Tutkimusten mukaan myös johtajan yksilötason näkemykset vastuullisuudesta vaikuttavat koko yrityksen vastuullisuuteen. (Käppi ym., 2021; Pearce ym., 2013.) Siitä syystä on mielenkiintoista nähdä, miten kauppiaat todellisuudessa edistävät vastuullisuutta K-ruokakauppojen kontekstissa.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään, miten kauppias voi edistää ruokakaupan vastuullisuutta sosiaalisesta, taloudellisesta sekä ympäristöllisestä näkökulmasta. Lisäksi halutaan tutkia, millaisia tehtäviä kauppialla on kaupan vastuullisuustoimiin liittyen. Tutkimus nojautuu Almin ja Hultmanin (2023) toteamukseen siitä, että yrityksillä on usein haasteita edistää vastuullisuutta liiketasolla, eli vastuullisuuden käytännön toimet voivat usein jäädä pieniksi, vaikka vastuullisuus tunnistettaisiin tärkeäksi asiaksi. Näin ollen tämä tutkimus kohdistuu K-kauppiaiden liiketason vastuullisuuden edistämiseen. Lisäksi tutkitaan miten K-kauppiaiden ja K-ryhmän vastuut jakautuvat vastuullisuustoimissa.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

*Miten kauppias voi edistää ruokakauppansa vastuullisuutta?*

Päätutkimuskysymystä selittäviksi alakysymyksiksi valikoitui:

*Millaisia vastuullisuustoimia kauppias voi ruokakaupassaan tehdä?*

*Miten kauppiaan ja K-ryhmän vastuu vastuullisuustoimista jakautuu?*

Tutkimuskysymyksiin vastataan teoreettisen kirjallisuuden sekä empiirisen tutkimusaineiston pohjalta. Empiirinen tutkimusaineisto kerätään K-kauppiailta haastattelujen avulla. Haastatteluiden tarkoituksena on kuulla ja tuoda esiin K-kauppiaiden toteuttamia käytännön vastuullisuustekoja heidän omissa kaupoissaan. Aineisto analysoidaan kvalitatiivisella menetelmällä.

## 1.3 Keskeiset käsitteet ja rajaukset

*K-kauppias* on itsenäinen ketjuyrittäjä, joka harjoittaa vähittäiskauppaa Keskon vähittäiskauppaketuissa ja vastaa kauppansa asiakastyytyvyydestä, henkilökunnasta ja liiketoiminnan tuloksellisuudesta. (Kesko, 2025a; K-Kauppiasliitto, 2025)

*Vastuullisuus* tarkoittaa Liappisin ym. (2019) mukaan vastuullista lainsäädännön vaatimukset ylittävää liiketoimintaa, jossa noudatetaan kansallisia lakeja ympäristön, yhteiskunnan sekä ihmisten hyväksi. Niemen (2024) määritelmä tarkentaa, että vastuullisuus tarkoittaa vapaaehtoisia lainsäädännön ylittäviä toimia, joilla yritys pyrkii kestävyYTEEN. Harmaalan ja Jallinojan (2013) vastuullisuuden määritelmä lisää, että vapaaehtoisia vastuullisia toimia toteutetaan sidosryhmien odotusten perusteella. Lisäksi Niemen (2024) mukaan yritys vastuuseen kuuluu kolme osa-aluetta: Taloudellinen, sosiaalinen sekä ympäristöllinen vastuu. Työ- ja elinkeinoministeriö tietopaketissaan (ei päivämäärää) tarkentaa lisäksi, että vastuullisuus tarkoittaa pääosin samaa asiaa, kuin esimerkiksi vastuullinen liiketoiminta, Yritysvastuu (Corporate responsibility, CR) ja Yhteiskuntavastuu (Corporate social responsibility, CSR), mutta vastuullisuuden laajuus vaihtelee käsitteiden välillä.

*Vastuullisuuskäytäntö* termillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa ruokakaupassa toteutettavia toimintatapoja ja päätöksiä, joiden tavoitteena on edistää vastuullisuutta. Vastuullisuuskäytännöt kattavat ympäristöllisen, sosiaalisen ja taloudellisen vastuun osa-alueet.

Tutkimuksessa käytetään vastuullisuuden käsitettä yleisesti liiketoiminnan kokonaisvaltaisena ilmiönä, joka kattaa vastuullisuuden kolme tyypillisintä osa-aluetta, eli ympäristöllisen, taloudellisen ja sosiaalisen vastuun. Paterin ja Van Lieropin (2006, 340) mukaan vastuullisuuden konsepti ei ole aivan selvä. Heidän mukaansa sekä yrityksillä, että kirjallisuudessa on monenlaisia tulkintoja ja määritelmiä vastuullisuuden käsitteestä. Kandidaatintyön laajuuden takia on luontevampaa tarkastella asioita kokonaisvaltaisesti vastuullisuuden näkökulmasta, jolloin tekstistä ei tule liian sekavaa. Kirjallisuudessa vastuullisuuden kuvaamiseen käytetään useita termejä kuten yritys vastuu, corporate social responsibility (CSR), corporate responsibility (CR) sekä corporate sustainability. Tässä tutkimuksessa vastuullisuuden ja yritys vastuun termeillä tarkoitetaan samaa asiaa.

Toiseksi tutkimus rajataan koskemaan K-kauppiaita. Tarkemmin tutkimuksessa keskitytään nimenomaisesti ruokakauppojen vastuullisuuteen, jolloin tutkimuksessa käytetty K-kauppiaan termi viittaa K-ruokakauppojen yrittäjiin. K-kauppiaat valittiin tutkimuksen kohteeksi, koska heidän asemansa yrityksessä on erilainen verrattuna muihin Suomessa toimiviin ruokakauppoihin. K-ryhmä on myös Suomessa toiseksi suurin toimija päivittäistavarakaupan alalla 33,9 % markkinaosuudella (Kesko, 6.3.2025e). K-kauppiaat ovat itsenäisiä yrittäjiä, jotka kuitenkin toimivat tasavertaisessa yhteistyössä Keskon kanssa, jolloin osa päätäntävällästä pysyy Keskolla (Kesko, 2025a).

## 1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielmassa on viisi päälukua. Tutkielman ensimmäisessä pääluvussa kerrotaan tutkielman tavoite ja taustoitetaan sitä. Lisäksi ensimmäisessä luvussa esitellään tutkielman keskeisiä käsitteitä, tutkimuskysymykset, tutkielman rakenne sekä tarvittavat rajaukset. Toisessa tutkielman pääluvussa käsitellään teoreettinen viitekehys. Teoreettinen viitekehys on jaettu kahteen alalukuun, joista ensimmäisessä käsitellään vastuullisuutta yritystoiminnassa ja jälkimmäisessä käsitellään kauppiaan roolia ja sidosryhmiä vähittäiskaupassa. Tutkielman kolmannessa pääluvussa käsitellään tutkielman metodologia. Luvussa esitellään tutkimuksessa käytetty kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä ja aineiston keräämisen menetelmä. Luvussa lisäksi esitellään empiirisen aineiston tiedot sekä analyysimenetelmä. Neljännessä luvussa keskitytään analysoimaan tutkimuksen empiirisiä tuloksia tutkimuskysymysten näkökulmasta ja esitellään tutkimuksen tuloksia. Viidennessä luvussa esitellään tulosten yhteenveto ja tarkastellaan tuloksista syntyneitä johtopäätöksiä sekä niiden yhteyttä tutkielman teoreettiseen viitekehukseen. Lopuksi tarkastellaan tutkimukseen liittyviä rajoitteita sekä mahdollisia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

## 2. TEOREETTINEN VIITEKEHYS

### 2.1 Vastuullisuus yritystoiminnassa

#### 2.1.1 Vastuullisuuden käsitteen määrittely ja kehittyminen yritystoiminnassa

Tieteellisessä kirjallisuudessa vastuullisuudelle on käytössä monenlaisia määritelmiä. Vaikka vastuullisuuden käsite on saavuttanut suuren suosion vuosien varrella ja on laajasti tunnettu, monet ihmiset vieläkin kokevat käsitteen ja sen sisällön epäselväksi (Mensah, 2019). Glavasın ja Kelleyn (2014) mukaan vastuullisuuden tutkimuksessa on kritisoitu käsitteiden selkeyden puutetta sekä epäselvyyttä siitä, miten vastuullisuutta tulisi käsittää. Dahlsrudin (2008) mukaan jotkut jopa sanovat, että vastuullisuudelle ei ole olemassa määritelmää. Hän kertookin ongelman todellisuudessa piilevän siinä, että vastuullisuudelle on liikaa erilaisia määritelmiä, jotka usein ovat puolueellisia tiettyjä intressejä kohtaan. Bansalin ja Songin (2017, 106) mukaan yritysjohdossa ja tieteellisessä tutkimuksessa käytetään vastuullisuuden ja kestävyuden termejä epäselvästi esimerkiksi synonyymeina. Vastuullisuus sekä kestävä kehitys ovat eri konsepteja, mutta niillä on kuitenkin selkeä keskinäinen yhteys. Lisäksi käsitteitä määritellään monilla erilaisilla tavoilla. (Naudé, 2012, 170.) Eri vastuullisuuteen liittyvillä termeillä on sanantarkasti pieniä teknisiä eroja, mutta kirjallisuudessa niitä käytetään usein sekaisin.

Nykyisin yksi tunnetuimmista vastuullisuuden määritelmistä julkaistiin alun perin YK:n Brundtlandin komission (1987) *Our Common Future* -raportissa. Brundtlandin komissio (1987) määrittelee vastuullisuuden sellaiseksi toiminnaksi, joka täyttää nykyiset tarpeet ilman, että se vaarantaa tulevien sukupolvien kykyä saavuttaa omia tarpeitaan. Brundtlandin komission raportin pohjalta Elkington (1994, 1998) kehitti *Triple bottom line* -mallin, joka jakaa vastuullisuuden kolmeen osa-alueeseen, ympäristölliseen, sosiaaliseen ja taloudelliseen vastuullisuuteen. Määritelmiä on kuitenkin monia muitakin. Esimerkiksi Pelozo (2009) tutkimuksessaan löysi 36 erilaista käsitettä ja mittaria vastuullisuudelle. Dahlsrud (2008) tutkimuksessaan analysoi 37 eri yritys vastuullisuuden määritelmää, joista hän löysi viisi erilaista vastuullisuuden ulottuvuutta, joihin vastuullisuudella yrityksissä viitataan. Ulottuvuudet ovat ympäristöllinen ulottuvuus, sosiaalinen ulottuvuus, taloudellinen ulottuvuus, sidosryhmien ulottuvuus sekä vapaaehtoisuuden ulottuvuus. Dahlsrud (2008) huomasi, että 37 määritelmästä yksikään ei oikeastaan määrittele yritysten vastuullisuutta,

vaan ne kuvailevat sitä enemmän ilmiönä. Hänen mukaansa hämmennys ei johdukaan itse asiassa yritysvastuun määrittelystä, vaan siitä mitkä asiat muodostavat yrityksen vastuullisuuden.

Vastuullisuuden merkitys yritystoiminnassa alkoi vahvistumaan, kun 1990-luvun alkupuolella markkinoiden kysyntäpuolelta nousi yhteiskunnallinen huoli ympäristöllisen ja sosiaalisen kestävyys-suhteen. Huoli alkoi muuttaa yritysten ajattelutapaa pelkästä voiton maksimoinnista siihen, että vastuullisuusasiat myös täytyy ottaa huomioon. Sekä yritysjohtajat että akateeminen keskustelu alkoivat ottamaan huomioon ongelmia, kuten kasvihuonekaasupäästöt, energian kulutuksen, työntekijöiden oikeudet, työvoiman monimuotoisuus sekä sukupuolten tasa-arvoisuus. (Cerciello ym., 2023.) Nykyään monet yritykset kokevatkin ympäristön kestävyys-yhdeksi tärkeimmäksi painopisteeksi liiketoiminnassa, jonka takia monilla yrityksillä onkin luotuna erilaisia vastuullisuusstrategioita. Kuitenkin vain pieni osa yrityksistä on täysin sisällyttäneet vastuullisuustavoitteet liiketoimintastrategioihinsa. (Cooney ym., 2022.)

### 2.1.2 Vastuullisuuden osa-alueet

Brundtlandin komission (1987) raportin pohjalta Elkington kehitti vuonna 1994 Triple bottom line -termin kuvaamaan vastuullisuuden kolmea osa-aluetta: ympäristöllinen vastuu, sosiaalinen vastuu ja taloudellinen vastuu. Jaottelu tunnetaan myös People, Planet, Profit, eli kolmen P:n mallina. (Wilson, 2015.) Mensah (2019) kuvailee, että vastuullisen toiminnan tavoitteena on pyrkimys varmistaa tasapaino taloudellisen kasvun, ympäristöllisen eheyden ja sosiaalisen hyvinvoinnin välillä. Correian (2019) mukaan Elkingtonin (1994, 1998) malli on luonut pohjan yrityksille tehdä pitkäaikaisia strategioita vastuullisuuden edistämiseksi. Mallin auttaa yrityksiä yhdistämään vastuullisuuden osa-alueet kokonaisvaltaiseksi osaksi yritystä. Kilpailluilla aloilla toimivat yritykset kokevat Triple Bottom Line -aktiviteetit todennäköisinä mahdollisuuksina luoda kilpailuetua. Työntekijät, asiakkaat ja muut sidosryhmät luovat painetta yritystä kohtaan asiakkaiden ostokäyttäytymisen, työntekijöiden uskollisuuden ja julkisten mielipiteiden avulla, jolloin yritysten kannattaa vastata sidosryhmien vaatimukseen vastuullisuudesta. (Schulz ja Flanigan, 2016.)

Elkingtonin (1994, 1998) Triple bottom line -mallin *ympäristöllinen vastuu* tarkoittaa, että yritykset ja organisaatiot yrittävät vähentää ekologista jalanjälkeään minimoimalla toiminnan ympäristöllisiä vaikutuksia, energian käyttöä sekä jätteiden tuotantoa. Vastuullisuuden ympäristöllistä osa-aluetta on tutkittu eniten ja osa tutkijoista väittääkin, että se on tärkein kaikista kolmesta osa-alueesta. (Correia, 2019.) Mohy-ud-Dinin ym. (2025) mukaan lainsäädännön muutokset ja maineriskit ovat maailmanlaajuisesti pakottaneet yrityksiä toimimaan ympäristön kannalta vastuullisemmin.

Yrityksen *sosiaalinen vastuu* tarkoittaa yritysten vaikutusta työntekijöiden ja yhteisöjen hyvinvointiin (Correia, 2019). Wilsonin (2015) mukaan organisaatiot eivät yksin pysty ratkaisemaan maailman kaikkia sosiaalisia ongelmia, jonka takia onkin tärkeää, että yritys pystyy sitouttamaan eri sidosryhmät mukaan sosiaalisen vastuun kehittämiseen. Sosiaalinen vastuullisuus parantaa yrityksen kykyä vähentämään yhteiskunnallisia riskejä ja edistämään työntekijöiden turvallisuutta ja terveyttä (Khan ym. 2023). Sosiaalinen vastuullisuus näkyy siinä, kuinka hyvin yritys tukee sen työntekijöitä ja yhteisöä. Vastuullisessa yrityksessä on kohtuullinen palkka ja hyvät työolot, jonka lisäksi yritys pyrkii auttamaan yhteisöä sen ympärillä. (Kappo-Abidemi & Kanayo, 2020.)

Kolmannen osa-alueen eli *taloudellinen vastuu* tarkoitus on edistää yrityksen arvontuotantoa siten, että se ylittää perinteisen yrityksen taloudellisen suorituskyvyn. Hyvä taloudellinen suorituskyky mahdollistaa pitkäaikaisen positiivisen taloudellisen vaikutuksen yrityksen yhteisöön. (Correia, 2019.) Artikkelissaan Wilsonin (2015) käyttää esimerkkinä yritysten lyhentynyttä elinkaarta, sekä ehdottaa että yritysten tulisi tavoitella löytämään uusia markkinarakoja kilpailuttomilta markkinoilta, koska vanhoilla markkinoilla kilpailu on liian suurta, jolloin yritysten elinkaari jää usein liian lyhyeksi taloudellisen kestävyuden kannalta. Sosiaalinen ja ympäristöllinen vastuu edistävät yrityksen kannattavuutta, jolloin on mahdollista, että ne eivät ole keskenään ristiriidassa taloudellisen vastuun kanssa (Kappo-Abidemi & Kanayo, 2020).

Yksi Triple Bottom Line -strategian keskeisistä haasteista yrityksille on se, että monet vastuullisuuden muodot ovat aineettomia, jolloin niiden mittaaminen ja arvioiminen tuottaa yrityksille haasteita. Yritykset ovat monesti osanneet yhdistää vastuullisuutta yrityksen toimintaan, mutta he eivät ole osanneet mitata sen vaikutuksia yritystoimintaan. Mittaamisen avuksi on kehitetty erilaisia mittareita indeksejä sekä vertailuasteikkoja, kuten KPI (Key Performance Indicators), joiden avulla yritykset voivat seurata kestävyyttään. (Correia, 2019.)

Toinen Triple Bottom Line -mallin haaste on siinä, että yritysten ympäristöllisen, sosiaalisen ja taloudellisen vastuullisuuden painotukset ovat usein erisuuruisia. Yritykset usein suosivat ja priorisoivat taloudellista menestystä. Syiksi on perusteltu sitä, että taloudellinen menestys antaa mahdollisuuksia toimia vastuullisemmin. Lisäksi tutkimuksessa tunnistettiin, että sosiaalinen ja ympäristöllinen vastuullisuus myös parantaa taloudellista menestystä, jolloin osa yrityksistä saattaa hyväksikäyttää vastuullisuutta esimerkiksi viherpesun avulla. (Høgevold ym., 2019.)

### 2.1.3 Vastuullisuus vähittäiskaupassa

Yleisesti vähittäiskaupat eivät ole historiallisesti olleet pohjimmiltaan vastuullisuuteen perustuvia yrityksiä. Liiketoiminnan päätavoitteena on ollut lisätä myyntiä ja tuottaa voittoa omistajille. (Vadakkapatt ym., 2021.) Klassinen taloustieteellinen teoria sanookin, että yritysten tehtävä on tuottaa tuotteita ja palveluita, joiden avulla maksimoidaan osakkeenomistajien varallisuus ja yrityksen voitot. Yritysten vastuulla ei ole ratkaista yhteiskunnallisia ongelmia. (Hamdani ym., 2024.) Nykyään yrityksiä kuitenkin kannustetaan voimakkaasti kohti vastuullisempia toimintatapoja. Vähittäiskaupat voidaan nähdä yhdistävänä osana tuottajien ja kuluttajien välillä, jolloin ne ovat tärkeä osa vastuullisuuden edistämistä (Blom ym., 2023, Lehner, 2015). Blomin ym. (2023) mukaan tieteelliset tutkijat vähittäiskaupan alalla ovat pitkään keskittyneet käytännössä ainoastaan tuotannon ja toimitusketjujen tutkimiseen sekä vastuullisemman asiakaskäyttäytymisen esteisiin ja mahdollistajiin. Siitä syystä tutkimukset keinoista, joilla vähittäiskauppiat voivat sisällyttää vastuullisuuden koko organisaatioon, ovat jääneet vähemmälle huomiolle.

Vähittäiskaupassa vastuullisuus on erittäin olennaisessa asemassa, koska sen avulla pystytään kehittämään kilpailuetua, joka mahdollistaa yritysten kasvun ja selviytymisen. Vastuullisuuden avulla tuotettu kilpailuetu koostuu kyvystä erottautua kilpailijoista, madaltuneista tuotantohinnoista, nopeammasta innovaatiosta sekä vahvasta kuluttajien houkutteluvaikutuksesta. (Marín-García ym., 2023, 367–368.) Lisäksi eurooppalaiset vähittäiskaupat osoittavat kiinnostusta vastuullisuutta kohtaan, koska ne haluavat pystyä noudattamaan jatkuvasti kiristyviä säädöksiä ja standardeja (Gil-Saura ym., 2024). Keskeinen vastuullisuuden ajuri vähittäiskaupassa on myös sidosryhmien yritykseen kohdistama paine (Naidoo & Gasparatos, 2018). Buallay (2022) tutkimuksessaan selvitti, että vähittäiskauppasektorilla on kannattavaa raportoida ulospäin vastuullisuustoimista. Hän ehdottaakin, että vähittäiskauppojen kannattaisi yhdistää vastuullisuusstrategia kannattavuusstrategian kanssa suoraan yhdeksi strategiaksi, joka keskittyy sekä voiton tekemiseen, että vastuullisuuteen. Vadakkapatt ym. (2021) ovatkin huomanneet, että nykyään yhä useampi vähittäiskaupoista on alkanut sisällyttämään kestävyystavoitteita osaksi taloudellisia tavoitteita siten, että kestävyys ja voitonteko eivät olisi enää toisiaan vastaan kilpailevia tavoitteita, vaan kestävyys on osa liiketoiminnan kasvua ja tuottoa. Heidän mukaansa esimerkiksi Walmart pyrkii teknologian avulla vähentämään koko toimitusketjussa syntyvää ruokahävikkiä, joka säästää rahaa sekä ympäristön resursseja.

Vähittäiskauppojen vastuullisuus kattaa monia osa-alueita, mutta siihen liittyy myös vastuunoton ongelmia. Saberin ja Weberin (2019) tutkimuksen mukaan saksalaiset vähittäiskaupan yritykset

keskittyvät yleisesti vastuullisuudessa hyvin samanlaisiin aihealueisiin. Saber ja Weber (2019) huomasivat, että vähittäiskauppojen julkaisemien raporttien mukaan yleisimmät vähittäiskauppojen tunnistamat vastuullisuuden teemat olivat yhteiskunta, työntekijät, ympäristö ja toimitusketjut. Lisäksi osa vähittäiskaupoista tunnistivat viestinnän, lähialueet sekä asiakkaat oleellisiksi vastuullisuuden teemoiksi. He huomasivat, että vähittäiskaupat eivät raportoi kunnolla vastuullisuuden negatiivista osa-alueista, vaan yritykset kuvailevat niitä hyvin suurpiirteisesti ja epäselvästi. Heidän mukaansa syntyy vaikutelma, että kaupat ovat tietoisia negatiivisista ympäristö- ja sosiaalisista vaikutuksista, mutta eivät näe itseään ongelman aiheuttajina, vaan passiivisena osana yleistä ongelmaa alalla.

Vähittäiskaupat pystyvät parantamaan vastuullisuuttaan sen jokaisella osa-alueella. Yksi tapa parantaa yrityksen ympäristöllistä ja taloudellista vastuuta on hyödyntää kiertotaloutta. Kiertotalous perustuu kolmen R:n sääntöön, jotka ovat Reduce, Reuse ja Recycle. (Vadakkepatt ym., 2021.) Najmaein ja Sadeghinejadin (2023) mukaan kiertotalouden avulla yritykset pystyvät minimoimaan toiminnan vaikutuksia ympäristöön. Kiertotaloutta yritys voi parantaa sisällyttämällä kierrätys-, uudelleenkäyttö, uudelleenvalmistus ja kunnostusprosesseja mukaan liiketoimintaan. Pauerin ym. (2019) mukaan kiertotalous on suuressa roolissa esimerkiksi ruoan tuotepakkausten vastuullisuudessa. Sjöblomin ja Virsun (2022) mukaan Suomessa materiaalikierralla ja niitä tukevalla palveluliiketoiminnalla on 11,4 miljardin euron vuotuinen liikevaihto. Lisäksi heidän mukaansa vastaavia yrityksiä toimii monilla eri aloilla ja noin puolella on liiketoimintamallina kierrätys. Kiertotalous on myös yksi Keskon (24.4.2025f) vastuullisuusstrategian painopisteistä. Kiertotalouden avulla Kesko pyrkii vähentämään ruokahävikkiä ja pakkausmateriaalien käyttöä sekä tarjoamaan kierrätysmahdollisuuksia kauppojen yhteydessä.

Sosiaalista vastuuta vähittäiskaupat pystyvät edistämään esimerkiksi huomioimalla kaupan sidosryhmät ja ympäröivän yhteisön. Vähittäiskaupat pystyvät esimerkiksi kouluttamaan työntekijöitään, joka mahdollistaa työntekijöiden etenemisen uralla eteenpäin. (Vadakkepatt ym., 2021.) Lisäksi yritykset voivat hyödyntää Najmaein ja Sadeghinejadin (2023) esittelemän sosiaalisen liiketoimintamallin piirteitä. Heidän mukaansa sosiaalisissa liiketoimintamalleissa myynnin tuoman taloudellisen arvontuotannon lisäksi otetaan huomioon sosiaalisia tai taloudellisia ongelmia, kuten esimerkiksi nälänhätä, köyhyys, kodittomuus tai ympäristön saasteet. Haasteena on, että taloudelliset ja sosiaaliset tavoitteet usein kilpailevat keskenään, jolloin keskinäiset jännitteet heikentävät liiketoimintamallien menestystä. Simanavicienen ym. (2017) tutkimuksen mukaan sosiaaliseen liiketoimintamalliin perustuvia yrityksiä tuetaan osittain valtioiden toimesta esimerkiksi

verohelpotuksilla sekä antamalla rahallista tukea. Heidän mukaansa yritykset esimerkiksi työllistävät ja kouluttavat haavoittuvassa asemassa olevia ryhmiä, osallistuvat kestävän kehityksen hankkeisiin sekä tukevat paikallista yhteisöä.

Vaikka vastuullisilla toimintatavoilla on tutkitusti positiivinen vaikutus vähittäiskaupan liiketoimintaan, on mahdollista, että yritykset eivät aina onnistu tai pysty toimimaan vastuullisesti (Blom ym., 2023). Berns ym. (2009) löysivät tutkimuksessaan kolme keskeistä estettä yritysten vastuulliselle toiminnalle. Ensimmäisenä esteenä on yritysten haasteet ymmärtää, miten vastuullisuus suhteutetaan heidän yrityksensä kontekstiin. Lisäksi heiltä saattaa puuttua oleellista tietoa, kuten esimerkiksi tieto siitä, miten vastuullisten toimien vaikutuksia voidaan mitata yrityksessä. Toinen Bernsin ym. (2009) esittelemä vastuullisuuden este on se, että yritykset kokevat, ettei heidän liiketoimintansa tue kunnolla vastuullisia toimintatapoja. Ongelmia syntyy yrityksille esimerkiksi silloin, kun vastuullisuustavoitteet toimivat pitkän aikavälin tavoitteina, mutta sijoittajat vaativat lyhyen aikavälin tuloksia. Kolmas este vastuullisuustoimille on se, että vastuullisuustoimien toteutus ei ole riittävän hyvä. Syiksi toteutuksen epäonnistumiselle Bernsin ym. (2009) tutkimuksessa tuli ilmi, että toteutuksen aikana ilmenee usein organisaation sisäistä skeptisyyttä vastuullisuutta kohtaan, vastuullisuutta ei onnistuta sisällyttämään läpi organisaation, tai vastuullisuuden seuranta, mittaaminen ja raportointi epäonnistuu. Cooney ym. (2022) puolestaan nostivat tutkimuksessaan suurimmaksi esteeksi epävarmuuden vastuullisuuteen sijoitettujen varojen tuotosta, sekä epävarmuuden vastuullisuuden tuomista hyödyistä yritystoiminnalle. He myös kertoivat toiseksi esteeksi Bernsin ym. (2009) tavoin vastuullisuustoimien ja tulosten vaikean mittaamisen ja datan puutteen. Lisäksi Cooney ym. (2022) tutkimuksessa tuli ilmi, että asiakkaat eivät usein hyväksy vastuullisuuteen liittyviä muutoksia tuotteisiin ja palveluihin, kuten hinnan korotuksia.

#### **2.1.4 K-kaupan sidosryhmät vastuullisuudessa**

Freemanin (1984) alun perin julkaiseman teoksen ”Strategic Management: A Stakeholder approach” mukaan yrityksen tulee ottaa huomioon kaikki osapuolet, joihin yrityksen toiminta vaikuttaa. Freeman (1984) määrittelee sidosryhmän millaiseksi tahansa joukoksi tai yksilöksi, jotka joko vaikuttavat tai joihin yritys vaikuttaa saavuttamalla yrityksen tavoitteet. Niemen (2024) mukaan vaikuttamisen ei tarvitse olla jatkuvaa, sekä se voi tapahtua epäsuoraan ja välillisesti. Winkler ym. (2019) tunnistavat yrityksen sidosryhmiksi esimerkiksi omistajat, työntekijät, asiakkaat, tavarantoimittajat sekä paikalliset yhteisöt.

Uusitalo ja Rökman (2004) esittelevät artikkelissaan ruokakauppojen tyypillisiä sidosryhmiä. Heidän artikkelinsa käsittelee Lidl-ketjun tuloa Suomeen, mutta K-kauppojen kanssa yhteneväisiä sidosryhmiä on useita, koska toimiala on sama. Tämän tutkimuksen kannalta Uusitalon ja Rökmanin (2004) esittämistä sidosryhmistä keskeisimmät ovat omistajat ja johto, media, kilpailijat, työntekijät, tavarantoimittajat, asiakkaat sekä paikallinen yhteisö.

K-kauppojen kontekstissa kauppiaiden vastuullisuustoimet voidaan liittää niiden sidosryhmiin Elkingtonin (1994, 1998) Triple Bottom Line -mallin avulla. Mallin mukaisesti vastuullisuuden sosiaalinen ulottuvuus tarkoittaa yhteyksiä eri ihmisiin ja ryhmiin. Sosiaalinen ulottuvuus sisältää sidosryhmät, kuten tavarantoimittajat, asiakkaat, työntekijät ja yhteisön jäsenet. Taloudellinen ulottuvuus sisällyttää arvontuotannon kaikille sidosryhmille, eikä vain pelkästään omistajille. (Kim ym., 2024.)

Venter ja Duffett (2022) löysivät tutkimuksessaan useita eri keinoja, joilla tuetaan kaupan sidosryhmiä vastuullisesti. Heidän mukaansa asiakkaita autetaan siten, että myydään ympäristöystävällisiä tuotteita ja tunnustetaan erilaisten asiakkaiden, esimerkiksi eri kulttuureista tulevien tarpeet. Lisäksi asiakaspalautteet ovat tärkeitä kuunnella ja kehittää toimintaa niiden pohjalta. Työntekijöitä vastuulliseen kohteluun kuuluu esimerkiksi kouluttaminen, palkitseminen sekä heidän toiveidensa kuuntelu työolosuhteissa ja työajoissa. Tavarantoimittajien vastuullisuuteen liittyy se, että esimerkiksi suositaan paikallisia toimittajia sekä kannustetaan tavarantoimittajia tuotekehityksessä siten, että tuotteet ja tuotepakkaukset olisivat mahdollisimman ympäristöystävällisiä. Paikallisia yhteisöjä voidaan tukea siten, että kauppa on mukana yhteisöjen toiminnassa ja tukee tarvittaessa niiden toimintaa. Lisäksi kaupan tulee varmistaa, ettei sen mikään toiminta vahvista tai lisää sosiaalisia ongelmia. Kaurin ym. (2022, 10) mukaan vähittäiskauppiaille, jotka tekevät yhteistyötä useiden sidosryhmien kanssa, on erinomainen mahdollisuus osallistua ratkaisemaan yhteisön sosiaalisia ja taloudellisia ongelmia.

## **2.2 Kauppiaan rooli vastuullisuudessa**

### **2.2.1 Kauppiaan asema ja tehtävät**

K-kauppias on itsenäinen yrittäjä, joka harjoittaa vähittäiskauppaa Keskon johtamissa vähittäiskauppaketjuissa (K-Kauppiasliitto, 2025). Kesko toimii K-kauppiaiden kanssa ketjuliiketoimintamallilla (Kesko, 2025b). K-ruokakauppiaan keskeisiin tehtäviin kuuluu asiakastarpeiden selvittäminen ja niihin vastaaminen siten, että liiketoiminta on kannattavaa, sekä vastata kauppansa asiakastyytyväisyydestä, tuotevalikoimasta, hinnoittelusta, henkilökunnasta ja

liiketoiminnan tuloksellisuudesta (Kesko, 2025a). Lisäksi kauppiiaan tehtävänä on laatia omalle kaupalleen liikeidea ja tavoitteet, jolloin kauppakohtaisen liikeidean avulla erottaudutaan kilpailijoista (Kesko, 2025b). Keskon ja kauppiaiden välillä on markkinaperusteinen sopimussuhde, joka Keskolle on sopimus- ja asiakasperusteinen suhde ja kauppiiaan näkökulmasta sopimus- ja omistusperusteinen suhde (Mitronen, 2002, 172). Kauppias ja Kesko solmivat ketjusopimuksen, jossa sovitaan kauppiiaan ketjuliiketoimintaan liittyvät oikeudet ja velvollisuudet (Kesko, 2010). Kesko toimii tukkukauppiiana Keskon ja kauppiiaan välisessä markkinajärjestelmässä, jossa kauppias hankkii kaupan tuotteita kilpailuttamalla Keskoa osana muita tavarantoimittajia (Mitronen, 2002, 174). K-kauppiiaan asema eroaa esimerkiksi Lidlin myymäläpäälliköstä siten, että K-kauppias on itsenäinen yrittäjä, ja Lidl myymäläpäällikkö on palkattu työntekijä (Lidl Suomi, ei päivämäärää).

K-kauppiiaan asemaa organisaatiossa voidaan yrittää hahmottaa franchising-yrittäjän näkökulmasta. Franchising on yksi ketjuliiketoiminnan muoto. Suomen Franchising-Yhdistys (ei päivämäärää) määrittelee franchising-termin kahden oikeudellisesti ja taloudellisesti itsenäisen yrityksen pitkäaikaiseksi sopimusperusteiseksi yhteistyöksi, jossa franchise-ottaja saa taloudellista vastiketta vastaan franchise-antajalta oikeuden käyttää liiketoimintakonseptia ennalta määriteltyjen ohjeiden mukaisesti tietyssä paikassa tietyn ajan verran. Franchise-ottaja maksaa franchise-maksuja, kuten liittymismaksun ja mahdollisia rojaltimaksuja franchise-antajalle. K-kauppiiaan suhde Keskoon on hyvin franchising-tyyppinen. Keskon (2024b) mukaan kauppias maksaa Keskolle liikevaihtoperusteista ketjumaksua ja kauppapaikkamaksua, joka perustuu myyntikatteeseen. Lisäksi on muita pienempiä kuluperusteisia maksuja markkinointiin, logistiikkaan ja tietotekniikkaan liittyen. Erona franchising yrittäjyyteen on se, että franchising-yrittäjä saa valmiin liikeidean, kun K-kauppias kehittää oman liikeidea. Lisäksi Keskon (2024c) mukaan K-kauppias on itsenäinen yrittäjä toisin kuin franchising-yrittäjät, jotka Pandan ym. (2024) mukaan noudattavat franchise-antajan standardeja. Rahan ja Hajdinin (2022) mukaan franchising-liiketoiminnassa usein syntyykin konflikteja autonomian puutteen takia.

Toinen teoreettinen näkökulma, josta K-kauppiasta voidaan tarkastella, on keskijohdon (middle-management) asema. Mintzberg (1989, 98) määrittelee keskijohdon asemaksi, joka syntyy ylimmän johdon ja operatiivisen ytimen väliin. K-kauppiiaan voidaankin ajatella olevan ylimmän johdon (Keskon) ja asiakkaiden yhdistävä tekijä. Reyndersin ym. (2022) mukaan keskijohdon vastuulla on toteuttaa ylimmän johdon tavoitteet ja strategia käytännön tasolla. Keskolta tulevia käytäntöön pantavia ohjeita ovat esimerkiksi Keskon toimintaohjeet (K code of conduct), joiden avulla Kesko varmistaa, että kaikki K-ryhmän kauppiaat, yhteistyökumppanit sekä työntekijät ymmärtävät yhteiset

säännöt. Keskon K code of conduct –ohjeiden keskiössä on vastuulliset toimintatavat sekä lakien ja määräysten noudattaminen. (Kesko, 2024a.) Bartelsin ym. (2015) mukaan kauppias onkin usein kaupan eri sidosryhmien välinen yhdyskohta tai keskipiste, joka liittää eri sidosryhmät toisiinsa.

### 2.2.2 Kauppiaan merkitys vastuullisuudessa

Kauppiaalla on tärkeä asema vastuullisuuden käytännön toteuttamisessa. Bartels ym. (2015) selvittivät tutkimuksessaan, että yrityksen vastuullisuusstrategian toteuttaminen riippuu vahvasti yrityksen johdon sisäisestä motivaatiosta. Heidän tutkimuksensa haastatteluista selvisi, että kauppiaalla on keskeinen rooli kestävyyshankkeiden toteuttamisessa myymälätasolla. Kauppiaan asemalla ja päätöksillä on myös kriittinen rooli asiakastyytyväisyyteen ja kaupan lopulliseen kannattavuuteen. Heidän mukaansa tilanteessa, jossa johtajalla on suuri omistusosa kaupasta, on todennäköisempää, että kauppias hyödyntää vastuullisuustoimia strategisesti kaupan kehittämisessä. Hamdanin ym. (2024) mukaan erilaisilta sidosryhmiltä tulee paljon odotuksia yritystä kohtaan, jolloin vastuullinen johtaja ottaa huomioon eri sidosryhmät ja pyrkii sisällyttämään taloudellisia, sosiaalisia ja ekologisia hyötyjä johtamistapoihin. Vastuullisen kauppiaan täytyykin osata sovittaa yhteen lyhyen aikavälin voiton maksimoinnin ja pitkän ajan sidosryhmien arvontuotannon keskinäiset jännitteet (Sajjad ym., 2024).

Yrityksen panostus vastuullisuuteen kasvattaa yrityksen arvostusta. Vastuullisessa yrityksessä esimerkiksi työntekijöiden rekrytointi helpottuu, koska työnhakijat kokevat yrityksen houkuttelevammaksi (Jones ym., 2014; Bartels ym., 2015). Johtajan henkilökohtainen toiminta vaikuttaa tutkitusti yrityksen vastuullisuuteen. Tutkimusten mukaan epäasiallinen johtamiskäyttäytyminen tai haitallisen kritiikin antaminen johtaa työntekijöissä jännitteisiin, heikompaan suorituskykyyn sekä vastuuttomaan toimintaan. (Pearce ym., 2013.) Jos yrityksen johto ei ole sitoutunut vastuullisuustoimiin, yrityksen ydintoiminnot ja vastuullisuustoimet jäävät erillisiksi. Näin ollen johtajan henkilökohtaiset arvot ja kiinnostus vaikuttavat vastuullisuuteen sitoutumiseen. (Aguinis & Glavas, 2012.) Alm ja Hultman (2023) kuvailevat kauppiasta tai myymäläpäällikköä ”vastuullisuuden lähettilääksi”, jonka tehtävänä on tasapainotella omien ja keskusjohdolta tulevien toimien ja päätöksenteon välillä, esimerkiksi päättämällä miten paljon paikallisia tuotteita kauppias ottaa kauppaansa suhteessa keskusjohdolta tulevaan perusvalikoimaan.

Yksilöt ajattelevat vastuunjaosta eri tavoin. Käppi ym. (2021) ovat kehittäneet EMMI-ilmion käsitteen, joka kuvaa ajattelutapaa, jolla ihminen siirtää ympäristövastuuta itseltään muille. EMMI-termi on lyhenne sanoista ”En minä, mutta muut”, joka tarkoittaa sitä, että henkilön itsensä sijaan

jonkun muun tehtävä on ratkaista ongelmat. Käpin ym. (2021) mukaan yleisissä EMMI-ilmiöön liittyvissä tilanteissa uskotaan, että muut eivät tee ympäristön eteen mitään, jolloin ympäristötoimista koituu itselle taloudellista haittaa ja muut saavat kilpailuetua. Toiseksi uskotaan, että omien toimien vaikutukset ovat niin pieniä, ettei niistä ole hyötyä. Kolmannessa yleisessä tilanteessa koetaan, että ympäristöongelmat ovat pahempia muualla maailmassa, jolloin itsellä ei ole niiden parantamiseen niin suurta vaikutusta kuin muilla mailla. Käppin ym. (2021) mukaan EMMI-ilmiö liittyykin vahvasti organisaatioiden toimintaan, koska johtajien arvot vaikuttavat koko yrityksen vastuulliseen toimintaan.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä**

Tutkielman tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Tavoitteena on kuulla K-ryhmän ruokakauppiaiden omia näkemyksiä ja kokemuksia vastuullisuustoimien edistämiseksi ruokakauppojen kontekstissa. Puusan ym. (2020) mukaan laadullista tutkimusta käytetään usein silloin, kun kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta on tarkoitus ymmärtää tarkasteltavaa ilmiötä. Tällöin tutkija tarkastelee tutkittavien henkilöiden kokemuksia, ajatuksia ja niiden merkitystä. Heidän mukaansa laadullisen tutkimuksen tavoitteena on luoda kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä, jonka avulla pystytään esittämään tutkittavasta ilmiöstä uudenlaisia tulkintoja.

#### **3.2 Aineiston keruu**

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin kolmelta eri K-kauppiaalta. Kaikki haastateltavat toimivat Pirkanmaan alueella. Haastateltavien K-kaupat olivat K-supermarketteja tai K-marketteja, jolloin haastateltavien myymälät olivat hieman eri suuruista keskenään. Aineisto kerättiin puolistrukturoitua teemahaastattelua hyödyntäen siten, että haastateltaville henkilöille lähetettiin haastattelurunko (liite 1) etukäteen tutustumista varten. Puusan ym. (2020) mukaan haastattelu mahdollistaa tutkittavalle kertoa aiheesta omin sanoin. Tavoitteena oli saada haastattelutilanteesta tyyliltään mahdollisimman keskusteleva, jolloin haastattelutilanne ei ole lukittautunut ainoastaan haastattelukysymyksiin, vaan haastattelun aikana on mahdollista kysyä tarkentavia kysymyksiä vastauksiin perustuen (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tällöin keskustelussa saattaa löytyä näkökulmia, joita ei ole haastattelukysymyksiä laadittaessa sisällytetty haastattelurunkoon. Kaikki haastattelut toteutettiin Microsoft Teams -puhelun välityksellä maaliskuussa 2025. Haastattelut nauhoitettiin litterointia varten. Tieto haastattelun nauhoituksesta ja yksilöivien tietojen poistosta kerrottiin haastateltaville haastatteluja sovittaessa sekä suullisesti, että sähköpostitse ennen haastatteluja. Haastatelluille toimitettiin lisäksi Tampereen yliopiston vaatima tietosuojalomake sähköpostitse ennen haastatteluja. Haastatteluissa haastateltavilta kysyttiin heidän näkemyksiään oman kauppansa vastuullisuudesta, kaupan sidosryhmistä sekä kauppiaan mahdollisuuksista edistää kauppansa vastuullisuutta. Haastattelujen tiedot on koottu taulukkoon 1, josta tulee ilmi haastattelun ajankohta, kesto sekä litteraatin pituus.

Taulukko 1. Haastattelujen tiedot

Haastateltava	Päivämäärä	Haastattelun kesto	Litteraatin pituus
H1	20.3.2025	41 minuuttia	19 sivua
H2	28.3.2025	43 minuuttia	21 sivua
H3	28.3.2025	40 minuuttia	17 sivua

### 3.3 Aineiston analyysi

Tutkimuksen analyysi aloitettiin aluksi lukemalla litteroitua empiiristä aineistoa huolellisesti läpi. Aineistoa analysoitiin induktiivisesti, eli aineistolähtöisesti. Aineistolähtöisen analyysin tarkoituksena on luoda aineistosta teoreettinen kokonaisuus ilman, että aiempi tieto ei vaikuta siihen (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Aineistosta pyrittiin löytämään tutkimuskysymysten kannalta oleelliseksi koettua sisältöä ja ilmauksia, joiden avulla pystytään vastaamaan haluttuihin tutkimuskysymyksiin. Aineistosta poimittiin keskenään samankaltaisia osia vastuullisuuden edistämisen keinoista ja haasteista sekä kauppiaan ja K-ryhmän vastuun jakautumiseen liittyvistä asioista. Löydettyjä osia ryhmiteltiin omiksi teemoikseen värikoodaamista apuna käyttäen. Värikoodauksen tarkoituksena oli helpottaa sekä nopeuttaa keskenään samankaltaisten osien hahmottamista aineistosta.

Taulukon 2. analyysirunko muodostettiin helpottamaan analyysin tulosten hahmottamista. Aineiston havainnoista muodostettiin pelkistettyjä ilmauksia, jotka yhdisteltiin samankaltaisuuden perusteella omiksi alaluokiksi. Alaluokat muodostettiin siten, että ne kuvaavat niihin sijoittuvia pelkistettyjä ilmauksia mahdollisimman tarkasti. Alaluokat yhdistettiin tutkimuksen tavoitteisiin sopiviksi yläluokiksi, jotka lopulta yhdistyvät tutkimuksen kokoavaksi käsitteeksi, joka pyrkii vastaamaan tutkimuksen pääkysymykseen, eli *miten kauppias voi edistää ruokakauppansa vastuullisuutta?*

Taulukko 2. Analyysirunko

Kokoava käsite	Yläluokka	Alaluokka	Pelkistetty ilmaus	
Kauppiaan keinot edistää ruokakaupan vastuullisuutta	Vastuullisuustoimien osa-alueet	Resurssitehokkuus	Vedenkäytön minimointi, sähkönkulutuksen optimoiminen	
		Materiaalitehokkuus	Kierrätys, pakkausmateriaalien vähentäminen	
		Ruokahävikin minimointi	Hankintaprosessien ja myyntiennusteiden avulla minimoidaan ruokahävikki, lahjoitukset hyväntekeväisyyteen, pakkauskokojen monipuolisuus vähentää asiakkaiden ruokahävikkiä	
		Elintarvikkeiden vastuullisuus	Tarjotaan asiakkaille kasvisruokavaihtoehtoja, kasvistuotteiden sijainti kaupassa lihatuotteiden viereen eli hyllykuvasuunnittelu,	
		Vastuulliset hankintapäätökset	Paikallisten sekä pienten toimittajien tukeminen, käytetään vastuullisia tuottajia	
		Yhteisön tukeminen	Tuetaan urheiluseuroja ja harrastetoimintaa, yhteistyö yhdistysten kanssa, jotka tukevat lähialueen hankalassa elämäntilanteessa olevia	
		Henkilöstön hyvinvointi ja tukeminen	Työolosuhteet kunnossa, kouluttaminen vastuullisuuteen, erilaisista taustoista tulevien tukeminen	
		Vastuullisuuden viestintä sidosryhmille	Asiakasviestintä, kuluttajien auttaminen toimimaan vastuullisemmin	
	Haasteet	Liiketaloudelliset perusteet	Kuluttajat määräävät kysynnän, kaupan sijainnin vaikutus tuotteiden myyntiin, vastuullisuuden tuoman lyhyenajan kulut, ajan käyttäminen, pienten kauppojen rajallinen valikoima	
		Luottamus tuotteiden vastuullisuudesta	Haasteita varmistaa, että hankittavat tuotteet ovat vastuullisesti tuotettuja	
		Koronan vaikutukset	Koronan kiireet veivät huomiota pois vastuullisuudesta	
		Lakien, määräysten ja Keskon ohjeiden noudattaminen	Määräysten toimeenpanossa mahdollisia haasteita	
	Kauppiaan ja K-ryhmän vastuun jakautuminen vastuullisuustoimissa	Kauppiaan vastuualueet	Oman liiketoiminnan päätöksenteko	Kauppiaa omistaa liiketoiminnan, jolloin hänellä on usein viimeinen päätös mitä tehdään
			Valikoima	Kauppiaalla vapaus päättää valikoimasta
			Minimivaatimukset ylittävä vastuullisuus	Tehdään vastuullisuusasioita, joita ketju ei ole tehnyt valmiiksi, kuten yhteisön tuki
K-ryhmän vastuualueet		Keskolta tuleva ohjeistus ja tuki	Keskon asiantuntijat, jotka auttavat tarvittaessa, ketjunetissä tietoa ja ohjeistusta, K-ryhmän taustalla tekemä vastuullisuustyö mahdollistaa kauppiaille vastuullisemman toiminnan	
		Toimitusketjut	Kesko hankkii kaukaa tulevat tuotteet, valmistuksen vastuullisuus	
		K-ryhmän yhteiset periaatteet	Koko ryhmän vastuullisuustavoitteet ja visio vastuullisuudesta. hävikistä ja kierrätyksestä, ketjuvalikoiman vähimmäisvaatimukset	
Lainsäädäntö		Lait, asetukset ja direktiivit sekä muu ulkoinen sääntely	Toimitaan lain ja asetusten mukaisesti, lainsäädäntö toimii pohjana perusasioissa	

Tutkimuksen tuloksissa käsitellään ensin tutkimuksen ensimmäistä alatutkimuskysymystä, eli *millaisia vastuullisuustoimia kauppias voi ruokakaupassaan tehdä?* Aineistolähtöisessä analyysissä aineistosta nousi esiin useita kauppiaiden käyttämiä vastuullisuuden edistämisen keinoja. Lisäksi haastateltavat kertoivat muutamista kokemistaan haasteista, jotka saattavat vaikeuttaa tai hidastaa vastuullista toimintaa. Tämän jälkeen keskitytään tutkimuksen toiseen alatutkimuskysymykseen, jonka tarkoituksena on selvittää *miten kauppiaan ja K-ryhmän vastuu vastuullisuustoimista jakautuu heidän välillään.* Tutkimuskysymyksiin pyritään vastaamaan tulkitsemalla haastatteluaineistoa, josta on poimittu suoria lainauksia tulkintojen havainnollistamiseksi. Alatutkimuskysymysten avulla pyritään vastaamaan tutkimuksen päätutkimuskysymykseen, eli *miten kauppias voi edistää ruokakauppansa vastuullisuutta?*

## 4. TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 4.1 Kauppiaan vastuullisuuden edistämisen keinot ruokakaupassa

Aineistoa varten haastatelluilla K-kauppiaille oli keskimäärin yli kymmenen vuoden kokemus K-kauppiaina toimimisesta. Kaikki haastateltavat olivat toimineet K-kauppiaina useammassa eri K-kaupassa uransa aikana. Osalla haastateltavista oli haastatteluhetkellä vastuullaan useampi K-kaupan yksikkö, eli he toimivat niin kutsutussa moniyksikköympäristössä. Haastateltavien K-kaupat olivat keskenään jonkin verran eri kokoisia, mutta haastateltavien vastauksissa ilmeni kuitenkin yllättävän paljon samankaltaisia teemoja vastuullisuuden edistämiseen liittyen. Kaikki haastateltavat kokivat vastuullisuuden positiivisena asiana. Aineiston analyysin perusteella vastuullisuus on kehittynyt tärkeäksi osaksi nykypäivän liiketoimintaa.

*Se [vastuullisuus] on siis tärkeä osa [liiketoimintaa] ja sitten näin kauppiaan näkökulmasta, niin koko aika sen merkitys, vaikka just asiakkaankin ostopäätöksissä ja siinä tietoisuudessa kyllä nousee. Tavallaan kukaan ei voi enää nykypäivänä sanoa, ettei tarvitse ottaa vaikka kantaa vastuullisuusasioihin, että kyllä ne on oikeasti tärkeitä ja tavallaan palvelee erilaisissa asemassa ja paikassa olevia. (H2)*

Analyysissa nousi esiin useita vastuullisuuden edistämisen keinoja, joita haastatellut kauppiaat hyödynsivät vastuullisuuden edistämiseksi kaupassaan. Aineiston analyysissa tunnistetut vastuullisuustoimet jakoutuivat useisiin eri osa-alueisiin. Vastuullisuustoimien lisäksi haastatteluista tunnistettiin erilaisia haasteita, joita kauppiaat olivat kohdanneet osana vastuullisuuden edistämistä.

#### 4.1.1 Vastuullisuustoimien osa-alueet

Aineiston analyysin perusteella vastuullisuus koettiin melko monialaiseksi käsitteeksi. Vastuullisuuteen liittyi niin monia asioita, että niiden kuvailu lyhyesti ja ytimekkäästi koettiin melko vaikeaksi. Vastuullisuutta kuvailtiin ilmiönä, johon kuuluu asioita, jotka ovat osa K-kauppojen ydintoimintaa ja arkea, sekä sellaisia asioita, jotka eivät välttämättä näy niin voimakkaasti ulospäin esimerkiksi asiakkaille.

*Hahmotan sitä [vastuullisuutta] itse niin, että siinä on vähän niinku perusasioita ja sitten on semmoisia abstraktimpia asioita. (H1)*

*Se tarkoittaa tosi paljon tosi paljon asioita – – se on tosi laaja käsite. Mun on vähän vaikea sanoa – – siihen liittyy niin monta asiaa. (H3)*

Aineiston analyysissä nousi esiin useita ympäristölliseen, sekä osittain myös taloudelliseen vastuullisuuteen liittyviä asioita, kuten resurssitehokkuus ja materiaalitehokkuus. Resurssitehokkuuteen kuului esimerkiksi veden- ja sähkönkulutuksen optimointi ja minimointi. Materiaalitehokkuuteen liittyen K-kaupoissa oli tavoitteena kierrättää ja lajitella eri materiaalit mahdollisimman tehokkaasti. Lisäksi asiakkaille tarjottiin erilaisia kierrätysmahdollisuuksia kaupan yhteydessä, esimerkiksi käytettyjen paristojen kierrätys. Kaupoissa oli myös tarjolla tuotteita, joissa myyntipakkausmateriaaleja oli käytetty mahdollisimman vähän, jolloin materiaalitehokkuutta pystyttiin parantamaan myös asiakkaiden näkökulmasta. Analyysissä selvisi, että resurssi- ja materiaalitehokkuuteen liittyvät toimet ovat nykyään jo melko perusasioita kauppojen toiminnassa.

*Musta tuntuu, että tällaiset kierrätysasiat on jotenkin niin sellaista perusaste tai nykyään niinku perusjuttuja. (H2)*

Analyysin perusteella sähkönkulutuksen seuraamiseen ja optimoimiseen liittyi vahvasti sekä ekologiset että taloudelliset tekijät. Sähkönkulutuksen vähentämisen yksi suuri motivaattori oli se, että sen avulla pystyttiin saavuttamaan suuria taloudellisia säästöjä vuositasolla. Liiketoiminnassa raha on keskeisessä asemassa, jolloin on selvää, että yrittäjät tavoittelevat pienempiä kustannuksia, varsinkin kun säästöt ovat saavutettavissa mahdollisesti melko yksinkertaisella tavalla, esimerkiksi lisäämällä kylmälaitteisiin kannet ja sammuttamalla valot yön ajaksi. Analyysin perusteella K-kauppiat tarkistivat energiankulutuksen aina uuteen kauppaan siirryttäessä. Pienemmällä energiankulutuksella säästettiin kuluissa ja samalla pienemmällä energiankulutuksella oli myönteinen vaikutus ympäristölle.

*Monessa asiassa, kun lähdetään tekee vastuullisia asioita, niin siinä myös saadaan säästöjä aikaiseksi. Esimerkiksi energia-asiat, jos vaihdetaan led-putkiin valaistusta ja seurataan oikeasti sitä sähkönkulutusta, että pystytäänkö me sitä parantaa. Laitetaan yöksi kylmäkaapeista sähköt pois ajastimella ynnä muuta. Tällaisia on vuosien varrella kehittynyt ja mennyt eteenpäin, ja siitä on myös tullut ihan selkeästi eurosäästöä. (H3)*

Analyysin perusteella ruokahävikin osuus oli merkittävässä osassa K-kauppioiden liiketoimintaa. Ruokakaupassa elintarvikkeita myydessä ruokahävikkiä tulee aina jonkin verran. Analyysissä tuli ilmi, että selvästi tehokkain tapa vähentää ruokahävikkiä oli myyntiennusteiden avulla pyrkiä tilaamaan sen verran tuotteita, että niitä menisi mahdollisimman vähän hävikkiin. Hävikin määrä

myös heijastui nopeasti liiketoiminnan kuluihin, jolloin yrittämisen taloudellisesta näkökulmasta hävikin pienentäminen oli kannattavaa.

*Se on ainoa olennainen tapa vähentää ruokahävikkiä, eli että meidän prosessit tuottaa sellaista myyntiennustetta ja me tilataan sellaisia määriä tuotteita, että ne kaikki menee kuluttajien mukana käyttöön. (H1)*

Kuitenkin ruokahävikkiä syntyy väistämättä, jolloin lopulliseen biojätteeseen menevän ruoan määrää pyrittiin usein minimoimaan hinnan alennuksilla, sekä lahjoittamalla sitä hyväntekeväisyyteen ja ruoka-apuun. Toimenpiteiden ansioista asiakkaat pystyivät ostamaan ruokaa halvemmalla hinnalla sekä samalla vähävaraisten ruoka-avun kautta saadaan ruokia hyötykäyttöön, jolloin ruokahävikin hallinnasta hyötyvät monet osapuolet. Analyysin perusteella K-kauppojen biojätteeseen menevä ruokahävikin määrä oli lopulta yllättävän pieni verrattuna esimerkiksi kotitalouksien ruokahävikin määrään.

*Pyritään minimoimaan se hävikki joka syntyy, mutta ainahan sitä syntyy meidän toimialalla, niin sitten me lahjoitetaan se hävikki. Meillä on yhteistyökumppanina sidosryhmiä, jotka hakee meiltä päivittäin hävikkituotteita. Elikkä periaatteessa sen ruoan biojätteeseen menevä osuus on yllättävän pieni. (H3)*

*Esimerkiksi meidän ruokahävikki on 1 % kaikista, mitä me hankitaan ja kotitalous kun hankkii, niin se on 30 % kotitalouden hankkimista tuotteista. (H1)*

Haastateltavien kauppojen valikoimaan kuului myös luomu- ja kasvisruokia. Analyysin perusteella kasvisruoan kysyntä on ollut nousussa, jolloin on luontevaa, että niiden tarjontaa on pyritty parantamaan vähitellen. Analyysissa selvisi, että jauhelihan toimitushaasteiden oli havaittu lisäävän kasvisruokien kysyntää entuudestaan. Aineiston perusteella kasvituotteiden kysynnän määrä oli ratkaisevassa asemassa siihen, kuinka paljon K-kauppiat pitivät kasvisruokia myynnissä. Asiakkaiden täytyi ostaa tuotteita, jotta niitä olisi kannattavaa pitää myynnissä. Aineistosta nousi esiin, että kauppiaille oli pyrkimys sijoittaa kasvituotteet ja vaihtoehtoisesta lähteestä olevat proteiinit lihatuotteiden viereen hyllykuvasuunnittelussa. Hyllykuvasuunnittelun avulla kauppiat eivät ainoastaan vastanneet kysyntään, vaan on mahdollista, että kasvisruokatuotteiden sijoittelun avulla voitiin myös aktiivisesti vaikuttaa asiakkaiden ostopäätöksiin. Kasvisvaihtoehtojen ollessa lihatuotteiden vieressä, asiakkaan ei tarvinnut erikseen etsiä kasvituotteita kaupasta, vaan ne olivat vaihtoehto muiden tuotteiden joukossa.

*Kyllä niitä [kasvisruokavaihtoehtoja] pitää olla ja kyllähän niiden kysyntä kasvaa koko ajan. Tavallaan vähän joka suunnasta tulevan paineen takia, vaikka just ajatellaan tätä nykyhetkestä naudan jauhelihan saatavuuspulaa. Niin, kyllähän se puhuu sen kasvisruoan puolesta. (H2)*

*Me ollaan tuotu niinku vaihtoehtoiset lähteestä olevat perusproteiinit lihaproteiinin viereen, vaikka ne ei perus hyllykuvasuunnittelussa tavallaan siihen kuulu. Me ollaan päätetty tässä, että me halutaan tarjota se kasvisproteiini vaihtoehto siinä samassa yhteydessä. (H1)*

Analyysissa nousi esiin myös sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyviä asioita. Analyysin perusteella kauppiaille oli mahdollisuuksien mukaan pyrkimys tukea paikallisia ja pieniä toimittajia. Hankkimalla myytävät tuotteet läheltä, pystyttiin tukemaan lähituottajia sekä samalla vähennettiin kuljetuksesta syntyviä kustannuksia ja päästöjä. Aineiston mukaan kaupan fyysisellä sijainnilla oli vaikutus lähituottajien määrään, eli pienemmillä paikkakunnilla poissa suurien kaupunkien keskustoista oli kauppiaille helpompaa tukea paikallisia tuottajia. Kokonaisuudessaan aineiston perusteella kauppiat kokivat tärkeäksi, että tuotteet on tuotettu vastuullisesti, eikä niihin liity mitään epäselvyyksiä. Analyysin perusteella kauppiat mielellään tukivat myös pienempiä yrittäjiä ottamalla heidän tuotteitaan myyntiin. Jos asiakkaat ostivat tuotteita riittävästi, niin tuotteet saattoivat saada pysyvämmän paikan kaupasta.

*Tietenkin paikallisten yrittäjien ja tuottajien tavaroiden hankinta heiltä on ollut aina lähellä sydäntä, että jos läheltä löytyy, niin ilman muuta ostetaan sieltä. – – Sitä kauttahan tietenkin taas kuljetuskustannukset ja päästöt ynnä muut ovat pienempiä. (H3)*

*Ei käytetä palveluja tai tuotteita, joissa on niinku epäselvyyksiä vastuullisuusperiaatteiden kanssa. – – Toki kuluttajat se sitten ikään kuin päättävät lopuksi, että onko kysyntää riittävästi niillä tuotteilla ja saako ne sitten pysyvämmän paikan meidän valikoimassa. (H1)*

Paikallisten tuottajien lisäksi analyysissa nousi esiin kauppiaiden tekemä yhteistyö paikallisten yhteisöjen ja yhdistysten kanssa, sekä kauppiaiden pyrkimys olla mukana niiden toiminnassa. Analyysin perusteella urheilu- ja harrastetoiminnan tukeminen oli yleistä. Kauppiat toimivat usein yhdessä yhdistysten kanssa, jotka auttoivat lähialueen vaikeassa elämäntilanteessa olevia ihmisiä. Kaupoissa myös järjestettiin esimerkiksi vaatekeräyksiä niitä tarvitseville ihmisille. Yhteisöjen

tukeminen koettiin tärkeäksi asiaksi, ja sitä pyrittiinkin tekemään niin paljon kuin oli mahdollista ajankäytön ja kustannusten puitteissa. Samalla yritykset saavuttivat näkyvyyttä ja luottamusta asiakkaiden suuntaan. Aineistosta huomattiin, että asiakkaat arvostivat kauppojen tekemää yhteisön tukea ja kauppiaat olivat saaneet sen ansioista paljon positiivista palautetta.

*Monella eri tavalla tuetaan urheiluseuroja ja erilaista harrastetoimintaa, opiskelijoiden virkistystoimintaa ja niin edespäin. Kaikkeen, johon meillä on mahdollisuus, niin sitä sitten tehdään. (H1)*

Yhteisöllä oli myös osansa henkilöstön palkkaamisessa. Analyysin perusteella kauppiaat pyrkivät tietoisesti palkkaamaan monenlaisia ihmisiä erilaisista taustoista. Analyysissa havaittiin, että K-kauppiaille oli usein töissä tai harjoittelussa erityistä tukea vaativia opiskelijoita ja nuoria. K-kauppiaat pyrkivät kaupassaan toimimaan mahdollisimman vastuullisesti, mutta ennen kaikkea tavoitteena oli saada muutkin toimijat toimimaan vastuullisia periaatteita noudattaen.

*Pyritään vaikuttamaan siihen, että meillä työntekijät olisi tosi monimuotoisista taustoista tulevia, mutta vielä enemmän siihen, että niinku ympärillä muutkin toimijat ikään kuin toimisivat niillä periaatteilla. (H1)*

Analyysissa korostui henkilökunnan hyvinvoinnin ja työolosuhteiden tärkeys kauppiaille. Työyhteisö piti kaupan toiminnassa, jolloin työyhteisön oli oltava tasa-arvoinen ja yhdenvertainen. Vastuullisuudessa työntekijöiden hyvinvointi kuitenkin näkyy ja heijastuu helposti ulospäin esimerkiksi asiakkaille ja muihin kaupan toimintoihin. Analyysin perusteella kauppiaille oli tärkeää, että vastuullisuuden näkökulmasta uudet työntekijät koulutettiin riittävän hyvin, koska heillä ei ollut välttämättä vielä tietoa ja ymmärrystä kaupan toiminnan kokonaiskuvasta, jolloin työntekijät eivät aina osanneet tehdä oikeita päätöksiä vastuullisuuden näkökulmasta. Osa kauppiaista myös tiedosti, että heillä oli parannettavaa henkilökunnan tiedottamisessa vastuullisuusasioissa.

*Kun se uusi nuori työntekijä tulee, niin hän ei välttämättä ymmärrä sitä kokonaisuutta – – mutta nyt kun tässä käytiin läpi niin enemmän voisi henkilökunnallekin tuoda enemmän näitä vastuullisuusasioita, että kuinka mikä merkitsee mihinkin, kun me tehdään asioita näin. (H3)*

Viimeiseksi vastuullisuustoimien osa-alueeksi aineistosta tunnistettiin vastuullisuuden viestintä sidosryhmille. Analyysin mukaan kaupan ja viranomaisten välistä viestintää on paljon. Toimiva

viestintä tunnistettiin osaksi vastuullisuutta. Lisäksi viestinnän avulla pystyttiin lisäämään sidosryhmien tietoisuutta vastuullisuudesta.

*Viestitään niin, että ympärillä olevien sekä kuluttajien että muiden sidosryhmien tietoisuus ja havainnointi aiheisiin liittyen lisääntyy. (H1)*

Analyysissa selvisi, että viestinnän avulla K-kaupoissa yritettiin opastaa kuluttajia toimimaan vastuullisemmin. Kuluttajille tiedotettiin kierrätysmahdollisuuksista sekä tuotteista, jotka olivat esimerkiksi ympäristöystävällisempiä pakkausmateriaalien tai tuotantotapojen kautta. Osa kauppiaista olivat joskus käyttäneet sosiaalista mediaa avuksi kierrättämisen tiedottamisessa, mutta nykyään enimmäkseen oli vain myymälän sisäistä markkinointia erilaisten julisteiden avulla. Vastuullisuus miellettiin sellaiseksi toiminnaksi, että sen tulisi olla mahdollisimman läpinäkyvää kaikille sidosryhmille. Läpinäkyvän viestinnän avulla vastuullisuudesta pystyttiin tekemään luotettavaa ja uskottavasti perusteltua.

#### **4.1.2 Vastuullisuustoimien haasteet kauppiaille**

Aineiston analyysissa löytyi muutamia kauppiaiden kokemia haasteita vastuullisuustoimiin liittyen. Suurimmaksi haasteeksi nousi liiketoimintaan liittyvät realiteetit, eli kustannukset ja niiden tuomat rajoitteet. K-kauppiaiden liiketoiminnan tavoitteena oli tehdä voittoa. Analyysin mukaan vastuullisuuden eteen tehtiin niin paljon asioita, kuin pystyttiin ja oli järkevää, mutta täyttä hyväntekeväisyyttä ei pystytty tekemään, jolloin jossain vaiheessa kauppiaiden täytyi myös ajatella, mikä oli kannattavaa.

*No tällainen taloudellinen näkökulma on tietenkin yrittäjänä se yksi tärkein tärkein asia, että ne vähän kulkee niinku käsi kädessä. – – Toki jos siihen tulee pieniä kustannuksia lisää, mutta se on järkevää ja vastuullista, niin ne on hyväksyttäviä. Mut jos ruvetaan puhua isoista kustannuksista niin sitten täytyy miettiä, että onko se liiketoiminnallisesti kannattavaa. (H3)*

Analyysin perusteella K-kauppiat kokivat pystyvänsä saavuttamaan vastuullisilla toimilla pitkällä aikavälillä voittoa, mutta samalla vastuullisuus saattoi tuoda lyhyellä aikavälillä lisäkuluja liiketoimintaan. Kulut koostuivat suorista rahallisista kustannuksista tai vastuullisuusasioihin käytetystä työajasta.

*Siihen menee aikaa, että sä selvität sun tavarantoimittajilta asiat ja sitten raportoit ne järjestelmään. Mutta tavallaan se, että ne on joka tapauksessa tehtävä, niin eihän siinä*

*mitään. – – Ja sitten pitkällä tähtäimellä kaikki vastuullisuusasiatkin, niin jotkut joo ehkä lisää kuluja, mutta kyllähän sitten tavallaan vaikka just kaikki kierrätysaste ja tällainen pitkällä tähtäimellä sitten laskee niitä kuluja, niin tavallaan ei kannata sillä lyhyellä tähtäimellä ehkä ajatella. (H2)*

Analyysin mukaan yleinen ajattelutapa oli se, että kuluttajat ovat viime kädessä ne, jotka päättävät ostokäyttäytymisellään sen, millaisia tuotteita kaupassa tarjotaan. Kauppiat tarjosivat esimerkiksi kasvisruokia niiden kysynnän mukaan, jolloin kasvisruokien saatavuus oli enemmän asiakkaiden tarpeista lähtevää. Analyysin perusteella koettiin, että kokonaiskuvassa Suomessa vastuullisuusasiat ovat hyvällä tasolla. Yhdeksi haasteeksi löytyikin se, että hyvän perustason takia asiakkaat eivät aina ole kiinnostuneita esimerkiksi lähitilan tuottamista ruoista, jolloin kauppiaan ei kannata niitä väkisin ottaa myyntiin.

*Pitkään kiinnitettiin tosi paljon huomiota, että pyrittiin lähellä tuotettua ruokaa tuomaan tarjolle ja kertoa siitä, että se on lähtökohtaisesti vastuullisempaa ostaa sellaista, mitä ei ole kuljeteltu ympäri Suomea tai ympäri maailmaa. Mutta ei se esimerkiksi saanut vastakaikua kuluttajien valinnoissa juurikaan – – ehkä se on niin päin, että kun meillä Suomessa ja Euroopassa noi asiat on niin hyvällä mallilla, niin kukaan ei näe niitä konkreettisia seurauksia siitä, jos ei toimittaisi vastuullisesti kokonaisuutena. (H1)*

Aineiston analyysissä selvisi, että koronapandemiolla oli negatiivinen vaikutus vastuullisuuteen siten, että pandemia vei huomiota pois vastuullisuudesta ja kaupat alkoivat keskittymään ensisijaisesti kaupan perustoimintojen ylläpitoon, jolloin vastuullisuuden eteen tehtävät asiat heikkenivät. Haasteeksi myös koettiin se, että kaupan sijainti ja koko vaikuttavat kasvisruokien tarjontaan. Kaupungeissa kysyntää kasvisruoalle huomattiin olevan enemmän, kuin syrjemmissä paikoissa. Pienissä liiketiloissa taas ei välttämättä riittänyt fyysinen tila niin monille erilaisille tuotteille, jolloin jouduttiin karsimaan niistä tuotteista, joilla ei ollut niin suuri kysyntä, sekä miettimään mille uusille tuotteille pystyttiin antamaan mahdollisuus kaupan valikoimassa.

*Mutta tosiaan vaikuttaa sitten suuresti se sijainti, että on se nyt ihan eri asia, että myydäänkö me Tampereen keskustassa, kun vaikka jossain Äetsässä, niin ei varmaan puhuta edes niinku samoista jutuista. (H2)*

*Tehdään valintoja, että kuinka paljon käytetään aikaa ja tilaa esimerkiksi vaikka kasviuutuuksien tai uusien toimittajakumppaneiden etsintään tai kuinka paljon*

*annetaan mahdollisuuksia semmoisille tuotteille, joilla ei vielä ole niinku myyntihistoriaa. (H1)*

Aineistossa esiintyi joitain hankintaketjuihin liittyviä haasteita. Haasteita liittyi tuotteiden hankintaan, jotka pitäisi olla vastuullisesti tuotettuja. Aineiston mukaan kauppiaille saattoi olla vaikeaa varmistaa, että esimerkiksi kalat olivat vastuullisesti pyydetty, kun myyntiin haluttiin nimenomaisesti vastuullisesti pyydettyjä ja sertifioituja kaloja.

Haastatteluissa ilmeni, että kauppiaille saattoi olla haasteita erilaisten määräysten ja ohjeiden toimeenpanossa. Analyysin perusteella Kesko on usein tehnyt etukäteen suurimman työn uusien asioiden suunnittelussa, jolloin Keskolta tuli yleensä hyvät ohjeistukset, miten kuului toimia yksittäisen kaupan tasolla. Kuitenkaan kaikkea ohjeistusta ei jokainen kauppias aina kyennyt toteuttamaan.

*Vaikka uusia direktiiveihin tai joihinkin liittyviä, niin sitten tulee kyllä niin hyvät ohjeet ja, että joku on tehnyt jo valmiiksi sen suurimman työn. (H2)*

*On asioita, jotka on ohjeistettu, niin välttämättä kaikki niitä ei ole toteuttanut. Tietenkin Kesko pyrkii että ne tehtäisiin, mutta tietenkin se voi olla kaupakohteisesti haasteita joidenkin asioiden kanssa. (H3)*

Aineiston analyysistä näkyi, että vastuullisille toimille ei ollut yleisesti mitään suuria esteitä, vaan pienempiä haasteita tuli kauppiaille vastaan aina satunnaisesti. Kauppias ei kuitenkaan pystynyt vastuullisuutta pakottamaan asiakkaille, vaan asiakkaiden täytyi myös olla kiinnostuneita ja sitoutuneita vastuullisuuteen, jotta kauppiaan uhraukset ja panostukset olisivat perusteltuja ja kannattavia.

## **4.2 Kauppiaan ja K-ryhmän vastuun jakautuminen vastuullisuustoimissa**

Aineiston analyysistä ilmeni, että K-kauppiaiden aseman K-kaupan ketjuliiketoimintamallissa voitiin kuvata sijoittuvan Franchising-yrittäjän ja itsenäisen yrittäjän välimaastoon. Kesko tuotti kauppiaille kauppakonseptiin liittyviä ohjeita, logistiikan sekä tietojärjestelmät. Kauppiaan vastuulla oli esimerkiksi kaupan henkilöstön hallinta, tuotteiden hankinta ja myynti sekä rahaliikenteen hoitaminen. Aineiston perusteella haastateltavat kokivat K-ryhmän liiketoimintamallin kuitenkin sellaiseksi, että kauppiaat pystyivät itse huomattavasti vaikuttamaan päätöksentekoon.

*Tää ei ole semmoinen niin kun maailman kirein ketjutoimintamalli muttei myöskään maailman löysinkään, että jotakin siltä välimaastosta. Ei ole yhtä kireät konseptit kuin McDonald'sissa tai jossakin vastaavassa, mutta kuitenkin on tiettyjä konseptijuttuja, mitä on sitouduttu noudattamaan. Meidän toimintamallissa Kesko tuottaa logistiikan, IT:n ja tietyt tukkukaupan palvelut ja me taas vastataan henkilöstöstä, tuotteiden hankkimisesta ja myymisestä sekä rahaliikenteestä. (H1)*

Aineiston analyysistä pystyttiin näkemään, että vastuullisuus ei ollut yksin Keskon eikä kauppiaiden vastuulla, vaan molemmilla osapuolilla oli omat roolit ja tehtävät vastuullisuuden edistämisessä. K-ryhmän toiminta on niin suuri kokonaisuus, että Keskon ja kauppiaiden yhteistyön avulla koettiin saavutettavan suurin vaikutus vastuullisuuteen. Marketteja kerrottiin olevan Suomessa yli 800, jolloin olisi huomattavasti vaikeampaa, jos kaikki kauppiat tekisivät kaiken itse alusta asti.

*Kyllähän se koko ryhmän vastuu on. On myös meidän kauppiaiden, mutta myös K-ryhmän, nyt kuitenkin puhutaan niin isosta kokonaisuudesta. – – yhdessä kun tehdään ja puhalletaan yksi hiileen, niin saadaan hyviä ja tehokkaita tuloksia aikaiseksi. (H3)*

Analyysistä nähtiin, että vaikka yhteistyötä K-ryhmän kanssa oli paljon, niin kauppias kuitenkin itse omisti liiketoimintansa, jolloin kauppialla oli lopullinen päätösvalta siitä, millaisia asioita toteutettiin ja otettiin mukaan käytäntöön. Kauppias itse kantoi taloudellisen vastuun liiketoiminnastaan, jolloin hänen omat valintansa määrittivät kaupan vastuullisuustoimet suurelta osin. Kesko tarjosi kauppoille esimerkiksi ketjuvalikoiman, jonka kauppiat ehdottomasti hyödynsivät valikoiman suunnittelussa. Kauppiaan omalle vastuulle jäi päättää, millaisia tuotteita ketjuvalikoiman lisäksi haluttiin ottaa myyntiin. Asiakkaiden ostokäyttäytymisellä tunnistettiin olevan suuri vaikutus siihen, mitä tuotteita kauppojen kannatti tarjota.

*Jokainen kaupan pitää itse muokata se valikoima sen oman asiakaskunnan ja sijainnin mukaisesti, mutta sen pohjalla on jo perusrunkona se ketjuvalikoima, jota kannattaa hyödyntää. (H3)*

Aineiston perusteella Keskolta tuli lisäksi suuri määrä hyödyllistä ohjeistusta ja tukea kaupan toimintaan liittyen. Keskolla oli suunnitteluryhmiä, joissa osa kauppiaista yhdessä Keskon asiantuntijoiden kanssa pystyivät tuomaan omia ehdotuksiaan esille, joiden avulla pystyttiin vaikuttamaan ketjun tuleviin yleisiin ohjeistuksiin. Keskon tehtävänä oli miettiä ja suunnitella ketjun suuret linjaukset, joita kauppiat sitten tukivat ja toteuttivat käytännön tasolla. Aineistosta selvisi, että

Keskolla oli selkeä visio vastuullisesta toiminnasta, jolloin Kesko auttoi kauppiaita vastuullisuuden vision toteuttamisessa käytännössä.

*Kyllähän se Keskon rooli on niin kun kaiken a ja o siinä, että he miettivät ne isot linjat ja lähtee kehittämään asioita ja sitten meidän kauppalaisten pitää tukea niissä asioissa Keskoa. (H3)*

Analyysin perusteella Keskolla oli tärkeä rooli tuotteiden hankintakanavien luomisessa, sekä vastuullisen valmistuksen varmistamisessa. Varsinkin ulkomailta tuoduissa ruokatarvikkeissa Keskolla oli tärkeä rooli varmistaa, että ruokatuotteet olivat vastuullisesti tuotettuja. Hankkimalla tuotteet Keskon tukkuliikkeeltä, kauppiaat pystyivät varmistamaan, että tuotteen oli tuotettu vastuullisesti. Keskon oli suurena toimijana luontevaa luoda yhteiset toimitusketjut koko K-ryhmälle, joita yksittäiset kauppiaat pystyivät tarvittaessa hyödyntämään.

*Sitten yksi tärkeä osa-alue on tietenkin tuotteiden vastuullinen valmistaminen, ja siinä taas Keskon rooli on tosi iso eli mitä kauemmas meidän kaupasta tai varsinkin Suomesta mennään, niin sitten me pyritään siihen, että Kesko on se, joka hankkii ne tuotteet, ja varmistaa sen valmistuksen vastuullisuuden tai vaikka nyt kalojen tapauksessa kasvattamisen tai kalastamisen vastuullisuuden. (H1)*

Analyysissa selvisi, että viimeinen päätösvalta jäi kauppiaiden vastuulle siitä, että tekisivätkö he minimivaatimuksia ylittäviä vastuullisuustoimia. Vastuullisuustoimien minimivaatimukset tulivat kauppiaille joko suoraan lainsäädännöstä tai sitten Keskon määrittelemänä asioina, jotka enimmäkseen näkyvät asiakkaille kaupan sisäisessä toiminnassa. Lainsäädännöstä kauppiaille tuli paljon esimerkiksi kierrätykseen ja tuoteturvallisuuteen liittyviä säädöksiä, joita kauppiaiden täytyi noudattaa. Muu, esimerkiksi kaupan ulkopuolinen toiminta yhteisön kanssa, jäi kauppiaan itsensä päätettäväksi.

*Ja just ehkä se asiakkaille niin kun näkyvä osa on se, mitä se Kesko tavallaan tekee ja ohjeistaa tai suosittaa, mutta ehkä sitten muut osa alueet niinku yhteisöllinen ja yhteiskunnan ja henkilökunnan kanssa tekeminen, niin se on sitten taas se mihinkä tavallaan ketjulla on ohjeistukset, mutta sitten se, että mitä sitten todellisuudessa teet, niin onhan se sun päätös, että mitä sä teet ja paljonko sä teet. (H2)*

*Lainsäädäntö määrittää sitten ne tietyt perusjutut, mitkä tulee. Keskolla on toimintamalli, niin me toimitaan sen mukaisesti. Mutta sitten lähtökohtaisesti me*

*valitaan itse, että mihin me panostetaan tai ei panosteta ton viitekehyyksen ulkopuolella ja sitten ne tulee joko kuluttajilta tai liiketaloudellisin perustein. Tai sitten oikeastikin on ihan se periaate siitä, että halutaan edistää vastuullisuutta niinku kokonaisuutena. (H1)*

Analyysistä selvisi, että K-kauppiat eivät välttämättä lähteneet hakemaan vastuullisuudesta kilpailuetua olemalla kehityksen kärjessä. Yleinen mielipide oli se, että ensisijainen tavoite oli toimia lain ja vaatimusten mukaisesti, sekä tehdä vastuullisuuden perusasiat mahdollisimman hyvin. Kauppiat kokivat, että Suomessa ja päivittäistavarakaupassa on yleisesti onnistuttu vastuullisuusasioissa hyvin, jolloin vastuullisuus on jo valmiiksi hyvällä tasolla.

*Meidän niinku ensisijainen tavoite on kuitenkin toimia lain ja asetusten mukaisesti, ja hoitaa meidän osuus ja pyrkiä tarjoamaan kuluttajille ne hyvät vaihtoehdot, mutta ei haeta vastuullisuudesta sellaista varsinaista kilpailuetua, että mentäisiin ääripäähän ja pyrittäis sitä tekee liiketoiminnan kehittämismielessä jotenkin keihäänkärkenä, koska me ollaan niin hyvällä tasolla tavallaan sekä Suomessa että päivittäistavarakaupassa, että se on jo kova juttu, kun tehdään niinku perusasiat hyvin. (H1)*

Aineistosta nousi selkeästi esiin kuitenkin se, että haastateltavat pitivät kokonaisuudessaan tärkeänä tehdä minimivaatimuksia ylittäviä asioita niin paljon kuin mahdollista. Oikein tehtynä Keskon ja yksittäisten kauppiaiden sekä heidän sidosryhmiensä kanssa tehdyt vastuulliset teot mahdollistavat tulevaisuudessa parempia toimintamahdollisuuksia kaikille ihmisille. K-kaupat ovat kuitenkin usein monilla paikkakunnilla vaikutusvaltaisia toimijoita, joiden toiminta vaikuttaa moniin ihmisiin. Haastateltavat uskoivatkin, että vastuullisuusasiat ovat vain nousussa päin, eivätkä ne tule katoamaan mihinkään.

Analyysin perusteella kokonaisuudessaan suurta osaa kauppiaan ja Keskon vastuualueista oli haastavaa jakaa siten, että vastuu jakautuisi puhtaasti toiselle osapuolelle. Suuri osa analyysissä tunnistetuista asioista oli sellaisia, että lainsäädännöstä tai Keskolta tulee pohja ja minimivaatimukset toiminnalle, mutta samalla kauppiaille itsellä pysyi lopullinen päätösvalta siitä, miten Keskon tavoitteita sovellettiin käytäntöön. Esimerkiksi lakisääteisten asioiden lisäksi K-ryhmällä oli kaikkia koskevat yhteiset vastuullisuustavoitteet. Keskon vastuulla oli suunnitella suurten linjausten toteuttaminen, jolloin kauppiaille tuli ohjeistusta tavoitteiden lopullista käytäntöönpanoa helpottamiseksi. Vaikka Keskon tehtävänä oli luoda kaukaa ulkomailta tuleville tuotteille toimitusketjut sekä tarjota kauppiaille tuotteiden perusvalikoima, niin lopulta kauppias päätti itse

niiden käytöstä omassa liiketoiminnassaan. Analyysistä voitiin siis nähdä, että vastuullisuus oli kokonaisuudessaan Keskon ja kauppiaiden yhteinen asia, johon vaadittiin molemmilta osapuolilta oma panos yksittäistenkin asioiden lopullisessa toteuttamisessa.

## 5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Tulosten yhteenveto

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia miten K-kauppias voi edistää ruokakauppansa vastuullisuutta. Tutkimuksessa tarkoituksena oli selvittää, millaisilla vastuullisuustoimilla kauppias pystyy edistämään ruokakauppansa vastuullisuutta sekä selvittää, kuinka kauppiaan ja K-ryhmän vastuu vastuullisuustoimista jakautuu heidän välillään. Tutkimuksen aineisto koostuu kolmesta K-kauppiana toimivan henkilön haastatteluista, joiden perusteella tehtiin aineistolähtöinen analyysi, jonka perusteella pyritään vastaamaan tutkielman tutkimuskysymyksiin.

Ensimmäistä tutkimuskysymystä *Millaisia vastuullisuustoimia kauppias voi ruokakaupassaan tehdä?* koskien nousi tutkimuksen tuloksissa ilmi, että K-kauppiat huomioivat vastuullisuutta osana ruokakauppojen toiminnan eri osa-alueita. Kauppiat yleisesti pitivät vastuullisuutta tärkeänä, sekä tekivät keskenään hyvin samanlaisia asioita vastuullisuuden edistämiseksi kaupoissaan. Aineiston analyysissä tuli ilmi, että K-kauppiat kiinnittävät hyvin usein huomiota kauppojen toiminnan resurssitehokkuuteen sekä materiaalitehokkuuteen. Resurssitehokkuutta parannetaan minimoimalla veden- ja sähkönkulutusta. Sähkönkulutusta pidettiin erityisen tärkeänä ja konkreettisena keinona vähentää ympäristön kuormitusta. Kauppiat pyrkivät vähentämään sähkönkulutusta uusilla kylmälaitteilla sekä valaistuksen vähentämisellä yöksi. Ruokahävikki tunnistettiin keskeiseksi osaksi kaupan toimintaa, jolloin sen syntyä pyrittiin minimoimaan optimoimalla tuotteiden tilausmäärät. Vanhaksi meneviä tuotteita laitettiin myös tarjoukseen ja annettiin hyväntekeväisyyteen, jolloin lopullista ruokahävikkiä kaupoilla syntyy erittäin vähän.

Vastuullisuuteen kiinnitettiin huomiota myös valikoiman ja myytävien tuotteiden muodossa. Kauppiat pyrkivät tarjoamaan kasvituotteita asiakkaille kysynnän mukaan. Kasvituotteiden ostamista pyrittiin helpottamaan siten, että ne sijoitettiin muiden tuotteiden joukkoon, kun yleensä kasvituotteet ovat erillisellä paikalla kaupan hyllyillä. Myytäviä tuotteita pyrittiin hankkimaan vastuullisilta tuottajilta. Myös lähituottajien tuotteita pyrittiin ottamaan valikoimaan, jos niitä on vain saatavilla. Lisäksi analyysissä huomattiin, että kauppiat olivat halukkaita tukemaan pieniä toimijoita ottamalla heidän tuotteitaan myyntiin.

Tutkimuksessa havaittiin, että ympäröivät yhteisöt olivat usein keskeinen osa kaupan toimintaa. Kauppiat tukivat lähiseudun harraste- ja urheilutoimintaa sekä toimivat yhdessä erilaisten

yhdistysten kanssa. Kaupoissa järjestettiin ruoka- ja vaatekeräyksiä niitä tarvitseville. Analyysin perusteella kauppiaat ottivat usein kauppaan töihin erilaisista taustoista ja elämäntilanteista tulevia ihmisiä. Osa työntekijöistä olivat esimerkiksi erityistä tukea vaativia henkilöitä. Kauppiaat pitivät työntekijöiden hyvinvointia erittäin tärkeänä liiketoiminnan kannalta. Työntekijöiden havaittiin olevan usein kaupan osa, joiden toiminta näkyy suoraan asiakkaille, jolloin työntekijöitä haluttiin ohjeistaa ja kouluttaa vastuullisemmiksi sekä tarjota heille hyvät työolot.

Tutkimuksessa tunnistettiin myös kauppiaiden vastuullisuuden viestintää sidosryhmille. Haastattelujen perusteella viestintää tapahtui erityisen paljon kaupan ja suurten toimijoiden välillä, kuten Kesko ja tavarantoimittajat. Myös asiakkaille haluttiin kaupoissa pyrkiä viestimään vastuullisista toimintatavoista ja tuotteista, mutta kauppiaat itse totesivat asiakasviestinnän jäävän usein melko vähäiseksi.

Tutkimuksessa huomattiin, että kauppiaille oli joitain haasteita vastuullisuuden edistämisessä. Suurimmat haasteet liittyivät liiketaloudellisiin perusteisiin. Liiketoiminnan täytyi olla kannattavaa, jolloin täysin hyvästä tahdosta kauppiaat eivät pystyneet toteuttamaan mitä tahansa suunnitelmia. Liiketoiminta perustuu kysyntään ja tarjontaan, jolloin asiakkaat ovat lopulta se, joka ostokäyttäytymisellään päättää esimerkiksi millaiset tuotteet menevät kaupaksi. Asiakkaiden täytyy kysynnän muodossa osoittaa kiinnostusta ja halua edistää vastuullisuutta. Jos asiakkaat eivät reagoi vastuullisempiin toimintatapoihin, ne jäävät usein kannattamattomiksi ylläpitää. Kauppiaiden vastuullisuusteot vaativat siis usein vastavuoroisuutta muiltakin sidosryhmiltä, jotta ne on mahdollista toteuttaa. Tutkimuksessa havaittiin kaupan sijainnilla ja koolla olleen vaikutusta asiakkaiden kysyntään ja tuotteiden tarjontaan. Lisäksi tutkimuksen perusteella kauppiaille saattoi olla pieniä haasteita varmistaa jokaisen tuotteen vastuullinen alkuperä, vaikka tuotteilla olisikin tietyt sertifikaatit. Tutkimuksessa tuli ilmi, että koronapandemialla oli ollut vaikutusta kauppojen vastuullisuuteen, koska koronapandemia aikana kaupat joutuivat keskittymään perusasioiden hoitamiseen, jolloin huomio siirtyi osittain pois vastuullisuudesta. Pieniä haasteita saattoi esiintyä myös silloin, kun kauppiaiden täytyi toimeenpanna käytännössä lakisäätteisiä vaatimuksia tai Keskon ohjeistusta.

Toista tutkimuskysymystä *miten kauppiaan ja K-ryhmän vastuu vastuullisuustoimista jakautuu?* käsiteltäessä tutkimuksessa selvisi, että yleisellä tasolla K-kauppiaat toteuttivat parhaansa mukaan Keskon yhteisiä asettamia vastuullisuustavoitteita ja toimintaperiaatteita. Kyse on K-kauppiaan omasta liiketoiminnasta, jolloin kauppialla on lopullinen päätösvalta siitä, kuinka paljon panostetaan, jotta saavutetaan asetetut vastuullisuustavoitteet. Lainsäädännöstä tulee vaatimuksia

esimerkiksi tuoteturvallisuuteen ja kierrätyksen liittyen, joita kauppiaiden täytyy noudattaa. Tutkimuksessa selvisi, että kauppiat olivat halukkaita toimimaan vastuullisemmin, kuin lain asettamat minimivaatimukset vaativat. Kauppiaan vapaaehtoiisiin toimiin liittyi esimerkiksi sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyviä toimia, kuten yhteisön auttamista ja tukemista, jota tehtiin mahdollisimman paljon kykyjen mukaan.

Tutkimuksen mukaan K-ryhmän vastuulla on hankkia kaukaa tuleville tuotteille toimitusketjut, jolloin Kesko varmistaa tuotteiden vastuullisen tuotantotavan ja alkuperän. Keskon tehtävänä on myös ohjata ja tukea yksittäisiä kauppiaita heidän toiminnassaan, sekä yhdessä kauppiaiden kanssa toteuttaa koko K-ryhmän yhteistä visioita. Kokonaisuudessaan tutkimuksessa selvisi, että vastuullisuus ei ole yksistään kauppiaiden tai Keskon vastuulla, vaan yhteisellä tekemisellä saavutetaan asetetut tavoitteet.

## 5.2 Johtopäätökset

Tutkimuksen tuloksissa huomattiin, että K-kauppojen vastuullisuus ulottuu jokaiselle Elkingtonin (1994, 1998) Triple Bottom Line -mallin ympäristölliselle, sosiaaliselle sekä taloudelliselle osalle. Vastuullisuustoimet kuitenkin vaikuttavat painottuvan jonkin verran ympäristöllisiin ja taloudellisiin osa-alueisiin. Tutkimuksen ensimmäisenä johtopäätöksenä voidaan sanoa, että kauppiat keskittyvät vastuullisuudessa erityisesti sellaisiin toimiin, joissa vastuullisuuden edistäminen tuo samalla liiketoiminnalle taloudellista hyötyä. Yritystoiminnan kuluja saadaan huomattavasti pienennettyä tehokkaalla resurssien käytöllä, kuten sähkön- ja vedenkulutuksen optimoinnilla, sekä materiaalienkäytön ja ruokahävikin minimoimisella. Löydös tukee Vadakkepattin ym. (2021) havaintoa siitä, että vähittäiskaupat ovat alkaneet sisällyttämään kestävyystavoitteita osaksi taloudellisia tavoitteita, koska kestäväällä toiminnalla pystytään säästämään kustannuksissa. Sosiaalista vastuullisuutta kauppiat kertoivat edistävänsä esimerkiksi tukemalla läheisiä yhteisöjä, joka ei välttämättä suoraan lisää liiketoiminnan tulosta, mutta kauppiat kokivat sen olevan tärkeää heille henkilökohtaisesti. Toisena johtopäätöksenä voidaankin sanoa, että vastuullisuutta edistetään myös silloin, kun se on merkityksellistä kauppiaille ja sidosryhmille, sekä se tuottaa selkeästi positiivisia vaikutuksia.

Lisäksi tutkimuksessa selvisi se, että vastuullisuustoimista aiheutui melko vähän haasteita kauppojen toimintaa ajatellen. Haasteiden pientä määrää selittää osaksi se, että kauppiat kokivat Keskon suunnittelevan ja valmistelevan koko K-ryhmän yhteiset vastuullisuustavoitteet sen verran hyvin, että kauppiaille ei niistä koidu liikaa ylimääräisiä haasteita. Tuloksista voidaan myös johtopäätös, että

vastuullisuusasiat koetaan luontevaksi osaksi K-kauppojen toimintaa. Vastuullisia toimintatapoja onnistutaan usein sisällyttämään osaksi kauppojen toimintaa siten, että ne eivät ole ristiriidassa kauppojen muun toiminnan kanssa. Kauppiaille on siis runsaasti mahdollisuuksia toimia vastuullisesti, jos he itse kokevat vastuullisuusasiat merkityksellisiksi. Kauppiat sekä Kesko ovat siis onnistuneet selviytymään Bernsin ym. (2009) teoriassa esitetyistä vastuullisuuden esteistä. Kauppiat ja Kesko ovat onnistuneet sisällyttämään vastuullisuuden kauppojen toimintaan siten, että koko organisaatio on sitoutunut niihin. Kauppojen toiminnasta on onnistuttu löytämään runsaasti toimintatapoja, joissa vastuullisuutta pystytään edistämään ja myös pitkän aikavälin tavoitteita arvostetaan lyhyen aikavälin tavoitteiden rinnalla.

Tutkimuksen tulosten perusteella Keskon ja kauppiaiden välillä on tiettyjä jaettuja vastuita vastuullisuuteen liittyvissä tehtävissä. Analyysissa kuitenkin huomattiin, että kauppiat eikä Kesko pysty yksinään edistämään vastuullisuutta kovinkaan merkittävästi, vaan merkittävät tulokset syntyvät Keskon ja kauppiaiden yhteistyön tuloksena. Tuloksista voidaan tehdä johtopäätös, että K-ryhmässä vastuullisuutta edistetään Keskon ja kauppiaiden yhteistyön avulla. Muuten vastuullisuustoimenpiteiden vaikutus saattaisi jäädä rajalliseksi, jos niihin ei olisi sitouduttu yhteisesti koko K-ryhmässä. Päätelmää tukee Aguinisin ja Glavas (2012) havainto siitä, että koko yrityksen tulee olla sitoutunut vastuullisuustoimiin, jotta vastuullisuus saadaan sisällytettyä yrityksen ydintoimintoihin. Lisäksi voidaan päätellä, että Suomen lainsäädännöllä on ollut positiivinen vaikutus vastuulliseen toimintaan, koska riittävän lainsäädännön avulla pystytään varmistamaan vastuullisuudessa vähimmäistason tehtävien toteutuminen.

### **5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet**

Tämän tutkielman yleistettävyyttä rajoittaa se, että tutkielman empiirinen aineisto koostui vain kolmen henkilön haastatteluista. Kolme henkilöä on kuitenkin melko sopiva määrä kandidaatintutkielmaa ajatellen. Tutkimuksen tuloksissa täytyy huomioida se, että Suomessa on satoja K-kauppiaita, jolloin tutkimuksen tuloksia ei pysty täysin yleistämään. Lisäksi tutkimuksen yleistettävyyttä rajaa se, että laadullisessa tutkimuksessa päätelmiin vaikuttaa yksilön omat valinnat ja ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä, jolloin kaikki tieto on jollain tasolla subjektiivista (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Kuitenkin kaikkien kolmen haastateltavan kertomukset olivat melko samanlaisia, eikä niissä esiintynyt suuria ristiriitoja, jolloin voidaan todeta, että tutkimuksessa esiintyy ainakin jonkin verran yleistettävyyttä. Lisäksi tutkimusta rajaa haastateltavien kauppiaiden maantieteellinen sijainti. Kaikki kauppiat toimivat Pirkanmaan alueella, jolloin tutkimuksen havainnot eivät ole

välttämättä täysin samanlaisia ympäri Suomen. Haastateltavat kertoivatkin, että kaupan sijainnilla voi olla vaikutusta esimerkiksi tuotteiden kysyntään ja lähituottajien määrään.

Jatkotutkimusaiheeksi voisin ehdottaa samaa aihetta siten, että tutkittavat kohteet ovat erilaisilta maantieteellisiltä alueilta. Eli esimerkiksi osa kauppiaista toimisivat enemmän harvaan asutetuilla alueilla ja osa keskellä suurta kaupunkia, jolloin voitaisiin vertailla, onko maantieteellisellä sijainnilla merkitystä vastuullisuudessa. Toiseksi voisin ehdottaa tarkempaa tutkimusta siitä, miten kuluttajat todellisuudessa suhtautuvat kauppojen vastuullisuuteen. Haastatteluissa tuli ilmi, että kauppiaiden havaintojen mukaan asiakkaat eivät suuresti välitä esimerkiksi lähiruoan tarjonnan lisäämisestä, jolloin olisi hienoa tutkia tarkemmin suomalaisten asiakkaiden suhtautumista vastuullisuuteen.

## LÄHTEET

### Kirjallisuus:

- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Alm, K., & Hultman, J. (2023). Sustainability ambassadorship - the role of the store manager in development of in-store sustainability communication. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 33(5), 558–573. <https://doi.org/10.1080/09593969.2023.2263821>
- Banerjee, S. B. (2008). Corporate social responsibility: The good, the bad and the ugly. *Critical Sociology*, 34(1), 51–79. <https://doi.org/10.1177/0896920507084623>
- Bansal, P., & Song, H. C. (2017). Similar but not the same: Differentiating corporate sustainability from corporate responsibility. *The Academy of Management Annals*, 11(1), 105–149. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0095>
- Bartels, J., Reinders, M. J., & Van Haaster- De Winter, M. (2015). Perceived sustainability initiatives: retail managers' intrinsic and extrinsic motives. *British Food Journal* (1966), 117(6), 1720–1736. <https://doi.org/10.1108/BFJ-11-2014-0362>
- Berns, M., Townend, A., Khayat, Z., Balagopal, B., Reeves, M., Hopkins, H. S., & Kruschwitz, N. (2009). The business of sustainability: What it means to managers now. *MIT Sloan Management Review*, 51(1), 20–26.
- Blom, A., Rosengren, S., & Perzon, J. (2023). Towards a better understanding of sustainability gaps in retail organizations. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 33(5), 539–557. <https://doi.org/10.1080/09593969.2023.2247588>
- Brundtland Commission. (1987). Our common future: World commission on economic development. *Brundtland Report*. Oxford: Oxford university press.
- Buallay, A. (2022). Sustainability reporting and retail sector performance: worldwide evidence. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 32(3), 311–330. <https://doi.org/10.1080/09593969.2022.2048410>
- Cerciello, M., Busato, F., & Taddeo, S. (2023). The effect of sustainable business practices on profitability. Accounting for strategic disclosure. *Corporate Social-Responsibility and Environmental Management*, 30(2), 802–819. <https://doi.org/10.1002/csr.2389>
- Cooney, H., Dencik, J., & Marshall, A. (2022). Making the responsibility for practicing sustainability a company-wide strategic priority. *Strategy & Leadership*, 50(4), 19–23. <https://doi.org/10.1108/SL-04-2022-0039>
- Correia, M. S. (2019). Sustainability: An overview of the triple bottom line and sustainability implementation. *International Journal of Strategic Engineering*, 2(1), 29–38. <https://doi.org/10.4018/IJoSE.2019010103>

- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social-Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13. <https://doi.org/10.1002/csr.132>
- Elkington, J. (1994). Enter the triple bottom line. In A. Henriques & J. Richardson (Eds.), *The triple bottom line: Does it all add up?* (pp. 1–16). Earthscan.
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37–51. <https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.
- Gil-Saura, I., Ruiz-Molina, M. E., Berenguer-Contrí, G., & Marín-García, A. (2024). Sustainability-oriented innovation in retailing. *Psychology & Marketing*, 41(2), 240–253. <https://doi.org/10.1002/mar.21922>
- Glavas, A., & Kelley, K. (2014). The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24(2), 165–202. <https://doi.org/10.5840/beq20143206>
- Hamdani, A., Sule, E. T., Soemaryani, I., & Yunizar. (2024). Corporate social responsibility as responsible leadership mediator for organizational citizenship behavior. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2336268>
- Harmaala, M.-M., & Jallinoja, N. (2013). *Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta*. Sanoma Pro.
- Høgevold, N. M., Svensson, G., Rodriguez, R., & Eriksson, D. (2019). Relative importance and priority of TBL elements on the corporate performance. *Management of Environmental Quality*, 30(3), 609–623. <https://doi.org/10.1108/MEQ-04-2018-0069>
- Jones, D. A., Willness, C. R., & Madey, S. (2014). Why are job seekers attracted by corporate social performance? Experimental and field tests of three signal-based mechanisms. *Academy of Management Journal*, 57(2), 383–404. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0848>
- Kappo-Abidemi, C., & Kanayo, O. (2020). Higher education institutions and corporate social responsibility: Triple bottom line as a conceptual framework for community development. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 1103–1119. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2\(66\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2(66))
- Kaur, R., Winkler, M., John, S., DeAngelo, J., Dombrowski, R., Hickson, A., Sundermeir, S., Kasprzak, C., Bode, B., Hill, A., Lewis, E., Colon-Ramos, U., Munch, J., Witting, L., Odoms-Young, A., Gittelsohn, J., & Leone, L. (2022). Forms of community engagement in neighborhood food retail: Healthy community stores case study project. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(12), 6986-. <https://doi.org/10.3390/ijerph19126986>
- Khan, S. A. R., Yu, Z., & Farooq, K. (2023). Green capabilities, green purchasing, and triple bottom line performance: Leading toward environmental sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 32(4), 2022–2034. <https://doi.org/10.1002/bse.3234>
- Kim, Y. M., Bendle, N. T., Hulland, J., & Pfarrer, M. D. (2024). Corporate sustainability research in marketing: Mapping progress and broadening our perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 52(5), 1495–1512. <https://doi.org/10.1007/s11747-024-01050-9>

- Käppi, M., Tuunanen, S., Näyhä, A., & Kotiaho, J. (2021). “En minä, mutta muut!”: EMMI-ilmio kestävyysmurroksen esteenä. *Alue Ja Ympäristö*, 50(2).  
<https://doi.org/10.30663/ay.102426>
- Lehner, M. (2015). Translating sustainability: the role of the retail store. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(4/5), 386–402.  
<https://doi.org/10.1108/IJRDM-02-2014-0013>
- Liappis, H., Pentikäinen, M., & Vanhala, A. (2019). *Menesty yritysvastuulla: käsikirja kokonaisuuteen*. Edita.
- Machado, C. G., Winroth, M. P., & Ribeiro da Silva, E. H. D. (2020). Sustainable manufacturing in Industry 4.0: an emerging research agenda. *International Journal of Production Research*, 58(5), 1462–1484. <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1652777>
- Marín-García, A., Gil-Saura, I., Ruiz-Molina, M.-E., & Fuentes-Blasco, M. (2023). Relationship sustainability-store equity across segments of retail customers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 51(3), 366–385.  
<https://doi.org/10.1108/IJRDM-12-2021-0585>
- Melé, D. (2009). The view and purpose of the firm in Freeman’s stakeholder theory. *Philosophy of Management*, 8(3), 3–13. <https://doi.org/10.5840/pom2009832>
- Mensah, J. (2019). Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action: Literature review. *Cogent Social Sciences*, 5(1).  
<https://doi.org/10.1080/23311886.2019.1653531>
- Mitchell, M., Curtis, A., & Davidson, P. (2008). Evaluating the process of triple bottom line reporting: Increasing the potential for change. *Local Environment*, 13(2), 67–80.  
<https://doi.org/10.1080/13549830701581937>
- Mitronen, L. (2002). *Hybridioorganisaation johtaminen. Tapaustutkimus kaupan verkostoorganisaatiosta*. Tampere University Press.
- Mittelstaedt, J. D., Shultz, C. J., Kilbourne, W. E., & Peterson, M. (2014). Sustainability as megatrend: Two schools of macromarketing thought. *Journal of Macromarketing*, 34(3), 253–264. <https://doi.org/10.1177/0276146713520551>
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: inside our strange world of organizations*. Free Press.
- Mohy-ud-Din, K., Shahbaz, M., & Du, A. M. (2025). Corporate social responsibility and climate change mitigation: Discovering the interaction role of green audit and sustainability committee. *Corporate Social-Responsibility and Environmental Management*, 32(1), 1198–1212. <https://doi.org/10.1002/csr.3011>
- Naidoo, M., & Gasparatos, A. (2018). Corporate environmental sustainability in the retail sector: Drivers, strategies and performance measurement. *Journal of Cleaner Production*, 203, 125–142. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.08.253>
- Najmaei, A., & Sadeghinejad, Z. (2023). Green and sustainable business models: historical roots, growth trajectory, conceptual architecture and an agenda for future research—A bibliometric review of green and sustainable business models. *Scientometrics*, 128(2), 957–999. <https://doi.org/10.1007/s11192-022-04577-2>

- Naudé, M. (2012). Simultaneous implementation of sustainable development (SD) and Corporate social responsibility (CSR) within a global business context. *Corporate Ownership and Control*, 10(1), 170–179. <https://doi.org/10.22495/cocv10i1c1art2>
- Niemi, J. K., & Helsingin seudun kauppakamari, kustantaja. (2024). *Vastuullisuustyö pk-yrityksissä: opas tuloksekkaaseen liiketoimintaan* (1. painos.). Kauppakamari.
- Oláh, J., Aburumman, N., Popp, J., Khan, M. A., Haddad, H., & Kitukutha, N. (2020). Impact of industry 4.0 on environmental sustainability. *Sustainability*, 12(11), 4674-. <https://doi.org/10.3390/su12114674>
- Panda, S., Thapa, S., Paswan, A. K., & Mishra, S. P. (2023). Franchising: a signaling perspective. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(4), 813–827. <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2020-0418>
- Pater, A., & Van Lierop, K. (2006). Sense and sensitivity: the roles of organisation and stakeholders in managing corporate social responsibility. *Business Ethics (Oxford, England)*, 15(4), 339–351. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00461.x>
- Pauer, E., Wohner, B., Heinrich, V., & Tacker, M. (2019). Assessing the environmental sustainability of food packaging: An extended life cycle assessment including packaging-related food losses and waste and circularity assessment. *Sustainability*, 11(3), 925-. <https://doi.org/10.3390/su11030925>
- Pearce, C. L., Manz, C. C., & Akanno, S. (2013). Searching for the holy grail of management development and sustainability: Is shared leadership development the answer? *The Journal of Management Development*, 32(3), 247–257. <https://doi.org/10.1108/02621711311318274>
- Peloza, J. (2009). The challenge of measuring financial impacts from investments in corporate social performance. *Journal of Management*, 35(6), 1518–1541. <https://doi.org/10.1177/0149206309335188>
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Raha, A., & Hajdini, I. (2022). Franchisees with multiple stakeholder roles: perceptions and conflict in franchise networks. *Journal of Strategic Marketing*, 30(2), 160–179. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2020.1733052>
- Reynders, P., Kumar, M., & Found, P. (2022). “Lean on me”: an integrative literature review on the middle management role in lean. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(3–4), 318–354. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1842729>
- Saber, M., & Weber, A. (2019). Sustainable grocery retailing: Myth or reality? – A content analysis. *Business and Society Review (1974)*, 124(4), 479–496. <https://doi.org/10.1111/basr.12187>
- Sajjad, A., Eweje, G., & Raziq, M. M. (2024). Sustainability leadership: An integrative review and conceptual synthesis. *Business Strategy and the Environment*, 33(4), 2849–2867. <https://doi.org/10.1002/bse.3631>
- Schulz, S. A., & Flanigan, R. L. (2016). Developing competitive advantage using the triple bottom line: a conceptual framework. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(4), 449–458. <https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2014-0150>

- Simanaviciene, Z., Dirma, V., Kapranova, L., Beniusyte, D., & Simanavicius, A. (2017). Comparison of Lithuanian, Italian and British social business models. *Montenegrin Journal of Economics*, 13(1), 97–110. <https://doi.org/10.14254/1800-5845/2017.13-1.7>
- Sjöblom, P., & Virsu, V. (2022). Kiertotalous-sanan tunnettuus ja merkitystulkinnat. *Puhe Ja Kieli*, 41(4), 265–284. <https://doi.org/10.23997/pk.113853>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Tammi.
- Uusitalo, O., & Rökman, M. (2004). First foreign grocery retailer enters the Finnish market—a stakeholder model. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 11(4), 195–206. [https://doi.org/10.1016/S0969-6989\(03\)00037-7](https://doi.org/10.1016/S0969-6989(03)00037-7)
- Vadakkapatt, G. G., Winterich, K. P., Mittal, V., Zinn, W., Beitelspacher, L., Aloysius, J., Ginger, J., & Reilman, J. (2021). Sustainable retailing. *Journal of Retailing*, 97(1), 62–80. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.10.008>
- Valeriy P. Popkov, Sergei M. Lepeshkin, Olga V. Fokina, Daria I. Orlova, & Irina G. Altsybeeva. (2016). Small business in the economic system of the country. *International Review of Management and Marketing*, 6(6S).
- Venter, P., & Duffett, R. (2022). A Framework for a generic retail charter: A guide towards sustainability and stakeholder support. *Sustainability*, 14(23), 15848-. <https://doi.org/10.3390/su142315848>
- Wilson, J. P. (2015). The triple bottom line: Undertaking an economic, social, and environmental retail sustainability strategy. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(4–5), 432–447. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-11-2013-0210>
- Winkler, A.-L. P., Brown, J. A., & Finegold, D. L. (2019). Employees as conduits for effective stakeholder engagement: An example from b corporations. *Journal of Business Ethics*, 160(4), 913–936. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3924-0>
- Örsdemir, A., Deshpande, V., & Parlaktürk, A. K. (2019). Is servicization a win-win strategy? Profitability and environmental implications of servicization. *Manufacturing & Service Operations Management*, 21(3), 674–691. <https://doi.org/10.1287/msom.2018.0718>

Muut lähteet:

- K-Kauppiaaliitto. (2025). K-Kauppiaat. Viitattu 6.5.2025. <https://k-kauppiaaliitto.fi/k-kauppiaat/>
- Kesko. (2025a). K-ruokakauppiaaksi. Viitattu 6.5.2025. <https://www.kesko.fi/k-kauppiasura/k-ruokakauppiaaksi/>
- Kesko. (2025b). Kauppias on K-ryhmän kilpailuetu. Viitattu 6.5.2025. <https://www.kesko.fi/k-kauppiasura/ura-kauppiaana/kauppias-on-k-ryhman-kilpailuetu/>
- Kesko. (2025c). Liiketoimintamallit. Viitattu 6.5.2025. <https://www.kesko.fi/sijoittaja/strategia/liiketoimintamallit/>

- Kesko. (2025d). Maailman vastuullisimpien yritysten Global 100 -lista julkaistu: Kesko on maailman päivittäistavarakaupan ykkönen – listalla yhteensä kolme yritystä Suomesta. Viitattu 6.5.2025. <https://www.kesko.fi/media/uutiset-ja-tiedotteet/sijoittajauutiset/2025/maailman-vastuullisimpien-yritysten-global-100--lista-julkaistu-kesko-on-maailman-paivittaistavarakaupan-ykkonen--list/>
- Kesko. (2025e). Päivittäistavarakaupan strategia. Viitattu 6.5.2025. <https://www.kesko.fi/sijoittaja/strategia/toimialojen-strategiat/paivittaistavarakaupan-strategia/#accordion36460>
- Kesko. (2025f). Kiertotalous. Viitattu 6.5.2025. <https://www.kesko.fi/vastuullisuus/ilmasto-ja-luonto/kiertotalous/>
- Kesko. (2024a). K Code of Conduct 2024. Viitattu 6.5.2025. <https://www.kesko.fi/4934d6/globalassets/pdf-tiedostot/k-code-of-conduct-2024/k-code-of-conduct-personnel-fi---2024-02-29.pdf>
- Kesko. (2024b) Keskon vuosiraportti 2024. Viitattu 6.5.2025. [https://www.kesko.fi/493454/globalassets/03-sijoittaja/raporttikeskus/2025/q1/vuosiraportti-2024/kesko\\_vuosiraportti\\_2024.pdf](https://www.kesko.fi/493454/globalassets/03-sijoittaja/raporttikeskus/2025/q1/vuosiraportti-2024/kesko_vuosiraportti_2024.pdf)
- Kesko. (2010). Vuosikertomus. Viitattu 6.5.2025. <https://www.kesko.fi/static/vuosikertomus2010/fi/05-lisatietoja/05-sanasto.html>
- Kesko. (Ei päivämäärää). Usein kysyttyä. Viitattu 7.2.2025. <https://www.kesko.fi/yritys/usein-kysyttya/>
- K-ruoka. (2018). Työtehtävät K-Citymarketissa. Viitattu 6.5.2025. <https://www.k-ruoka.fi/artikkelit/k-citymarket/tyotehtavat-k-citymarketissa>
- Lehtola, J. (2024). Vastuullisuusvaatimukset kasvavat yrityksillä tästä vuodesta lähtien – Keskukskauppakamari hoputtaa: ”Alihankkijoiden pitää nyt olla hereillä”. *Yle*. Viitattu 6.5.2025. <https://yle.fi/a/74-20066381>
- Lidl Suomi. (Ei päivämäärää). Myymäläpäällikkö. Viitattu 8.3.2025. <https://tyopaikat.lidl.fi/tyo-myymalassa/myymalapaallikko>
- Suomen Franchising-Yhdistys. (2017). Viitattu 6.5.2025. <https://franchising.fi/franchisingtietoa/franchising-mita-se-on/>
- Suomen tilintarkastajat. (2019). Kaupan alalla vastuullisuus on jo itsestäänselvyys. Viitattu 6.5.2025. <https://tilintarkastajat.fi/artikkelit/kaupan-alalla-vastuullisuus-on-jo-itsestaanselvyys/>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (Ei päivämäärää). Vastuullisuusraportoinnin ensi askeleet: Tietopaketti pk-yrityksille. Tulostettu 6.5.2025. [https://tem.fi/documents/1410877/2864722/Yritysvastuun+raportoinnin+ensi+askeleet\\_260917.docx](https://tem.fi/documents/1410877/2864722/Yritysvastuun+raportoinnin+ensi+askeleet_260917.docx)

## LIITE 1: HAASTATTELURUNKO

### 1. TAUSTA:

- Kuka olet ja miten olet päätenyt K-kauppiaksi?
  - o Mikä sai sinut ryhtymään kauppiaksi?
- Kerro kaupastasi yleisesti. Millainen kauppa sinulla on?
  - o Millaista asiakaskuntaa teillä käy?

### 2. KAUPPIAAN ROOLI

- Millaista on arkesi kauppiana?
  - o Millaisia asioita K-kauppiaan työtehtäviisi kuuluu?
- Millaisia sidosryhmiä tunnistat kauppallesi, eli millaiset tahot tai ryhmät ovat tärkeitä kauppiasi toiminnan kannalta?
  - o pohjista sidosryhmiä, kaupalle on asiakkaat tärkeitä, tunnistatko muita sidosryhmiä tms?
  - o Onko sinulla yhteistyötä muiden kauppioiden kanssa esimerkiksi?
- Millainen rooli K-ryhmällä tai Keskolla on suhteessa kauppiaseen ruokakaupan toiminnassa vastuullisuusasioiden näkökulmasta?
  - Kuinka paljon tulee ”ylempää” K-ryhmältä esim ohjeina tai linjauksina
  - minkälaista tukea saatte näihin ja mikä sinun valtasi on suhteessa näihin ohjeistuksiin
  - o mitkä asiat tulevat erikseen ylempää ketjusta ja mitä saa itse päättää

### 3. VASTUULLISUUS RUOKAKAUPASSA TARKEMMIN

- Mitä vastuullisuus mielestäsi tarkoittaa?
- Miten itse suhtaudut yleisesti vastuullisuuteen ilmiönä?
- Miten vastuullisuus mielestäsi näkyy ruokakaupan arkisessa toiminnassa?
  - o konkreettisia esimerkkejä
- Mitä voit mielestäsi kauppiaan asemassa tehdä vastuullisuuden parantamiseksi?
  - o konkreettisia esimerkkejä
- Millaisia konkreettisia toimenpiteitä olet tehnyt tai ottanut käyttöön kaupassasi vastuullisuuden edistämiseksi?
  - o esimerkiksi tuotteet valikoimiin
  - o sosiaalinen
  - o taloudellinen
- Onko sinulla jotain tiettyjä tavoitteita tai visioita vastuullisuuden suhteen kaupassasi?
- Oletko kohdannut haasteita vastuullisuustoimiin liittyen?
- Onko jokin vastuullisuustoimi ollut erityisen onnistunut?

- Miten se on vaikuttanut esimerkiksi asiakastyytyväisyyteen tai yrityksen menestykseen?
- Millä perusteella valitset, millaisia vastuullisuustoimia kaupassasi tehdään?
  - Tuleeko Keskolta, asiakaspalautteen perusteella, tms yleinen markkinatrendi syynä?
- Viestitäänkö kaupassasi vastuullisuustoimia sidosryhmille, ja jos niin miten?
  - Miten sidosryhmät yleisesti suhtautuvat vastuullisuuteen ja miten vastuullisuus näkyy heille? kannattaa suhteuttaa niihin sidosryhmiin, joita hän mainitsi aiemmin
- Miten paljon valtaa koet sinulla olevan suhteessa K-ryhmän ohjeistuksiin?
  - Onko jokin tietty asia sellainen, jossa saat itse päättää enemmän kuin jossain muussa, vaihtelee tilanteen mukaan se, että päätät itse asioista vs noudatat yleisiä linjauksia?
- Kuuluuko mielestäsi vastuu vastuullisuuden edistämisestä enemmän yksittäiselle kauppiaalle vai onko se enemmän koko K-ryhmän vastuulla
- Miten näet vastuullisuusasioiden edistämisen tulevaisuudessa?