

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

YRITYSTEN YHTEISKUNTA VASTUU JA HANKINTA

Yhteiskuntavastuun ilmeneminen hankintatoiminnassa

Hallintotiede

Pro gradu -tutkielma

Huhtikuu 2013

Ohjaaja: Klaus af Ursin

Marja Hynninen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, hallintotiede
Tekijä:	HYNNINEN, MARJA
Tutkielman nimi:	Yritysten yhteiskuntavastuu ja hankinta. Yhteiskuntavastuun ilmeneminen hankintatoiminnassa
Pro gradu -tutkielma:	107 sivua, 2 liitesivua
Aika:	Huhtikuu 2013
Avainsanat:	Yritysten yhteiskuntavastuu, hankinta, sidosryhmä

Tutkielman tarkoituksena on kartoittaa kuinka yritysten yhteiskuntavastuun nähdään hankintatoiminnan kontekstissa ja millaisia hankinnan käytäntöjä siihen liittyy. Tutkimuksen kohteena ovat kansainvälistä hankintaa harjoittavat yritykset ja kohdeorganisaatioita ovat Huhtamäki Oyj, Nanso Oy sekä Nokian Renkaat Oyj.

Tutkielmassa ollaan kiinnostuneita kuinka yritykset liittyvät yhteiskuntavastuun hankintatoimintaan ja kuinka liittäminen ilmenee. Yritykset ovat tämän tutkimuksen kontekstissa edellä mainitut kohdeorganisaatiot ja tarkemmin organisaatioiden edustajat, jotka vastaavat hankinnasta sekä yhteiskuntavastuusta. Tutkimuksen aineisto on kerätty keväällä 2012 haastattelemalla yritysten hankinnasta sekä yhteiskuntavastuusta vastaavia henkilöitä. Tutkimusta varten kerätty aineisto saatiin teemahaastattelumenetelmällä, joita suoritettiin yhteensä viisi kappaletta.

Tutkielmassa havaittiin, että yritykset kokevat yritysten yhteiskuntavastuun tärkeäksi asiaksi, joka halutaan liittää yritysten jokapäiväiseen toimintaan. Yhteiskuntavastuun määrittäminen tarkoitettamalla tavalla sekä sen liittäminen hankintaan osoittautui hankalaksi. Yritysten oli vaikea määrittää yhteiskuntavastuuta eikä sitä liitetty hankintaan tämän tutkimuksen teoreettisten lähtökohtien osoittamalla tavalla.

Tutkielman perusteella yrityksillä on havaittavissa yhteiskuntavastuullisen hankinnan piirteitä. Yritykset eivät erottele yhteiskuntavastuuta hankinnan kontekstiin vaan näkevät sen yrityksen kokonaisvaltaisena arvoihin pohjautuvana toimintana. Yhteiskuntavastuu sai erilaisia painotuksia yritysten hankintatoiminnassa ja kaikille yrityksillä yhteistä on toimittajien kohtelu sekä asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen. Tutkielman tulosten perusteella yrityksillä on mahdollisuus halutessaan määrittää yhteiskuntavastuulliset hankinnan käytännöt, sillä yritysten toiminnassa on olemassa monia yhteiskuntavastuullisen hankinnan piirteitä.

1 JOHDANTO	5
2 TUTKIMUSASETELMA JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT	9
2.1 Yhteiskuntavastuu hankinnan kontekstissa.....	9
2.2 Tutkimusaineisto ja sen keruu.....	11
2.3 Haastattelujen toteutus ja aineiston analysointi	13
2.4 Haastattelumenetelmän haasteet	14
2.5 Tutkimuksen laatu ja luotettavuus	15
3 YRITYSTEN YHTEISKUNTAVASTUU JA HANKINTA	17
3.1 Yritysten yhteiskuntavastuu.....	17
3.1.1 Yritysten yhteiskuntavastuun tutkimus.....	17
3.1.2 Yritysten yhteiskuntavastuun määritelmä.....	18
3.1.3 Yritysten yhteiskuntavastuu käsitteenä.....	21
3.1.4 Yritysten yhteiskuntavastuu: puolesta ja vastaan.....	25
3.1.5 Yritysten yhteiskuntavastuun koulukunnat	26
3.1.6 Yritysten yhteiskuntavastuun kestävyys	27
3.1.7 Yritysten yhteiskuntavastuu ja sidosryhmät	28
3.2 Hankinta.....	30
3.2.1 Hankintatoiminnan eettisyys.....	32
3.2.2 Toimittajien code of conduct -säännöt.....	33
4 YHTEISKUNTAVASTUULLINEN HANKINTA.....	35
4.1 Yritysten yhteiskuntavastuu hankinnassa	35
4.2 Yhteiskuntavastuullisen hankinnan tutkimus.....	37
4.3 Sidoryhmävaikutus	38
4.4. Yhteiskuntavastuun osa-alueiden operationalisointi hankintaan	40
4.5 Yhteiskuntavastuullisen hankinnan tasot.....	44
4.6 Yhteiskuntavastuullinen hankinta ja sen määrittäjien välinen suhde.....	47
4.7 Toimeenpanoa edistävät ja rajoittavat tekijät.....	47
4.8 Yhteiskuntavastuullinen hankintastrategia	51
4.9 Yhteiskuntavastuullinen hankintajohtaminen	54
5 TUTKIMUSKOHTENA KOLME OSAKEYHTIÖTÄ.....	57
5.1 Huhtamäki Oyj.....	57
5.2 Nanso Group Oy	58
5.3 Nokian Renkaat Oyj.....	59
6 YRITYSTEN YHTEISKUNTAVASTUUN MÄÄRITTELY JA SISÄLTÖ KOHDEYHTIÖISSÄ.....	62
6.1 Yritysten yhteiskuntavastuun määrittely.....	62
6.2 Yritysten yhteiskuntavastuu kohdeyhtiöiden silmin	64
6.3 Yritysten yhteiskuntavastuu ja johdon tuki.....	65
6.4 Sidoryhmävaikutus kohdeyhtiöiden yhteiskuntavastuussa	66
7 KÄSITYS YHTEISKUNTAVASTUULLISEN HANKINNAN SISÄLLÖSTÄ JA TOTEUTUMISESTA KOHDEYHTIÖISSÄ	69
7.1 Yhteiskuntavastuullista hankintaa edistävät ja rajoittavat tekijät	69
7.2 Yhteiskuntavastuullisen hankinnan käytännöt.....	74
7.2.1 Yhteiskuntavastuulliset eettiset käytännöt	74
7.2.2 Yhteiskuntavastuulliset ympäristöä huomioivat käytännöt	76

7.2.3 Monimuotoisuus, ihmisoikeudet, tuoteturvallisuus sekä altruismi.....	78
7.3 Yhteiskuntavastuullisen hankinnan sidosryhmät	80
7.4 Toimittajat yhteiskuntavastuullisen hankinnan sidosryhmänä	82
7.5 Yhteiskuntavastuullinen hankintastrategia	85
7.5.1 Toimittajien koulutus, valvonta sekä kommunikointi.....	85
7.5.2 Yhteiskuntavastuullisesta hankintastrategiasta saatavat hyödyt	88
7.6 Yhteiskuntavastuullinen hankintojohtaminen	91
8 PÄÄTELMÄT	95
8.1 Yritysten yhteiskuntavastuu	98
8.2 Hankintatoiminnan yhteiskuntavastuulliset käytännöt	98
LÄHTEET	103
LIITTEET	108
LIITE 1: Haastattelurunko hankinnasta vastaavalle	108
LIITE 2: Haastattelurunko yrityksen yhteiskuntavastuusta vastaavalle	109

1 JOHDANTO

Yritykset kokevat enenevässä määrin ulkoisia paineita toimintansa oikeutuksen suhteen. Sidosryhmät tarkastelevat yritysten toimia ja vaativat yrityksiltä yhteiskunnallista oikeudenmukaisuutta. Oman toimintansa lisäksi yritykset nähdään olevan vastuussa myös toimittajistaan. Yritysten hankintatoiminta on tätä kautta vastaanottanut uusia haasteita perinteisen kustannussäästöjä tuovan ostamisen tilalle.

Yritysten yhteiskuntavastuu hankinnassa on tutkimusalan uusi (Leire & Mont 2009, 28). Tämä vaikeuttaa yhteiskuntavastuullisuuden käyttöönottoa yritysten hankintakäytäntöihin sekä johdon sitoutumista asian edistämiseksi. Yhteiskuntavastuullinen hankinta on kuitenkin sidosryhmävaikutuksen sekä globalisoitumisen myötä noussut laajemman kiinnostuksen kohteeksi. Yritykset pyrkivät vaikuttamaan yhteiskuntaan positiivisesti sekä luomaan toimillaan lisäarvoa. Lisäksi yhteiskunta ja kuluttajat vaativat yrityksiltä lakien ja eettisten arvojen noudattamista. Hankintatoiminnassa ei voi jättää huomiotta seikkoja kuten, työntekijöiden oikeuksien kunnioitus tai ympäristöasioista huolehtimista.

Yleisesti yritysten yhteiskuntavastuun paradigma on moderni ja koko ajan kehittyvä. Paradigma pyrkii tuottamaan tietoa yhteiskuntavastuullisista toimista sekä seuraamaan, kuinka yritykset yhteiskuntavastuun vaatimukseen reagoivat. Yritysten yhteiskuntavastuun kenttä on laaja ja sen nähdään toteutuakseen vaativan kokonaisvaltaista käyttöönottoa yrityksen toimintaympäristössä. Hankintatoimi on osa tätä toimintaympäristöä, yrityksen arvoketjua sekä liiketoimintastrategiaa. Hankintatoimi on koko yrityksen läpäisevä prosessi, jossa toimittajasuhteet nousevat avainasemaan.

Yhteiskuntavastuun nykyaikaisuus ja nopea kehitys tutkimusalan on johtanut siihen, että se ei ole riippuvainen vanhoista perusteorioista tai yksittäisistä tutkijoista. Yhteiskuntavastuun teoria on syntynyt kansainvälisen tutkimus- ja yhteistyöprosessin tuloksena, mikä nähdään lisäävän teorian viitekehyksen luotettavuutta. Teoria määrittelee yritysten yhteiskuntavastuun taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun avulla. Taloudellinen vastuu tarkastelee yrityksen pitkän aikavälin toimintaedellytyksiä sekä taloudellista sidosryhmävaikutusta. Sosiaalinen vastuu kattaa yrityksen toimialueen ihmisten hyvinvoinnin edellytykset ja ympäristövastuu tarkastelee yrityksen suoria sekä välillisiä vaikutuksia lähiympäristöön sekä koko maapallon luonnonresursseihin. (Jussila 2010, 8–16.)

Tutkielman teoriaosuudessa esille nostetuista yritysten yhteiskuntavastuun määritelmistä pääpainon saa Carrollin ja Buchholtzin (2006) sosiaalisen vastuunjaon malli, sillä se nähdään kattavimpana, muita määritelmiä sisältävänä viitekehyksenä. Yritysten yhteiskuntavastuuta tarkastellaan mallissa yhteiskunnan yrityksiä kohtaan asettaman sosiaalisen vastuun avulla. Sosiaalinen vastuu sisältää taloudelliset, lailliset, eettiset ja filantrooppiset odotukset, joita yhteiskunta kohdistaa yrityksiin eri ajankohtina. (Carroll & Buchholtz 2006, 35–38.)

Yritysten yhteiskuntavastuun käsitteen määrittämisen jälkeen tutkielmassa tarkastellaan asian puolesta ja sitä vastaan esitettyjä argumentteja sekä koulukuntia, jotka ovat vaikuttaneet paradigman kehitykseen. Teoriaosuudessa nostetaan esiin yritysten yhteiskuntavastuun kestävydestä tehty tutkimus, jonka perusteella paradigmalla nähdään olevan vahva tulevaisuus osana yritysten toimintaa (Harwood, Humby & Harwood 2011). Teoriaosuudessa käsitellään lisäksi sidosryhmien liittämistä yritysten yhteiskuntavastuun tarkasteluun, koska se on noussut yleiseksi viittaukseksi asiaa käsiteltäessä. Sidosryhmien liittäminen tarkoittaa, että ryhmät tai henkilöt voivat ja heidän annetaan vaikuttaa organisaatioihin, minkä lisäksi heidän osaamistaan hyödynnetään sekä tarpeita tyydytetään. (Kujala & Kuvaja 2002, 83–85; Pedersen 2006, 138.)

Hankintatoiminta sinällään on yrityksen ulkoisten voimavarojen johtamista, jossa yritykselle tärkeät toimet varmistetaan tavaroiden, palveluiden sekä tiedon toimituksen oikea-aikaisuudella (van Weele 2005, 12). Hankintatoiminnan liittäminen yritysten yhteiskuntavastuun tarkasteluun on tärkeää, sillä hankintatehtäviä suorittavat henkilöt kohtaavat muihin organisaatioryhmiin verrattuna huomattavan paljon paineita toimia epäeettisesti. Paineet syntyvät hankinnan taloudellisesta vastuusta ja mahdollisuuksista käyttää huomattavia osuuksia liikevaihdosta ostotoimintaan sekä myyjien ja yrityksen johdon hankintaorganisaatiota kohtaan asettamista tavoitteista. (Monczka, Trent & Handfield 2005, 476–477.)

Hankintatoiminnassa yhteiskuntavastuun vaatimukseen vastaaminen sekä epäeettisen toiminnan torjuminen vaativat asiaan perehtymistä ja omistautumista sekä organisaation arvojen eteenpäin vientiä henkilöstön parissa. Henkilöstön asenteet ja toimintatavat on tämän onnistumiseksi ohjattava yhteiskuntavastuun tavoitteita kohti. Toimittajien valvonta nähdään olevan kriittinen osa yhteiskuntavastuullista hankintaa, minkä lisäksi yritysten on tärkeä ymmärtää yhteiskuntavastuun kokonaisvaltaisuus sidosryhmätarkastelun avulla. Yritysten yhteiskuntavastuun toimeenpanoon hankinnassa vaikuttavat maine, yhteiskunnallinen paine, yrityksen henkilöstön motivaatio sekä toimittajien tehokkuuden lisääntyminen. (Harwood & Humby 2008, 169–170.) Yhteiskuntavastuun

toimeenpanoa edistävien seikkojen lisäksi on tutkittu sitä rajoittavia tekijöitä. Merkittävimmitse rajoitteiksi ovat nousseet mahdolliset lisäkulut, kyynisyys, institutionalisoitumisesta syntyvä organisaation inertia, hankintapäätösten ja yhteiskuntavastuun konflikti kustannus- ja hintakysymyksissä sekä yhteiskuntavastuun yhden osa-alueen korostuminen tai yhteiskuntavastuun näkeminen vain johtamismuotina. (Harwood & Humby 2008, 169–170; Meehan & Bryde 2010, 102.)

Tutkielman teoriaosuudessa yhteiskuntavastuullinen hankinta käsitellään sidosryhmävaikutuksen sekä hankinnan käytäntöjen avulla. Sidoryhmävaikutus tarkoittaa sidoryhmien vaatimien sosiaalisten seikkojen huomioon ottamista hankintapäätösten teossa, jolloin yhteiskuntavastuu on mahdollista nähdä toteutuskelpoisena ja lähellä hankintatoimintaan (Maignan, Hillebrand & McAlister 2002, 641–642). Hankinnan yhteiskuntavastuullisten käytäntöjen tarkastelu luo lisää pohjaa sille, kuinka yhteiskuntavastuullisesti toimiva yritys harjoittaa hankintatoimintaa. Edellä mainitut yhteiskuntavastuullista hankintaa edistävät ja rajoittavat tekijät käsitellään tutkielman teoriaosuudessa sekä yhteiskuntavastuullisesti toimivan hankintaorganisaation strategiat sidoryhmien esille nostamiin teemoihin (Maignan ym. 2002, 643). Näiden seikkojen lisäksi esille nostetaan yhteiskuntavastuullinen hankintajohtaminen, sillä yrityksen arvot ja johtamiskulttuuri vaikuttavat yhteiskuntavastuun käyttöönottoon, leviämiseen sekä mahdollisten rajoittavien tekijöiden ylittämiseen (Harwoon & Humby 2008, 171; Meehan & Bryde 2010, 104; Yen & Yen 2011, 7).

Tässä tutkielmassa käsitellään yritysten yhteiskuntavastuuta hankintatoiminnassa. Kuten todettua, yritysten yhteiskuntavastuu sekä hankinta avataan ensin yksittäin, minkä jälkeen käsitellään yhteiskuntavastuullista hankintaa siihen vaikuttavien tekijöiden, strategian muodostuksen ja johtamisen avulla. Tutkielman tavoitteena on saada yhtenäinen käsitys yhteiskuntavastuullisesta hankinnasta sekä sen vaatimista käytännöistä. Tutkielma korostaa hankinnan merkitystä yhteiskuntavastuun toteutumisessa ja pyrkii antamaan keinoja kuinka yhteiskuntavastuu otetaan hankintakäytäntöihin mukaan. Tiedonkeruumenetelmäksi on tutkielmassa valittu teemahaastattelu, sillä haastattelumenetelmän nähtiin joustavana vaihtoehtona kokonaisuuden hahmottamisen kannalta. Lisäksi haastateltavilla on valitussa menetelmässä vapaus kertoa ja haastattelijalla mahdollisuus tarvittaessa esittää lisäkysymyksiä. Tutkielman kohdeorganisaatiota ovat Huhtamäki Oyj, Nanso Group Oy sekä Nokian Renkaat Oyj, jotka kaikki harjoittavat kansainvälistä hankintatoimintaa.

Tutkielman tavoite on löytää ja tunnistaa yhteiskuntavastuullisia hankinnan käytäntöjä operationaalisisessa työssä sekä koota yhteen tietoa yhteiskuntavastuullisesta hankinnasta. Peruskysymys on, *kuinka yritysten yhteiskuntavastuu näkyy kansainvälistä hankintaa suorittavissa yrityksissä ja niiden hankintatoiminnassa*. Kysymyksen valinta on perusteltu, sillä yritysten yhteiskuntavastuun on uusi, koko ajan kehittyvä ja tutkimusten perusteella säilyvä (Harwood ym. 2011) paradigma, jota yritysten on nykypäivänä vaikea sivuuttaa. Yhteiskuntavastuu sisältyy kaikkeen yritystoimintaan, jolloin jokaisen yrityksen yksittäisen organisaation on toimittava paradigman mukaisesti oman operationaalisen toiminnan ohella. Yhteiskuntavastuun ja hankinnan tutkiminen edistää yritysten ja sen sidosryhmien etuja, kun asiat selkeytyvät ja ymmärrys näiden kahden asian yhteensovittamisen mahdollisuudesta leviää.

Yhteiskuntavastuun käytäntöjä yritystoiminnassa tarkastellaan yritysten yleisellä sekä hankintatoiminnan tasolla. Kysymyksiä on esitetty hankintatoiminnasta vastaavan sekä yritysten yhteiskuntavastuusta vastaavan näkökulmassa. Yhteisiä kysymyksiä ovat muun muassa: miten yritysten yhteiskuntavastuu määritetään yrityksissä ja kuinka sitä johdetaan? Millaisia asiaan liittyviä käytäntöjä yrityksestä löytyy? Kuinka sidosryhmät liitetään yritysten yhteiskuntavastuuseen? Mitä etuja, haittoja edistäviä tai rajoittavia tekijöitä haastateltavat havaitsevat? Hankintatoiminnasta vastaavan näkökulmasta tarkastellaan muun muassa, kuinka toimittajat liitetään yritysten yhteiskuntavastuuseen? Millaisia käytäntöjä hankintahenkilöstöllä on asian edistämisen suhteen?

Tutkielmassa käsitellään ensin aineiston kerääminen ja analyysitapa sekä niihin liittyvät haasteet. Teoreettisessa tarkastelussa ovat tämän jälkeen yritysten yhteiskuntavastuu ja yritysten yhteiskuntavastuullinen hankinta. Varsinainen aineisto käsitellään seuraavaksi ja siinä tarkastellaan yritysten yhteiskuntavastuun ilmenemistä kohdeorganisaatioiden toiminnassa ja erityisesti hankintaorganisaatioissa. Aineiston analyysissa käydään läpi yritysten yhteiskuntavastuun käytäntöjä ja niiden esiintymistä. Lopuksi kootaan vielä yhteen tutkielman johtopäätökset yritysten yhteiskuntavastuullisen hankinnan näkökulmasta ja esitetään mahdollisia jatkotutkimusaiheita sekä kehitysehdotuksia yrityksille.

2 TUTKIMUSASETELMA JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT

2.1 Yhteiskuntavastuu hankinnan kontekstissa

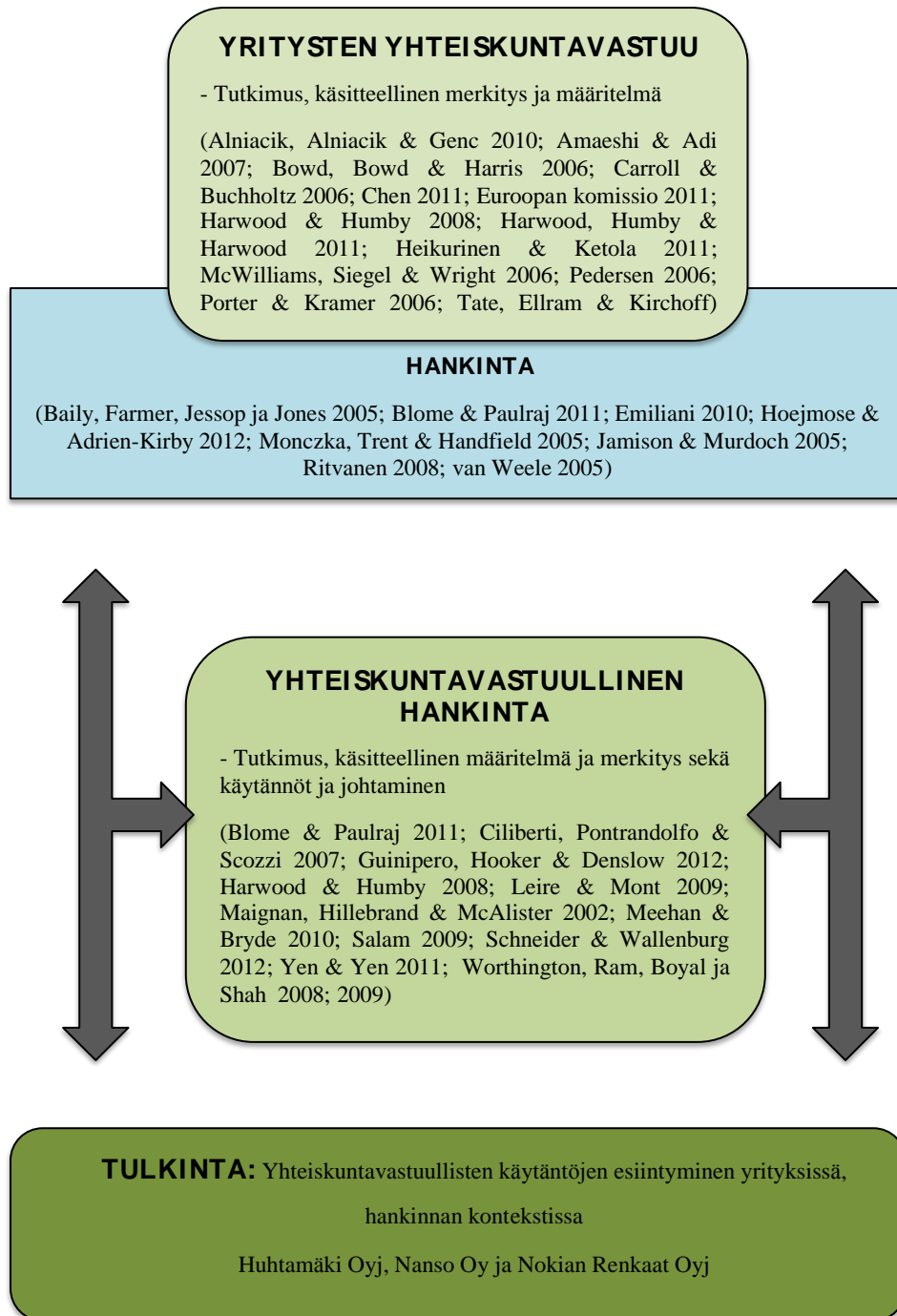
Tutkielmassa tarkastellaan yritysten yhteiskuntavastuuta hankinnan kontekstissa. Tarkemmin rajattuna yhteiskuntavastuun näkymistä kansainvälistä hankintaa harjoittavissa yrityksissä. Yritysten yhteiskuntavastuu on laaja käsite, joka tässä tutkielmassa ymmärretään luvussa 3 esitetyn määritelmän avulla. Yhteiskuntavastuullista hankintaa käsitellään niin ikään luvun 4 antaman käsityksen ja määritelmän keinoin. Tutkielman tavoitteena on kartoittaa teoreettisen viitekehyksen avulla konkreettinen yritysten yhteiskuntavastuullinen hankintakäyttäytyminen.

Tutkielman tehtävä on kartoittaa yritysten sekä niiden hankintaorganisaatioiden yhteiskuntavastuun tavat ja käytännöt sekä tarkastella kuinka yhteiskuntavastuu on hankinnassa huomioitu ja tuotu esille. Yritysten yhteiskuntavastuuseen kiinnitetty huomio on kasvanut 20 viime vuoden ajan. Lähes jokaiselta yrityksellä löytyy yhteiskuntavastuun piirteitä arvoista ja strategioissa vastuullisuuden kiinnitetään huomiota. Hankintatoimen yhteiskuntavastuullisuus on korostunut asiakkaiden vaatimusten sekä hankinnassa ilmenneiden epäkohtien myötä. Tutkielman osatehtävänä on hakea selityksiä, miksi yhteiskuntavastuu huomioidaan hankinnassa ja kuinka huomiointi tapahtuu. Osatehtävänä on lisäksi selvittää mistä, vaade yhteiskuntavastuun huomioon ottamiseen tulee, ja kuinka yhteiskuntavastuu näkyy hankinnassa osana yrityksen identiteettiä ja käytäntöjä.

Tutkielman teoreettisia lähtökohtia ovat luvussa 3 esitetty yhteiskuntavastuun käsite ja sen yhdistäminen luvun 4 tapaan hankintaan. Kuvio 1 osoittaa teoreettisen viitekehyksen ja kuinka sen nähdään liittyvän empiriaan. Tutkielmassa esiin nostetut teoriat ovat valittu lähtökohdiksi, sillä niiden koetaan antavan parhaat konkreettiset työkalut haastavan yhdistelmän tarkasteluun. Hankinnalla on vahva rooli yrityksen ulkopuolisiin organisaatioihin toimittajien sekä muiden sidosryhmäliitosten välityksellä. Tämän roolin tarkasteluun strateginen yhteiskuntavastuuseen suhtautuminen sekä erilaisten käytäntöjen esilletuonti antaa pohjan. Hankinta nähdään organisaatioiden välisten suhteiden ylläpidon lisäksi kustannussäästöjä tuovana yrityksen osana, joka käyttää suuren osan yrityksen liikevaihdosta. Tällä perusteella on loogista, että hankintatoimeen ei sisällytetä kustannuksia luovia vaan ainoastaan niitä vähentäviä prosesseja.

Tutkielman näkökulma on yrityksen yleiset sekä hankinnan erityiset näkemykset ja käytännöt yhteiskuntavastuusta sekä yhteiskuntavastuullisesta hankintatoiminnassa. Tarkemmin tutkielman

näkökulmaksi on asetettu yritysten hankintatoiminnan kokemukset ja käytännöt. Näkökulman avulla pyritään löytämään yhteisiä yhteiskuntavastuuta hankinnassa eteenpäin vieviä käytäntöjä paradigman tarkoittamalla tavalla. Tutkielmassa peilataan hankintaorganisaatioiden kokemuksia ja käytäntöjä tutkielman teoriaosuudessa esitettyihin määritelmiin hankinnan yhteiskuntavastuullisuudesta.



Kuvio 1 Tutkielman viitekehys

Yhteiskuntavastuun tutkiminen osana yritysten hankintatoimintaa on tieteellisesti sekä käytännöllisesti mielekästä, sillä yhteiskuntavastuu on osana organisaatioiden todellisuutta sidosryhmien vaatimuksina hankintatoiminnan operationaalisten suoritusten ohella. Yhteiskuntavastuun kehittymiselle sekä käytölle on monia syitä, joista tärkeimmiksi ovat nousseet maine, lainsäädäntö, kilpailuetu, yhteiskunnan vaikutus sekä paine (Chen 2011; Tate, Ellram & Kirchoff 2010). Hankintatoiminta on organisaatorajat ylittävää toimintaa, jolla on vahva liitos yrityksen ulkopuolisiin sidosryhmiin. Lisäksi se kohtaa yritystason paineita kustannustason alhaalla pitämiseksi. Nämä puolestaan liitetään usein riskialttiuteen epäeettiselle käytökselle, jota yhteiskuntavastuuparadigman mukaan tulee välttää.

Edellä mainittujen seikkojen perusteella tutkielman peruskysymys on selvittää, *kuinka yritysten yhteiskuntavastuu näkyy kansainvälistä hankintaa suorittavissa yrityksissä ja niiden hankintatoiminnassa*. Kysymyksen valinta on perusteltu, sillä yritysten yhteiskuntavastuun on uusi, koko ajan kehittyvä ja tutkimusten perusteella säilyvä (Harwood ym. 2011) paradigma, jota yritysten on nykypäivänä vaikea sivuuttaa. Yhteiskuntavastuu sisältyy kaikkeen yritystoimintaan, jolloin jokaisen yrityksen yksittäisen organisaation on toimittava paradigman mukaisesti oman operationaalisen toiminnan ohella. Hankintatoiminnassa tämä tuo kustannuskysymykseen uuden tarkastelukulman, jonka yhteensovittaminen on nähtävissä joko haasteena tai mahdollisuutena. Yhteiskuntavastuun ja hankinnan tutkiminen edistää yritysten ja sen sidosryhmien etuja, kun asiat selkeytyvät ja ymmärrys yhteensovittamisen mahdollisuudesta kasvaa.

Tutkielman tavoite on löytää ja tunnistaa yhteiskuntavastuullisia hankinnan käytäntöjä operationaalisessa työssä sekä tuottaa ja koota yhteen tietoa yhteiskuntavastuullisesta hankinnasta. Tavoitteena on lisäksi motivoida yrityksiä yhteiskuntavastuulliseen hankintatoimintaan, pyrkimyksenä poistaa mahdollinen asiaan kohdistuva kyynisyys tai inertia. Käytännöllinen tavoite on lisäksi nostaa esiin yhteiskuntavastuun ja hankinnan yhdistämisestä syntyviä hyötyjä ja epäkohtia sekä tuoda esiin asiaan liittyviä näkemyksiä.

2.2 Tutkimusaineisto ja sen keruu

Tutkielman tieteenfilosofinen perusta pohjautuu praktiselle tiedonintressille, sillä tarkoituksena on muodostaa tulkinta siitä, mitä yritysten yhteiskuntavastuullinen hankinta on ja kuinka se ymmärretään hankintatoimintaa suorittavissa yrityksissä. Tutkielmassa ollaan lisäksi kiinnostuneita kuinka tutkimuksissa esitetyt teoriat ja käytännöt nousevat empiirisessä tarkastelussa esiin.

Tutkielma toteutetaan laadullisena tutkimuksena, jossa käytetään abduktiivista eli teoriaohjaavaa päättelyä. Tutkielma edustaa siis hermeneuttista laadullista tutkimusta koska tavoitteena on kuvailla sekä ymmärtää millaisia merkityksiä yritykset antavat yhteiskuntavastuulliselle hankinnalle. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 31–35).

Tutkielmassa käytetään kvalitatiivista lähestymistapaa, sillä se koetaan luontevaksi kun halutaan selvittää asiaan liittyvien kohdehenkilöiden sekä yritysten näkökulmia. Laadullisista tutkimusmenetelmistä valittiin haastattelumenetelmä, sillä se on joustava ja antaa mahdollisuuden kysymysten sekä vastausten tarkennuksiin tiedon syventämiseksi (Hirsjärvi & Hurme 2006, 35). Joustava tutkimusmenetelmä koetaan oikeaksi ratkaisuksi, sillä yritysten yhteiskuntavastuuta hankinnassa ei ole paljoa tutkittu ja haastattelujen suuntaa oli vaikea arvioida etukäteen. Haastattelukysymysten teossa huomioitiin Alasuutarin (1999, 84) esittämä seikka, että tutkimuksen tekijän kysymysten asettelu ohjaa aineiston muodostumista. Tästä syystä haastatteluissa pyrittiin pysymään teemaohjaavalla linjalla, vältellen tarkasti aseteltuja ja yksityiskohtaisia kysymyksiä. Laadullinen tutkimus valittiin myös koska se antaa mahdollisuuden muovata tutkimustehtävää tutkimuksen edetessä (Aaltola & Valli 2010 II, 70). Tämä mahdollisuus koetaan vapauttavana ja tarpeellisena, juuri tutkimuskysymyksen haastavuuden vuoksi.

Haastattelumenetelmäksi valittiin tarkemmin puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu. Teemahaastattelussa haastattelujen teema-alueet ovat ennalta määriteltäviä ja ne ovat kaikille haastateltaville samat. Kysymysten esittämisjärjestys sekä tarkka muoto voi vaihdella haastattelutilanteista riippuen. Teemahaastattelussa haastattelijalla on rooli ohjata haastattelua kohti haluttuja teemoja, aiemmin hahmotetun viitekehyksen perusteella. (Aaltola & Valli 2010 I, 26–29; Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48.) Haastattelu on keskustelutilanne jolla on tarkoitus ja se tähtää tiedon keräämiseen. Haastattelu tapahtuu haastattelijan ehdoilla ja sillä on selkeä viitekehukseen pohjautuva päämäärä (Hirsjärvi & Hurme 2006, 24–25).

Teemahaastattelu soveltui erinomaisesti käytettäväksi tässä tutkielmassa, koska tutkielman tarkoituksena on löytää yhteiskuntavastuun ja hankinnan yhteensovittamisen käytäntöjä teoreettiseen viitekehukseen verraten. Haastattelu antaa haastateltaville mahdollisuuden tuoda esille omat näkemykset sekä merkitykset, jotka ovat olennainen osa teoreettisen ja aineiston välisen vertailun onnistumisessa. Metodien valinta on perusteltua lisäksi, koska se antaa jouston mahdollisuuden, kun vastauksia on vaikea arvioida etukäteen (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35).

Tutkielmassa olisi voitu käyttää myös kvantitatiivisia menetelmiä, mutta vastausmahdollisuuksia ei haluttu rajata. Lisäksi haluttiin antaa tutkimukseen osallistuville mahdollisuus lisähuomioiden esittämiseen, mikä ei kvantitatiivisiin menetelmiin kuuluvalla lomaketutkimuksella olisi ollut haastattelumenetelmään verraten yhtä sujuvaa. Merkittävin syy teemahaastattelun käytölle on mahdollisuus löytää uusia yritysten yhteiskuntavastuulliseen hankintaan liittyviä tekijöitä.

2.3 Haastattelujen toteutus ja aineiston analysointi

Tutkielman aineisto on kerätty teemahaastatteluin, jotka tehtiin maaliskuu-toukokuussa 2012. Haastatteluja tehtiin yhteensä viisi kappaletta, kolmessa eri yrityksessä. Haastattelut olivat yksilöhaastatteluja, yhtä haastattelua lukuun ottamatta, johon osallistui kaksi yritysedustajaa yhtä aikaa. Haastateltavia oli siten yhteensä kuusi kappaletta. Keskimäärin haastattelut kestivät tunnin ja haastattelupaikat olivat yritysten tiloissa.

Haastattelut tehtiin Huhtamäki Oyj:n Hämeenlinnassa sijaitsevassa Foodservice Finland-liitetoimintayksikössä, Nanso Group Oy:n Nokian yksikössä sekä Nokian Renkaat Oyj:n Nokian pääkonttorilla. Haastateltaviksi pyrittiin saamaan yrityksen hankintatoiminnasta vastaava sekä yrityksen yhteiskuntavastuusta vastaava henkilö. Yritykset osoittivat haastatteluun sopivat henkilöt, ennalta lähetettyjen teema-haastattelurunkojen perusteella. Haastattelurunkoja on kaksi erilaista, vastaajien vastuu-alueiden mukaan. Haastattelurungot on nähtävissä työn liitteinä 1 ja 2. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin.

Haastattelupyynnöt esitettiin yhteensä viidelle eri yritykselle, joista yksi kieltäytyi ja yhdestä ei vastattu. Haastateltavien yritysten määrä oli ennalta asetettu kolmeen, joten tavoite saavutettiin. Haastatteluihin pyydetyt yritykset valittiin kansainvälisyyden, hankintatoiminnan laajuuden sekä paikallisuuden perusteella. Haastatteluihin pyydetyt yritykset toimivat eri aloilla ja tämän toivotaan antavan vaihtelua sekä erilaisia näkemyksiä yhteiskuntavastuun huomioonottamisessa hankinnassa.

Teemahaastattelurunkoja laadittiin kaksi kappaletta, yksi yrityksen hankintatoimesta vastaavalle ja toinen yrityksen yhteiskuntavastuusta vastaavalle henkilölle. Näin pyritään kartoittamaan yrityksen yhteiskuntavastuun hoitaminen sekä sen suhde hankintatoimintaan. Teemahaastattelurungot laadittiin teoreettisen aineiston ja aiemman tutkimuksen avulla. Teemahaastattelurungot lähetettiin haastateltaville ennen varsinaisen haastattelun tekoa. Näin toimitettiin osittain haastateltavien pyynnöstä sekä tavoitteesta, että aineisto laajenisi kun haastatteluun on ollut mahdollisuus

valmistautua etukäteen. Haastateltavat edustavat yrityksiä ja etukäteen valmistuen heillä on mahdollisuus varmistua yrityksen kannasta haastattelun teemojen suhteen. Yhden haastattelun kestoksi arvioitiin puolitoistatuntia. Toteutuneet haastattelut vaihtelivat puolen tunnin ja arvioidun puolentoista tunnin välillä. Haastattelut nauhoitettiin kahdelle eri sanelimelle. Nauhoitukset toimitettiin ulkopuoliselle litteroijalle, joka litteroi haastattelut sanatarkasti. Analyysimetodin valinta ei vaadi litteroinnilta täyttä aineiston uskollisuutta. Pääasia on, että tärkeimmät asiasällöt välittyvät. Litteroitua materiaalia kertyi 56 sivua, jonka tutkimuksen tekijä jakoi analyysin teon helpottamiseksi haastattelurungon mukaisiin teemoihin.

Tutkielman analyysissa tukeudutaan teoriaan ja abstrahoinnissa teoreettiset käsitteet nostetaan esille valmiina, ennalta tiedettyinä seikkoina joihin aineistoa verrataan. Tutkimustehtävä on joustava, mikä helpottaa analyysin tekoa. Analyysin teossa tukena käytetään teemahaastattelurunko, joka auttaa materiaalin teemoittelussa. Tutkimustyön päättely on teoriaohjaavaa eli abduktiivista päättelyä, joka pohjautuu teoriaosuuden luomiin johtoajatuksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 136). Analyysityyppinä tutkimuksessa käytetään sisältöanalyysiä, haastatteluaineiston ja teorian asiayhteyksien tulkinnassa. Analyysimetodin valinta on hyvin selvä, sillä tutkielman tarkoitus on selvittää löytyykö teoriaosuudessa esille nostettuja seikkoja käytännön yritystoiminnasta.

2.4 Haastattelumenetelmän haasteet

Tutkimusaineiston keruussa päädyttiin haastattelumenetelmään, koska sen joustavuus ja vapaus koettiin eduksi monimutkaista aihetta tutkittaessa. Aineiston keruussa kohdattiin menetelmän hyvien puolien lisäksi myös haasteita, joita osattiin etukäteen odottaa. Yksi keino jolla haasteita pyrittiin lievittämään oli teemahaastattelurunkojen ennakkolähetys. Tämä ei kuitenkaan riittänyt, sillä haastatteluissa ilmeni käsityseroja tutkimuksen peruskäsitteissä. Käsitserot vaikeuttivat haastatteluja mutta analysointivaiheessa kävi selväksi, että ne rikastuttavat aineistoa.

Haastattelumenetelmän suurimmaksi haasteeksi koettiin kysymysten esittäminen sekä syvällisen tiedon saanti haastateltavilta. Kysymyksissä ei haluttu johdatella vastaajaa mutta samalla heille piti selventää termeihin liittyviä seikkoja sekä toistaa kysymyksiä eri tavoin syvällisemmän tiedon saamiseksi. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 126) toteavat, että haastateltava on usein syy haastattelujen epäonnistumiseen. Esimerkiksi haastateltavan motivoituneisuus, puheliaisuus tai käsitykset asiasta vaikuttavat haastatteludialogiin. Tutkimustyön haastattelut eivät missään tapauksessa olleet

epäonnistuneita. Haasteista huolimatta haastattelut onnistuivat hyvin ja niistä saatu aineisto on tutkielman toteutumisen kannalta riittävää.

2.5 Tutkimuksen laatu ja luotettavuus

Haastattelumetodeilla tehty tutkimus vaatii laaduntarkkailua tutkimuksen eri vaiheissa. Haastattelujen laatuun vaikuttavat teemahaastattelurunko, siihen liittyvät ennalta mietityt täydentävät lisäkysymykset, tekninen välineistö ja litterointi (Hirjärvi & Hurme 2008, 184.) Haastatteluissa ilmeni, että tutkielman teorialähtökohdat eivät olleet haastateltaville tuttuja tutkimuksessa tarkoitettulla tavalla. Lisäksi useat haastatteluun valitut teemat näyttivät haastattelujen aikana jäävän pintapuolisiksi. Tähän seikkaan oli varauduttu lisäkysymyksillä, jotka veivät haastatteluja eteenpäin. Teemahaastattelurungot olivat kaikille haastateltaville samat. Tutkimuksen laaduntarkkailu aloitettiin ennen varsinaisten haastattelujen tekoa ennakoivien kysymysten suunnittelulla. Haastattelut nauhoitettiin kahdella eri laitteella ja kaikki haastateltavat antoivat luvan tarvittaessa tehdä tarkentavia lisäkysymyksiä.

Tutkimuksen laadun tarkkailu jatkuu metodin tarkkailusta aina analyysiin asti. Laaduntarkkailussa esille nousevat tutkimuksen luotettavuuden arviointi reliaabeliuden ja validiuden käsitteiden avulla. Reliaabelius tarkoittaa, että saman henkilön haastattelu tuottaisi saman tuloksen eri haastattelukerroilla. Reliaabeli tulos tarkoittaa, että kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen tai kahdella eri tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos. Reliaabeliuden edellytykset on vaikea saavuttaa kvalitatiivisessa tutkimuksessa, joka on kontekstiherkkä, tutkimukseen osallistujista ja heidän tulkinnoista riippuvainen tutkimusmetodi. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 185–186.) Haastateltavien vastauksiin on tässä tutkielmassa voineet vaikuttaa haastateltavien asema organisaatiossa, kokemukset asiaan liittyen tai haastateltavien pyrkimys vastata odotetulla tavalla, todellisen tilanteen sijaan.

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä ja sitä kuvaavatko tutkimuksessa käytetyt käsitteet tutkittua ilmiötä. Tutkimuksen luotettavuutta on mahdollista kasvattaa vertailemalla tutkimustuloksia muihin tutkimuksiin. (Hirsjärvi & Hurme, 2006, 187–189). Tutkielman keskeiset käsitteet, yritysten yhteiskuntavastuu sekä hankinta ovat laajoja ja erityisesti yhteiskuntavastuusta on monia teoreettisia määritelmiä ja variaatioita. Tutkimuksen validiuteen pyritään sillä, että haastateltavat ymmärtävät haastatteluissa käytetyt termit ja kysymykset tutkijan tarkoittamalla tavalla. Hankinta ja yhteiskuntavastuu hahmotettiin pitkälti tutkimuksessa tarkoitettulla tavalla mutta yhteiskuntavastuullisesta hankinnasta tai hankintastrategioista kysyttäessä

havaittiin haasteita. Tutkijan arvion mukaan tämä johtuu termien abstraktiudesta sekä tuntemattomuudesta haastateltavien keskuudessa.

Tutkielmassa seuraavaksi käsitellään teoreettista viitekehystä sekä tutkimusaineiston valossa saatuja tuloksia. Tutkimuksen löydöksiä verrataan aikaisempaan tutkimukseen, mikä lisää tutkielman validiteettia. Arvioitavaksi myös nousee löytyykö tutkielmassa uutta tietoa, sillä kohdeorganisaatioista saadut tulokset ovat pitkälti aiempien tutkimustulosten kaltaisia.

3 YRITYSTEN YHTEISKUNTA VASTUU JA HANKINTA

3.1 Yritysten yhteiskuntavastuu

Yritysten yhteiskuntavastuu on 20 viime vuoden aikana muokannut yritystoimintaa. Talouskriisien tuomat yhteiskunnalliset vaikutukset, kuten työntekijöiden irtisanomiset tai tuotannon supistukset ovat entisestään kasvattaneet yritystoiminnan vastuullisuuden merkitystä sekä huomioon ottamista. Yrityksillä on merkittävä vaikutusvalta yhteiskuntaan ja globaaliin toimintaympäristöön. Tästä syystä yhteiskuntavastuun periaatteiden käyttöönotto sekä levittäminen on yritysten tärkeä tehtävä pääasiallisen liiketoiminnan ohella.

Yritysten yhteiskuntavastuussa huomioidaan yritystoiminnan vaikutukset yhteiskuntaan taloudelliselta, sosiaaliselta ja ympäristövastuulliselta kannalta. Yhteiskuntavastuun ideologia edellyttää, että yritykset ulottavat toimintansa yhteiskuntaa kohtaan yli taloudellisten velvollisuuksien, valtiollisen sääntelyn asettamien minimistandardien sekä perinteisen ad hoc - luonteisen hyväntekeväisyyden (Utting & Clapp 2008, 1). Yhteiskuntavastuullisesti toimiva yritys luo siis olosuhteet, joissa se menee oman edun tavoittelua pidemmälle (Carroll & Buchholtz 2006, luku 2; McWilliams, Siegel & Wright 2006, 1).

Yleisesti yritysten yhteiskuntavastuu nähdään aloitteellisuutena edistää eettistä yrityskäyttäytymistä sekä pyrkimyksenä minimoida yritysten toimien negatiivisia vaikutuksia yhteiskuntaan ja ympäristöön (McWilliams ym. 2006, 15–16). Organisaation päätöksissä on lisäksi pyrittävä sidosryhmiä hyödyttäviin lopputuloksiin. Yhteiskuntavastuulliset toimet sisältyvät yrityksen tuotantoon tavoitteena saavuttaa tuotteiden ja palveluiden normatiivinen moitteettomuus. Yrityksen hallintoon on lisäksi omaksuttava edistyksellisiä, yhteiskuntavastuuta edistävinä käytäntöjä. (Carroll & Buchholtz 2006, 34–35.)

3.1.1 Yritysten yhteiskuntavastuun tutkimus

Yhteiskuntavastuu on moderni ja nopeasti kehittynyt tieteenala, joka ei ole riippuvainen vanhoista perusteorioista tai yksittäisistä tutkijoista. Yhteiskuntavastuun teoria on kansainvälisen tutkimus- ja yhteistyöprosessin tulos, mikä lisää teorian viitekehyksen luotettavuutta. (Jussila 2010, 8.) Kansainvälinen nopea kehitys on luonut myös haasteen yritysten yhteiskuntavastuun tutkimukselle

sekä termin määrittämiselle. Yritysten yhteiskuntavastuusta on käytössä useita eri termejä, kuten yritysvastuu, yrityskansalaisuus ja vastuullinen liiketoiminta. Terminologian laajuus aiheuttaa sekaannusta ja epävarmuutta. Väärinymmärrykset vaikeuttavat vertailua sekä dialogia ja voivat virheellisesti vaikuttaa yhteiskuntavastuun käyttöönottoon sekä raportointiin yrityksissä. (Harwood & Humby 2008, 170.)

Tutkijat ovat määrittäneet syitä yritysten yhteiskuntavastuustrategioiden kehitykseen ja käyttöönottoon. Merkittäviksi syiksi ovat nousseet yrityksen maineen parantaminen, valtion lainsäädäntö, yhteiskuntavastuusta saatava kilpailuetu, kriittiset tapahtumat yhteiskunnassa sekä yritysjohton ulkopuolelta vastaanottama ja organisaatiolle asettama paine. Yhteiskuntavastuun kehittämiseksi yritysten on pyrittävä parantamaan sosiaalisia, taloudellisia ja ympäristötoimiaan, huomioitava sidosryhmävaikutus sekä johdettava yhteiskuntavastuuta. (Chen 2011; Tate ym. 2010.) Yritysten näkökulmasta yhteiskuntavastuun kehitykselle ja käyttöönotolle on monta strategista päätelmää. Yhteiskuntavastuu voi olla kiinteä osa yrityksen erikoistumisstrategiaa, jolloin yhteiskuntavastuu voidaan nähdä strategisena investointina, tai yritys voi nähdä yhteiskuntavastuun ennusteisiin vastaajana sekä maineen luojana (McWilliams ym. 2006, 4).

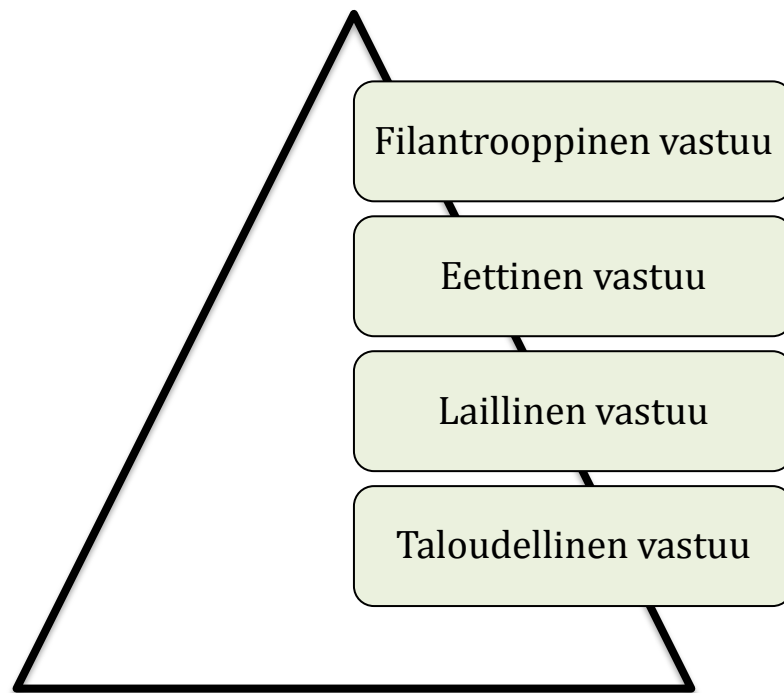
Tate, Ellram ja Kirchoff (2010, 21) näkevät eettisen toiminnan rinnalle kehittyneiden sosiaalisten ja ympäristöstrategioiden johtaneen uuteen paradigmaan siitä, miten yritykset suhtautuvat yhteiskuntavastuuseen strategian ja tavoitteiden kannalta. Tämä uusi paradigma yhteiskuntavastuusta ei kuitenkaan poista tyhjiötä, jonka Harwood ja Humby (2008) näkevät yritysten yhteiskuntavastuun kirjon ja sisällön laajuuden tutkimuksessa olevan. Sosiaaliset, eettiset sekä ympäristöseikat kattavaa tutkimusta ei heidän mukaansa ole tarpeeksi tehty. (Harwood & Humby 2008, 167.) Tulevaisuudessa yritysten yhteiskuntavastuullisuuden tutkimuksessa suuntaviivat olisi näin ollen hyvä kohdistaa termin koko sisällön laajuuteen.

3.1.2 Yritysten yhteiskuntavastuun määritelmä

Yritysten yhteiskuntavastuu määritellään taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun avulla. Taloudellinen vastuu tarkastelee yrityksen pitkän aikavälin toimintaedellytyksiä sekä taloudellista sidosryhmävaikutusta. Sosiaalinen vastuu kattaa yrityksen toimialueen ihmisten hyvinvoinnin edellytykset ja ympäristövastuu tarkastelee yrityksen suoria sekä välillisiä vaikutuksia lähiympäristöön sekä koko maapallon luonnonresursseihin. (Jussila 2010, 15–16.) Elkington (1997) on kehittänyt kolmoistilinpäätös-käsitteen (triple bottom line) näiden kolmen arvioittavan

vastuualueen välisen suhteen ymmärtämiseksi. Yhteiskuntavastuun arvovertailussa kolmoistilin päätös nähdään paradigman kehittymisen myötä kuitenkin riittämättömänä ja harhaanjohtavana (Visser, Matten, Pohl & Tolhurst, 2007, 466). Termi ei sisällä koko yhteiskuntavastuun sisältöä, minkä vuoksi termille on kehitetty uusia kattavampia määritelmiä.

Carroll ja Buchholtz (2006) määrittelevät yritysten yhteiskuntavastuun yhteiskunnan yrityksiä kohtaan asettaman sosiaalisen vastuun avulla. Sosiaalinen vastuu sisältää taloudelliset, lailliset, eettiset ja filantrooppiset odotukset, joita yhteiskunta kohdistaa yrityksiin eri ajankohtina. Sosiaalinen vastuujaako voidaan esittää pyramidimetaphoran avulla (kuvio 2), joka osoittaa odotusten hierarkiasuhteet. (Carroll & Buchholtz 2006, 35–38.)



Kuvio 2 Yritysten yhteiskuntavastuun hierarkia sosiaalisen vastuujakon mukaan (Carroll & Buchholtz 2006, 39).

Taloudellinen vastuu on yhteiskunnan tarvitsemien tuotteiden tuottamista sekä myymistä yhteiskunnan ja markkinoiden asettaman sekä yrityksen toiminnan ja kasvun kattavan hinnan mukaan. Taloudellinen vastuu on hierarkiajaottelun alin taso. Seuraavalla tasolla on laillinen vastuu yhteiskuntaa kohtaan. Tämä tarkoittaa, että yritysten on toimittava maan lakien ja asetusten sekä kansainvälisten sopimusten mukaisesti. Lait eivät kata kaikkea yrityksiltä odotettua toimintaa, joten yritykset kantavat lisäksi eettistä vastuuta toimistaan. Eettinen vastuu sisältää normeja, standardeja

ja odotuksia, jotka heijastavat asiakkaiden, työntekijöiden, osakkeenomistajien ja yhteisön näkemystä siitä, mikä on oikein ja mikä kunnioittaa sidosryhmien moraalisia oikeuksia. Filantrooppinen vastuu on sosiaalisen vastuun vapaaehtoinen ja hierarkiajaottelun ylin osa. Yhteiskunta odottaa yritysten antavan takaisin eli tekevän lahjoituksia ja tukevan yhteiskunnan kehittämistä. Yritysten toimia ei kuitenkaan pidetä epäeettisinä, vaikka ne eivät kantaisi filantrooppista vastuuta. (Carroll & Buchholtz 2006, 35–38.)

Amaeshi ja Adi (2007) kritisoivat Carrollin ja Buchholtzin (2006) pyramidimetaforaa koska se olettaa yhdenmukaista sisäistä logiikkaa kaikilta neljältä hierarkiajaon tasolta. Jaottelu ei huomioi tasojen osien luontaista jännitettä: filantrooppisen vastuun lisäys voi olla suora vähennys taloudellisesta vastuusta ja päinvastoin. Vaikka hierarkiajaottelu huomioisi osien väliset jännitteet sekä niiden vähyyden ja vastakohtaisuuden Amaeshi ja Adi (2007) toteavat, että erot osien välillä ovat semanttisia koska kaikki osat jakavat suoraan tai välillisesti yhteisen tavoitteen, yrityksen voiton tavoittelun. (Amaeshi & Adi 2007, 8.) Kritiikistä huolimatta pyramidimetaforaa käytetään yleisesti yritysten yhteiskuntavastuuta määritettäessä ja sen osia löytyy vahvasti myös muista yritysten yhteiskuntavastuun määritelmistä.

Chen (2011) määrittää yritysten yhteiskuntavastuuta luotettavuuden, läpinäkyvyyden, kilpailukyvyyn ja vastuullisuuden keinoin. Luotettavuudella hän tarkoittaa, kuinka avoimesti yritykset tunnustavat toimintansa, tuotteensa, päätöksensä ja menettelytapansa. Luotettavuus kertoo avoimuudesta huomioiden yritykseen vaikuttavat ulkoiset seikat kriittisinä muuttujina. Läpinäkyvyys kertoo yrityksen halusta jakaa informaatiota julkisesti ja poistaa esteitä informaation tieltä. Kilpailukyky yrityksen yhteiskuntavastuullisuuden määrittämisessä tarkoittaa, kuinka laadulla ja lisäarvon tuotolla osakkeenomistajille sekä yhteistoimintasuhteilla luodaan yrityksen kilpailuetua alan muihin toimijoihin nähden. Yritysten yhteiskuntavastuullisuudella Chen (2011) kuvaa sitä, miten yritys pitää kiinni laeista, huolehtii työntekijöistä, yhteisöstä ja yhteiskunnasta ja kuinka se osoittaa yhteiskuntavastuullisuutta. (Chen 2011, 90–91.)

Euroopan komissio (2011) määrittelee yritysten yhteiskuntavastuun lisäämällä yrityksiä sitovien oikeudellisten velvoitteiden ohelle sosiaaliset ja ekologiset tekijät. Komission määritelmä yritysten yhteiskuntavastuusta lähtee yritysten vastuusta omista yhteiskunnallisista vaikutuksista. Yhteiskuntavastuun toteutuminen vaatii yrityksiltä prosesseja, jotka liittyvät yritysten liiketoimintaan ja strategiaan yhteiskuntaan, ympäristöön, ihmisoikeuksiin, eettisiin kysymyksiin ja kuluttaja-asioihin liittyvät näkökohdat sidosryhmäyhteistyön kanssa. Yhteiskuntavastuun pyrkimyksenä on saavuttaa paras mahdollinen tuotto omistajille, tuottaa lisäarvoa yhteiskunnalle

sekä ennaltaehkäistä ja vähentää mahdollisia yrityksen aiheuttamia haittavaikutuksia. (Euroopan komissio 2011, 4–7.)

Porterin ja Kramerin (2006) ajattelu yritysten yhteiskuntavastuusta eroaa edellä mainituista määritelmistä siinä, että he näkevät yhteiskuntavastuun kilpailuedun tuojana kun yritys on valinnut mihin yhteiskuntavastuun osa-alueeseen sen on kannattavinta keskittyä. Yrityksen tulee tunnistaa liittymäkohdat yhteiskunnan ja yrityksen välillä ja valita mitä yhteiskunnallisia asioita se edistää. Jokaisen yrityksen tulisi valita yhteiskuntavastuun kysymyksiä, jotka liittyvät vahvimmin yrityksen toimialaan. Olennainen kysymys yhteiskuntavastuun edistämiseksi on tarjoaako se mahdollisuuden tuottaa jaettava arvoa, arvoa joka tuottaa hyötyä yhteiskunnalle ja on lisäksi arvokasta yritystoiminnalle. (Porter & Kramer 2006, 6.)

Yritysten tulee Porterin ja Kramerin (2006, 6) mukaan jakaa yhteiskunnalliset asiat kolmeen kategoriaan jokaisen toimintayksikön ja yrityksen sijainnin sekä potentiaalisten vaikutusten perusteella. Kategoriat ovat yleiset yhteiskunnalliset asiat, arvoketjun yhteiskunnalliset vaikutukset sekä kilpailukontekstin yhteiskunnalliset ulottuvuudet. Yleiset yhteiskunnalliset asiat voivat olla yhteiskunnalle tärkeitä mutta eivät varsinaisesti yritystoimintaan tai toiminnan pitkän aikavälin kilpailukykyyn vaikuttavia. Arvoketjun yhteiskunnalliset vaikutukset ovat yrityksen tavalliset toimialasidonnaiset toimet. Kilpailukontekstin yhteiskunnalliset ulottuvuudet ovat sen sijaan ulkoisen toimintaympäristön tekijöitä, jotka merkittävästi vaikuttavat kilpailukykyyn edistämiseen alueilla joilla yritys toimii. Yhteiskunnan ja yrityksen liittymäkohtien tunnistuksen sekä valinnan, mitä yhteiskuntavastuullisia asioita yritys käsittelee synnyttää yrityksen oman yhteiskuntavastuullisen ohjelman perustan. Yhteiskuntavastuullisten asioiden kategorisointi luo eksplisiittisen ja myönteisen yhteiskuntavastuullisen kuvan. Tämä ei kuitenkaan riitä, vaan yhteiskuntavastuullisen ohjelman tulee nähdä yhteisön odotuksia pidemmälle, mahdollisuuksiin saavuttaa yhteiskunnallista ja taloudellista hyötyä yhtäaikaaisesti. Tarkoituksena on näin siirtyä vahinkojen lieventämisestä, yritysstrategian vahvistamiseen, yhteiskunnallisten olojen parannuksella. (Porter & Kramer 2006, 6–7.)

3.1.3 Yritysten yhteiskuntavastuu käsitteenä

Yritysten yhteiskuntavastuu on moderni ja koko ajan kasvava konsepti, jonka käyttöä hankaloittaa terminologian laajuus. Amaeshi ja Adi (2007) kiinnittävät tutkimuksessaan huomiota yritysten yhteiskuntavastuu termin kielelliseen sävyyn. He näkevät, että termi kamppailee normatiivisen

arvottavan logiikan ja taloudelliseen kannattavuuteen pyrkivän logiikan välillä. Tästä syystä yritysten yhteiskuntavastuukäsite on vaikea avata ja yritysten yhteiskuntavastuullisten toimien käyttöönotossa ovat merkittäviksi syiksi nousseet taloudellinen hyöty sekä meriitit. (Amaeshi & Adi 2007, 3.) Termin haastavuuden lisäksi yrityksiltä puuttuu ohjeistus siitä, kuinka muuttaa yhteiskuntavastuun abstrakti konsepti käytännön toimiin organisaatioissa. Yritysten yhteiskuntavastuuretoriikan ja käytännön välille on tästä syystä syntynyt kuilu. (Pedersen 2006, 137–138.)

Käsitteenä yritysten yhteiskuntavastuu kamppailee tiedollis-rationaalisen ja emotionaalirationaalisen logiikan välillä. Yritysten yhteiskuntavastuun edesauttamiseksi on näitä kahta logiikkaa käsitelty yhtenäisenä vaikka dialektisesti ne ovat toistensa vastakohtat. Tämä vastakohtien yhteensovittaminen on aiheuttanut jännitettä yritysten yhteiskuntavastuun normatiivisen ja välineellisen näkökulman välillä. Jännitteen poistamiseksi yritysten yhteiskuntavastuu tulisi rakentaa uudelleen välineellisen käytännön kautta niin, että yritysjohtajat ymmärtäisivät yhteiskuntavastuun tärkeyden organisaation jokapäiväisissä toimissa ja tavoitteiden saavuttamisessa. (Amaeshi & Adi 2007, 4.)

Yritysten yhteiskuntavastuusta on Amaeshin ja Adin (2007, 4) mukaan luotava neutraali, hyvä johtamismalli, joka tukee yhteiskuntaa ja edesauttaa yrityksen kannattavuutta. Johtamismallina yhteiskuntavastuu on nostettava esille houkuttelevuuden kautta. Houkuttelevuus voi syntyä sosiopsykologisten tai taloudellis-teknisten seikkojen avulla (Abrahamson 1996, 272; Worren 1996, 613). Tärkeintä on, että yritysten yhteiskuntavastuu säilyy ja leviää kilpailukykyisenä johtamis- ja organisaatiotason käytäntönä, joka tukee yritysten taloudellisia päämääriä.

Tällä hetkellä yritysten yhteiskuntavastuun käyttö johtamismallina on Amaeshin ja Adin (2007, 12) mukaan ainoastaan yritys rakentaa tiedollis-rationaalista logiikkaa uudelleen käyttäen emotionaalirationaalisen logiikan retoriikkaa. Yritysten yhteiskuntavastuun käsite tulee vapauttaa moraalisesta taakasta neutraalin johtamismallin synnyttämiseksi. Johtamismallien syntyyn ja kehitykseen vaikuttavat alan koulut, konsultit sekä media (Abrahamson 1996, 265). Nämä tahot pystyvät opettamisen, tiedon levittämisen sekä indoktrinaation kautta vaikuttamaan yritysten yhteiskuntavastuukäytäntöjen selventämiseen termin neutraalin sisällön saavuttamiseksi. Yritysten yhteiskuntavastuun käyttöönotto termin koko laajuudessa vaatii yhteiskuntavastuun sovittamista yritysretoriikkaan. Käsitteestä on poistettava normatiivinen vire ja se on sovittettava yrityksen strategiaan. Muussa tapauksessa kaksoislogiikan käyttö aiheuttaa konflikteja ja yritykset käyttävät yhteiskuntavastuuta ainoastaan voiton tavoittelun välineenä. (Amaeshi & Adi 2007, 12–13.)

Yritysten yhteiskuntavastuun käsitteen laajuutta ja yhteiskuntavastuun monipuolista käyttöä ovat tutkineet myös Porter ja Kramer (2006). He toteavat, että yritysten yhteiskuntavastuun kehittymiseksi sen on juurruttava syvempään ymmärrykseen yritysten ja yhteisön keskinäisestä suhteesta. Käsite on samanaikaisesti ankkuroitava yrityksen yksilöllisiin strategioihin ja toimintoihin. Yritysten ja yhteiskunnan välillä vallitsee molemminpuolinen riippuvuus, joka viittaa siihen, että ratkaisut ja käytännöt tulee muodostaa yhteisten, jaettujen arvojen pohjalta. Näin yritys voi ottaa yhteiskuntavastuun laajan käsitteet käyttöön ja yhdistää yhteiskunnallinen näkökulma omaan kilpailu- ja strategiaviitekehukseen. (Porter & Kramer 2006, 5.)

Porter ja Kramer (2006, 3) nostavat yhteiskuntavastuun käsitteen sisällöstä neljä yleistä argumenttia, joita käytetään asian edistämiseksi. Näitä argumentteja ovat moraalinen velvollisuus, kestävyys, lupa toimia sekä maine. Argumentit ovat edistäneet yhteiskuntavastuuta mutta eivät tarjoa riittävää käsitteellistä määrittelyä ja ohjausta vaikeiden valintojen edessä, joita yritysjohtajien on vastuullisen toiminnan suhteen tehtävä. (Porter & Kramer 2006, 3.)

Yritysten yhteiskuntavastuun käsite on vahvasti moraaliperäisenä kyllästyttävä. Moraaliset näkökohdat, kuten lakien noudattaminen tai taloudellisten vaatimusten täyttäminen on helppo ymmärtää sekä käyttää. Moraalisten velvollisuuksien luonnetta voidaan pitää ehdottomana valtuutuksena. Porterin ja Kramerin (2006) mukaan monet yritykset silti tekevät yhteiskuntavastuullisia valintoja vain tasapainottaakseen arvoja, etuja tai kustannuksia. (Porter & Kramer 2006, 4.)

Yhteiskuntavastuun käytön kestävyysperiaate vetoaa valistuneeseen omaan etuun, jonka usein herättää kolmoistilinpäätöksen käyttö, eli keskittyminen talouteen, ympäristöön ja sosiaaliseen suorituskäyttöön. Kestävyysperiaate toimii parhaiten asioissa jotka sopivat yhteen yrityksen taloudellisten tai sääntöihin perustuvien mielenkiintojen kanssa. Porter ja Kramer (2006, 5) toteavat artikkelissaan, että yrityksille ei tarjota työkaluja kestävyysperiaatteen liittyvien kysymysten ratkaisemiseksi ja johtajat, joilla ei ole strategista ymmärrystä yhteiskuntavastuusta helposti lykkäävät vastuunkannosta syntyviä kuluja. Tämä voi kuitenkin johtaa paljon suurempiin kustannuksiin pitkällä aikavälillä. (Porter & Kramer 2006, 5.)

Lupa toimia on kestävyysperiaatteen verrattuna paljon pragmaattisempi lähestymistapa yhteiskuntavastuuseen. Lähestymistapa tarjoaa todellisia keinoja yrityksille tunnistaa sosiaalisia asioita, jotka ovat tärkeitä sidosryhmille ja joista yritykset tekevät päätöksiä. Tämä vastuullisuuden lähestymistapa lisäksi tukee rakentavaa dialogia sidosryhmien, kuten lainsäätäjien, paikallisten ihmisten ja järjestöjen kanssa. Porter & Kramer (2006) toteavat, että halu tyydyttää sidosryhmien

vaatimuksia yhteiskuntavastuusta johtaa kuitenkin siihen, että yritykset ulkoistavat ensisijaisen vastuun omasta yhteiskuntavastuutoiminnasta ulkopuolisille tahoille. Samaan tulokseen ovat tulleet Heikkurinen ja Ketola (2011), jotka kritisoivat yritysten tapaa johtaa yhteiskuntavastuuta sidosryhmien näkökulmasta. He näkevät, että sidosryhmien mukaan ottaminen tarkoittaa yritysten oletettavan ulkoisten sidosryhmien toimivan yrityksen omanatuntona (Heikkurinen & Ketola 2011). Sidoryhmien näkemykset ovat tärkeitä mutta nämä ryhmät eivät voi koskaan täysin ymmärtää yrityksen kykyjä, kilpailullista asemaa tai vaihtokauppoja joita sen on tehtävä. Eikä sidostyhmät välttämättä ymmärrä asioiden tärkeyttä yritykselle tai koko maailmalle. Yritys joka näkee yhteiskuntavastuun keinona miellyttää sidosryhmiä, saaden näin luvan toimia, törmää usein lähestymistavan sisältämiin lyhyen aikavälin reaktioihin. Loputtoman viestintäketjun, josta syntyy vain minimi arvo yhteiskunnalle eikä yhtään strategista hyötyä yritystoiminnalle. (Porter & Kramer 2006, 4.)

Yritysten yhteiskuntavastuun puolesta käytettävä maine-argumentti etsii strategisia hyötyjä harvoin niitä löytäen. Maineeseen keskittyvien yritysten huolet koskevat lupaa toimia, jolla keskitytään tyydyttämään yrityksen ulkopuolista yleisöä. Esimerkiksi kuluttaja orientoituneissa yrityksissä maineen tavoittelu johtaa usein korkean tason markkinointikampanjoihin, joissa keskitytään syihin saavutusten sijaan. (Porter & Kramer 2006, 4.)

Kaikki neljä ajatusmallia yhteiskuntavastuusta ja sen käsitteellisestä sisällöstä jakavat Porterin ja Kramerin (2006) mukaan yhteisen heikkouden. Ne keskittyvät yritystoiminnan ja yhteiskunnan väliseen jännitteeseen kun niiden pitäisi keskittyä vallitseviin sidoksiin Jokainen argumentti luo yleisen järkeistyksen, joka ei kuitenkaan ole sidottu strategiaan tai yksittäisen yrityksen toimintaan. Yksikään argumentti ei ole riittävä auttaakseen yritystä tunnistamaan, priorisoimaan ja kohtaamaan yhteiskuntavastuuta Tuloksena syntyy koordinoimatonta vastuullista toimintaa sekä filantropiaa, jotka eivät käsittele yhteiskuntavastuuta sen koko laajuudessa eivätkä ole yhteydessä yrityksen strategiaan. Yritys ei näin ollen pysty tekemään merkittäviä vastuullisia vaikutuksia tai vahvistamaan yrityksen pitkän aikavälin kilpailukykyä. (Porter & Kramer 2006, 3–6.) Yritysten yhteiskuntavastuun käsitteen ymmärrys on tärkeää vastuullisten toimien eteenpäin viemiseksi sekä yritysten kilpailukyvyn parantamiseksi.

3.1.4 Yritysten yhteiskuntavastuu: puolesta ja vastaan

Klassisin talouden edustajien argumentti yritysten yhteiskuntavastuuta vastaan on ekonomisti Milton Friedmanin neljäkymmentä vuotta sitten esittämä näkemys, jonka mukaan yritystoimintaa eivät koske yhteiskunnalliset seikat. Friedman on muokannut näkemystään väittäen, että johtajien tulee pyrkiä voiton maksimointiin noudattaen vain lakiin ja eettisiin käytäntöihin pohjautuvia perussääntöjä (Carter 2004, 5; Carroll & Buchholtz 2006, 41–42; Leire & Mont 2010, 29). Kritiikin kohteeksi ovat joutuneet johtajien kyvyttömyys ja tietotaito käsitellä yhteiskunnallisia toimia. Johtajien oletetaan orientoituvan operatiivisiin ja taloudellisiin kysymyksiin. Heidän lähtiessä ajamaan yhteiskuntavastuuta yritysten varsinainen päämäärä, voiton saavuttaminen, voi heikentyä. Yritysten yhteiskuntavastuun käyttöönottoa on kritisoitu myös sillä, että yritykset saisivat taloudellisen, teknologisen ja ympäristöön liittyvän vallan lisäksi myös yhteiskunnallista valtaa. Tämä argumentti ei huomioi, että yrityksillä on yhteiskunnallista valtaa toimiessaan osana valtioita, maanosia ja koko maailmaa. Yhteiskuntavastuun käyttöönotto organisaatiossa voi asettaa yritykset heikompaan globaaliin kilpailuasemaan, kun yritykset joutuvat sisäistämään kulut, joita aiemmin on välitetty yhteiskunnalle. Kulujen kasvu näkyy tuotteiden hinnassa heikentäen niiden kilpailukykyä kansainvälisillä markkinoilla. (Carroll & Buchholtz 2006, 41–42.) Argumentit yhteiskuntavastuuta vastaan ovat loogisia, mutta tulevat vanhentumaan, jos eivät jo ole vanhentuneita. Yritysten yhteiskuntavastuu on globaali, kasvava kiinnostuksen kohde yritysten sidosryhmille. Kansalaiset haluavat vaikuttaa yhteiskuntaan eivätkä anna yritysten tehdä sitä puolestaan.

Bowen (1953) esitti jo ennen Friedmanin ajatuksia näkemyksensä, että yrityksillä on osana yhteiskuntaa siitä myös vastuu. Heidän esittämien ajatusten jälkeen on nähty, että yrityksen taloudellinen vastuu kulkee yhdessä laillisen, eettisen ja filantrooppisen vastuun kanssa (Leire & Mont 2010, 29). Yritysten yhteiskuntavastuun puolesta on luotu yleistys siitä, että suuryritysten nousu on tuonut teollisiin yhteiskuntiin vakavia yhteiskunnallisia ongelmia, jotka yritysjohtajien on pyrittävä ratkaisemaan. Tämän pohjalta on nähtävissä, että yritykset ovat osasyllisiä yhteiskunnallisiin ongelmiin ja yritysten tulisi lieventää toimintansa negatiivisia vaikutuksia. Yritysten oman edun ja säilyvyyden kannalta olisi intressejä hyvä suunnata yhteiskunnalliseen vastuuseen ja positiiviseen vaikuttamiseen. Yhteiskunta pyrkii muuttamaan yrityksiä lakien ja säädösten keinoin odotuksia vastaaviksi toimijoiksi, jos yritykset eivät siihen itse kykene tai ole halukkaita. Yritysten on näin ollen vastattava yhteiskunnan pitkän aikavälin odotuksiin mikäli ne haluavat säilyttää olemassa olevat mahdollisuutensa toimia. Yhteiskunta määrittää yritysten oikeudet ja roolin taloudellisessa järjestelmässä. Tämä puolustaa käytännön syitä, miksi yritysten

on hyvä ottaa käyttöön yhteiskuntavastuu välttämällä näin valtion ylimääräinen sääntely ja väliintulo. Yrityksillä on voimavaroja, kuten pääoma ja johtajien taidot, joilla ratkaista yhteiskunnallisia ongelmia. Lisäksi yritykset pystyvät vaikuttamaan tuote- ja työpaikkaturvallisuuteen oikealla ja lopullisella, usein yhteiskunnan ohjaamalla, päätöksenteolla. Yritysten yhteiskuntavastuun puolesta voidaan näin ollen argumentoida mahdolliset hankaluudet ennakoivalla lähestymistavalla, jolla yritykset pystyvät vaikuttamaan yhteiskunnan sääntelyyn. (Carroll & Buchholtz 2006, 42–43.) Michel Porter (1980, 122–125) näkee, että yritysten on myös ennakoivien luotava yhteiskuntavastuullista strategiaa kilpailukyvyyn parantamiseksi. Maineen edistäminen, toimialan trendit sekä kustannussäästöt ovat lisäksi syitä, miksi yritysten kannattaa ryhtyä yhteiskuntavastuullisiin toimiin. (Carroll & Buchholtz 2006, 45.)

3.1.5 Yritysten yhteiskuntavastuun koulukunnat

Tarkastellessaan yritysten yhteiskuntavastuun käsitettä kirjallisuudessa Bowd, Bowd ja Harris (2006) ovat löytäneet kolme asiaa erilailla käsittelevää koulukuntaa. Kahta ensimmäistä koulukuntaa he kutsuvat ”Bowen” ja ”Friedman” koulukunniksi, jotka saavat nimensä koulukuntien ajatuksiin vaikuttaneiden ajattelijoiden teksteistä. Ensisilmäyksellä nämä koulukunnat näyttävät olevan täysin toistensa vastakohtat. Kontrasti koulukuntien välillä on johtanut polarisoituneesta yritysten yhteiskuntavastuunäkemyksestä, joka on havaittavissa kirjallisuudessa. Bowd ym. (2006) näkevät, että näistä Bowenin ja Friedmanin teksteistä yritysten yhteiskuntavastuukirjallisuus ja määritelmä on saanut alkunsa. Kolmas koulukunta on nimetty suurimman edustajan mukaan Euroopan komission koulukunnaksi. Tämä koulukunta käsittelee kirjallisuuden joka kohtuullistaa aiempien koulukuntien kärjistyneitä näkemyksiä yritysten yhteiskuntavastuusta. (Bowd, Bowd & Harris 2006, 149.)

Bowen (1953) siis näki, että yrityksillä on olemassaolonsa kautta vastuu yhteiskuntaa kohtaan. Hän oli alullepanija yritysten yhteiskuntavastuu mallissa, jossa nähdään että yrityksillä on vastuu palvella yhteiskuntaa ennakoivasti. (Bowen 1953, 6.) Friedmanin koulukunta näkee asian päinvastoin. Koulukunta esittää erittäin kärjistyneen näkemyksen yritysten yhteiskuntavastuusta todeten, että yritysten ainoa tarkoitus on tehdä rahaa osakkeenomistajille niin paljon kuin mahdollista. Friedman näki altruismin hallituksen, kuntien ja yksilöiden, ei yritysten, vastuuksi. (Bowd ym. 2006, 149.)

Kolmas ja uusi koulukunta yritysten yhteiskuntavastuukirjallisuudessa on luonut sovittelivamman näkemyksen kahdesta aiemmasta käsityksestä. Koulukunta yhdistää aiemmat näkemykset ja luo

niistä yritysten yhteiskuntavastuun strategisen toiminnan avulla. Yritysten yhteiskuntavastuun tavoitteet on sidottu yksittäiseen organisaatioon ja sen tavoitteisiin, kuten tuoton lisäykseen sekä maineen parannukseen. (Bowd ym. 2006, 149–150.)

3.1.6 Yritysten yhteiskuntavastuun kestävyys

Yritysten yhteiskuntavastuu on yritysten vapaaehtoista toimintaa, jonka kestävyyttä taloudellisten koettelemusten aikana Harwood ym. (2011) ovat tutkineet. Tutkimuksessaan he ymmärtävät yritysten yhteiskuntavastuun Euroopan komission määritelmän mukaan. He tarkastelevat yhteiskuntavastuun kykyä sietää stressiä ja muutoksia, jotka syntyvät kilpailusta aloitteellisuudesta tai organisaatioiden rajallisista resursseista. Tutkimukseen osallistui hankinnan ja toimitusketjun hallinnan ammattilaisia, sillä toiminnot nähdään vahvasti liittyvän yhteiskuntavastuuta koskeviin päätöksiin ja toimintaan. (Harwood ym. 2011, 284 –285.)

Tutkimuksessa Harwood ym. (2011) havaitsivat, että yritysten motiivit yhteiskuntavastuun käytölle ovat relationaalisia tai moraalisia, eivät instrumentaalisia. Havainnon perusteella he pohtivat toimivatko yritykset yhteiskuntavastuullisesti koska lainsäädäntö sanelee tiettyjä asioita vai koska yritykset haluavat antaa hyvän mielikuvan ulospäin. Tutkimuksessa selvisi myös, että organisaatiot joilla on yhteiskuntavastuullisia käytäntöjä tulevat jatkamaan ja lisäämään niitä tulevaisuudessa. Erityisesti ympäristöasioihin organisaatiot ovat tulevaisuudessa valmiita panostamaan. (Harwood ym. 2011, 286–289.)

Kokonaisuudessaan Harwood ym. (2011) tekemä tutkimus vahvisti käsitystä yritysten yhteiskuntavastuun kestävydestä ja yritysten tulevaisuuden toiminnasta asian eteenpäin viemiseksi. Tutkimus vahvistaa Lewis'n (2001) toteamusta, että yritysten yhteiskuntavastuu ei ole Abrahamsonin (1996) teorian mukainen johtamismuoti joka vaihtelee ajan käsitysten mukaan. Eikä yritysten yhteiskuntavastuu ole myöskään vapaavalintainen lisä, vaan se on merkki syvemmästä muutoksesta yritysten ja sidosryhmien välillä. Tämä muutos sisältää käsityksen siitä, että hyväksyttävästi toimiva yritys tarvitsee ympärilleen hyväksyttävästi toimivan yhteiskunnan. (Lewis 2001, 32.)

3.1.7 Yritysten yhteiskuntavastuu ja sidosryhmät

Yritysten yhteiskuntavastuuta tuetaan yleisesti sidosryhmät mukaan ottavalla vuoropuhelulla. Tämä sidosryhmävuoropuhelu tarkoittaa, että ryhmät tai henkilöt voivat ja heidän annetaan vaikuttaa organisaatioon ja päinvastoin. Sidoryhmävuoropuhelun tarkoituksena on sidosryhmien osaamisen hyödyntäminen sekä sidosryhmien tarpeidensa tyydyttäminen. (Kujala & Kuvaja 2002, 83–85.) Kahden viime vuosikymmenen aikana sidosryhmät yrityksiin liittävä teoria on noussut yleiseksi viittaukseksi yritysten yhteiskuntavastuusta puhuttaessa (Pedersen 2006, 138). Pedersen (2006) liittää sidosryhmävuoropuheluun sidosryhmien mukaanottamisen, avoimuuden, suvaitsevaisuuden, valtuuttamisen sekä läpinäkyvyyden. Yritysten tulee ottaa päätöksentekoon mukaan sidosryhmät joihin päätökset vaikuttavat ja jotka pystyvät vaikuttamaan päätöksiin. Avoimuus sidosryhmävuoropuhelussa tarkoittaa, että sidosryhmien mukaan ottamiseen vaikuttavat päätettävän asian luonne sekä vaikutusten ja vaihtoehtojen määrä. Sidoryhmien mukaan ottaminen vaatii suvaitsevaisuutta uusia ideoita ja näkemyksiä kohtaan sekä avoimuutta kritiikille. Luodessaan sidosryhmävuoropuhelua yritykset valtuuttavat sidosryhmät vaikuttamaan prosesseihin sekä lopputuloksiin. Vaikuttaminen vaatii yrityksiltä läpinäkyvyyttä eli sidosryhmillä on oltava avoin pääsy tietoihin, jotka liittyvät prosesseihin ja lopputuloksiin. Sidoryhmävuoropuhelussa yritysten täytyy erotella asian kannalta tärkeät sidosryhmät, koska muuten kaikki sidosryhmät pitäisi huomioida. Ongelmaksi erottelussa nousee kysymys siitä, mitkä ovat tärkeitä? (Pedersen 2006, 141–148.)

Heikkurinen ja Ketola (2011) kritisoivat tapaa, jossa yritysten yhteiskuntavastuun johtamista lähestytään sidosryhmävuoropuhelun näkökulmasta. He näkevät, että yritysten yhteiskuntavastuujohtamisessa sidosryhmien mukaan ottaminen tarkoittaa yritysten oletettavan ulkoisten sidosryhmien toimivan yrityksen omanatuntona. Tätä voidaan heidän mukaansa pitää yrityksen omantunnon ulkoistamisena. Sidoryhmävuoropuhelussa johtajien ei tarvitse harkita päätöksensä seurauksia, niin pitkään kun sidosryhmät eivät vastusta. Luottamalla sidosryhmiin, itsensä sijaan, yritykset eivät pysty kypsytymään. Huomioitavaa lisäksi on, että sidosryhmillä ei ole yhtenäistä yhteiskuntavastuulinjaa ja ne voivat näin korostaa eri asioita. Vaihtoehtona vallitsevalle yritysten yhteiskuntavastuun sidosryhmälähestymistavalle Heikkurinen ja Ketola (2011) ehdottavat käytettäväksi yritysten yhteiskuntavastuun tietoisuuslähestymistapaa. Tässä lähestymistavassa vastuullisuus syntyy yrityksen sisäisen kehityksen näkökulmasta. Yritykset pyrkivät lisäämään tietoisuuttaan toimistaan ja niiden vaikutuksista ihmisiin, yhteiskuntaan ja planeettaan, jolloin yritykset eivät aiheuta näille harmia. Tietoisuuslähestymistavassa vastuullista mainetta ajatellaan

kilpailuedun tuojana, joka syntyy yhteiskuntavastuullisen toiminnan tuloksena. Sidosryhmille ulkoistettu vastuu tuodaan näin takaisin yrityksiin. (Heikkurinen & Ketola 2011.)

Porter & Kramer (2006) ovat myös kritisoineet sidosryhmien huomioon ottamista yritysten yhteiskuntavastuun käytössä. He toteavat, että halu tyydyttää sidosryhmien vaatimuksia yhteiskuntavastuusta johtaa siihen, että yritykset ulkoistavat ensisijaisen vastuun omasta yhteiskuntavastuutoiminnasta ulkopuolisille tahoille. Sidosryhmien näkemykset ovat tärkeitä, mutta ryhmät eivät voi koskaan täysin ymmärtää yksittäisen yrityksen toiminnan moniulotteisuutta. Eikä sidostyhmät välttämättä ymmärrä asioiden tärkeyttä yritykselle, yhteiskunnalle tai koko maailmalle. Sidosryhmien kuuntelun sekä tyytyväisyyden mittaamisen sijaan tulisi mitata yksittäisen yrityksen yhteiskunnallisia vaikutuksia. (Porter & Kramer 2006, 4.)

Kriitikistä huolimatta sidosryhmälähestymistapa on vallitseva yritysten yhteiskuntavastuun lähestymistapa jonka tarkoituksena on organisoiden yrityksen tehtävät ja käyttää yrityksen identiteettiä strategisena työkaluna voiton tavoittelussa. Tavoitteen saavuttamiseksi tarvitaan mekaanista, moniosaista, ulkoista ja vastavuoroista identiteetin johtamista, koska yrityksen yhteiskuntavastuullinen identiteetti on kontekstiherkkä ja riippuvainen kaikista sidosryhmistä. Tietoisuuslähestymistapa on sen sijaan luonteeltaan transsendentti eli ihmisen käsityskyvyn ylittävä. Lähestymistavassa yrityksen identiteetillä ei ole toiminnallista tarkoitusta, vaan se on itsensä tulos, joka organisoii yrityksen tarkoitusta. Yrityksen identiteetti on sisäinen, eikä sen tarvitse muuttua asiayhteyden mukaan. Tämä johtaa siihen, että moniosaista ja mekaanista sidosryhmien johtamista ei tarvita. (Heikkurinen & Ketola 2011.)

Sidosryhmälähestymistapa näkee yritykset amoraalisina kokonaisuuksina, kun tietoisuus lähestymistapa pitää yrityksiä joko moraalisisina tai moraalittomina. Tietoisuuslähestymistavan kiinnostus kohdistuu siihen, mikä on moraalisesti tai eettisesti oikein tai väärin. Vastuullisuus on lähestymistavan lopputulos, eikä sitä käytetä hyväksi taloudellisen tai muun institutionaalisen hyödyn tavoitteluun. (Heikkurinen & Ketola 2011.)

Tällä hetkellä yrityksiä rohkaistaan yhteiskuntavastuullisiin toimiin, jos, ja vain jos, toimet tuovat pitkän aikavälin hyötyä yrityksille (kts. Porter & Kramer 2006). Tietoisuuslähestymistavan avulla yritykset voivat ottaa käyttöön vastuullisen identiteetin, joka johtaa haluttuun imagoon ja maineeseen. Näin yritykset luopuvat pyrkimyksestä johtaa monimutkaisesta yhteydestä riippuvia yhteiskuntavastuullisia identiteettejä, jotka ovat ulkoistetun etiikan tulosta ja yritykset voivat sen sijaan korostaa yrityksen toimien henkilöitymisen tuloksena syntyneitä sisäistettyä etiikkaa.

Sisäistetty etiikka lisää vastuullista identiteettiä joka puolestaan heijastuu vastuulliseen imagoon ja muodostaa ajan mittaan vahvan maineen. (Heikkurinen & Ketola 2011.)

Myönteinen yhteiskuntavastuullinen informaatio lisää sidosryhmien sitoutumista yrityksiin, sidosryhmiin käytettävästä lähestymistavasta riippuen. Sitoutuminen lisääntyy, kun yritykset vastaavat sidosryhmien vastuullisuusvaatimuksiin tai luovat oman vastuullisen maineen ja imagoa parantavan identiteetin (Alniacik, Alniacik & Genc 2010, 241–243). Alniacik, Alniacik ja Genc (2010) osoittivat tutkimuksessaan että positiivinen yhteiskuntavastuullinen informaatio lisää asiakkaiden aikeita ostaa yrityksen tuotteita, potentiaalisten työntekijöiden aikomuksia hakea työtä ja sijoittajien halukkuutta sijoittaa yrityksiin. Lisäksi tutkimus osoittaa, että vaikka yrityksellä olisi edukas profiili tuotteiden laadun, johtamisen tehokkuuden, tuottavuuden ja työskentelyolosuhteiden suhteen voi negatiivinen informaatio yhteiskuntavastuusta heikentää sidosryhmien aikeita yritystä kohtaan. Sidosryhmien näkökulmasta yritysten yhteiskuntavastuullisesti toimiminen on yrityksen keino parantaa mainetta. Tutkimus osoitti, tuotteiden ja palveluiden laatu, hyvä työskentelyympäristö ja kohtuullisen tuoton aikaansaaminen eivät ole riittävää ilman hyviä tuloksia sosiaalisesta ja ympäristöllisestä suorituskyvystä. (Alniacik ym. 2010, 241–243.)

Sidosryhmien liittäminen yritysten yhteiskuntavastuun tarkasteluun on siis yleistä. Yhteiskuntavastuun käyttöönottoon vaikuttavat niin asiakkaat ja työntekijät kuin lait, joiden ympäröimänä yritykset toimivat. Heikkurisen ja Ketolan (2011) esittämä näkemys yhteiskuntavastuusta osana yritysten identiteettiä on mielenkiintoinen. Näkevätkö yritykset yhteiskuntavastuun käytön vaatimuksiin vastaamisena vai yrityksen identiteetistä kumpuavana arvontuottamisen tapana?

3.2 Hankinta

Hankintatoimi on yrityksen organisaatorajat ylittävä prosessi, joka vastaa tuotteiden ja palvelujen hankkimisesta yrityksen tarpeisiin. Hankintatoimi on 15 viime vuoden aikana noussut operatiivisesta merkityksestä kohti organisaatioiden strategista funktiota. Hankintatoimea ei nähdä ainoastaan alhaisten yksikkökustannusten takaajana, vaan osana organisaation koko arvoketjua. (van Weele 2005, 10; Emiliani 2010, 118.) Arvoketjuajattelu korostaa hankintatoimen strategista merkitystä yrityksen liiketoiminnassa sekä toiminnassa hankintaosapuolten välillä. Globalisaatio, teknologian luomat mahdollisuudet sekä vaihtuvat asiakastarpeet ovat muuttaneet yritysten

kilpailukenttää. Muutoksiin vastaamiseksi yritykset ovat omaksuneet hankintatoimen prosessorientaation (van Weele 2005, 23) ja nähneet hankintatoimen strategisen merkityksen.

Van Weele (2005) määrittää hankintatoimen yrityksen ulkoisten voimavarojen johtamiseksi. Yritykselle tärkeät ensisijaiset ja tukevat toimet varmistetaan tavaroiden, palveluiden, voimavarojen ja tiedon toimituksen oikea-aikaisuudella yritykselle suotuisin ehdoin sopivilta toimittajilta. Hankinta kattaa kaiken, mistä yritys saa ulkopuolisen laskun ja sisältää kaikki toimet jotka vaaditaan tuotteen saamiseksi loppumääränpäähän. (van Weele 2005, 12, 23.)

Yritysten hankintatoimen tavoitteita on toimittaa tarvittavat materiaalit sekä palveluvirrat yrityksen käyttöön varmistuen toimitusten hyödyn yritykselle (Baily, Farmer, Jessop & Jones 2005, 4; Monczka ym. 2005, 7). Hankintatoimen tulee ylläpitää ja kehittää olemassa olevia toimittajasuhteita ja siten varmistaa jatkuva toimitusvirta. Samanaikaisesti hankinnan tulee etsiä uusia toimittajia suunniteltujen tai yllättävien tarpeiden täyttämiseksi. Hankinnan tulee olla ostoissaan tehokas ja eettisesti tavoitella parasta mahdollista tuottoa. Lisäksi hankintatoimen tulee informoida ja neuvoa yrityksen muita osastoja varmistuen koko organisaation tehokas toiminta sekä kehittää henkilöstöä ja käytäntöjä hankinnan tavoitteiden saavuttamiseksi. (Monczka ym. 2005, 7–14.)

Monczka, Trent ja Handfield (2005) määrittävät hankinnan kontrollijänteen, joka koostuu toimittajien arvioinnista, valinnasta sekä yhteydenpidosta, spesifikaatioiden arvioinnista sekä hankintasopimusten teosta. Toimittajien arviointi ja valinta on hankintaosaston tärkein tehtävä. Toimittajayhteydenpitoon sekä materiaalien spesifikaatioiden arviointiin voi osallistua organisaation muu henkilökunta tarvittaessa. (Monczka ym. 2005, 33–34.) Toimittajasuhteet nähdään yrityksen kilpailuetuna, jota varten hankintatoimi muodostaa hankintastrategioita. Hankintaorganisaatiot käyttävät usein eri hankintastrategioita yhtäaikaisesti, ja niiden valintaan vaikuttavat ostettavan tuotteen laatu sekä riskit, joita yritys on valmis ottamaan. (Ritvanen 2008, 32.) Hankintastrategioilla pyritään vaikuttamaan toimittajiin ja heidän valtaansa ostavaan yritykseen nähden sekä toimittajapotentialin tehokkaaseen hyödyntämiseen.

Hankintatoimi on yksi avaintekijä yrityksen globaalin kilpailuedun tavoittelussa sekä kehittämisessä, sillä viimeisen 30 vuoden aikana yritysten hankinnat ovat laajalti kansainvälistyneet (Monczka ym. 2005, 301–305). Kansainvälinen hankinta tuo yritykselle kokoetua (Porter 1980, 280) edistäen kannattavuutta sekä yrityksen toimintaa. Globaali hankintatoimi kasvattaa hankintaketjun monimutkaisuutta korostaen tuotteiden hankintastrategioiden merkitystä.

Hankintajohtaminen viittaa toimittajasuhteiden ylläpitoon ja jatkuvaan kehittämiseen sekä hankintaprosessien määrittämiseen ja kehittämiseen organisaation sisäisissä ja ulkoisissa suhteissa (van Weele 2005, 15). Toimittajasuhteiden ylläpito ja kehitys sekä yksikkökustannusten merkitys on painottunut hankintatoiminnassa sekä hankintajohtamisessa. Hankintatoimen globalisoitumisen ja prosessiajattelun vaikutuksesta on ostettavien materiaalien sekä toimittajasuhteiden merkitys noussut yksikkökustannuksia tärkeämmäksi huomion kohteeksi. Toimittajat ovat osa yhtenäistä arvoketjua, jossa hyvät suhteet ja luottamus takaavat paremmat mahdollisuudet saada laadukkaita tuotteita ajallaan. (Emiliani 2010, 120.)

3.2.1 Hankintatoiminnan eettisyys

Hankintatoimintaa suorittavat henkilöt kohtaavat muihin organisaatioryhmiin verrattuna huomattavan paljon paineita toimia epäeettisesti. Paineet syntyvät hankinnan taloudellisesta vastuusta ja mahdollisuuksista käyttää miljoonia euroja ostotoimintaan. Epäeettiseen käytökseen sortumiseen vaikuttavat ulkoisen paineen asettajina myyjät ja sisäisen paineen asettajina yrityksen johto sekä sen asettamat tavoitteet. Epäeettisessä käytöksessä piilee riski laittomaan toimintaan sekä henkilökohtaisen ammatillisen maineen tai yrityksen maineen menetykseen. (Monczka ym. 2005, 476–477.)

Hankintatoiminnan eettisyys sisältää oletuksia, että hankintatoimintaa suorittava toimii organisaation etujen mukaan, ei hyväksy yrityksen sääntöjen vastaisia lahjoja tai palveluita ulkopuolisilta eikä tee henkilökohtaisia sopimuksia toimittajien kanssa. Lisäksi hankinnasta vastaavien tulee toimia eettisesti ja vastuullisesti toimittajia kohtaan, mikä tarkoittaa ammattimaista ja kunnioittavaa käytöstä. (Monczka ym. 2005, 476; Ciliberti, Pontrandolfo & Scozzi 2010, 91.)

Yritykset voivat tukea hankintatoiminnan eettisiä käytäntöjä kehittämällä ja käyttöönottamalla virallisen eettisen toiminnan periaatteen, josta henkilöstö saa avukseen tukea ja määräyksiä. Eettisiä käytäntöjä lisää myös yritysjohton sitoutuminen, koulutus, sisäinen raportointi, yhtenäisten käytäntöjen sekä ennakoivien toimenpiteiden kehitys ja käyttö. Lisäksi toimittajayhteistyön kehitys sekä hankintatiimin käyttö vähentävät epäeettistä käytöstä kun osapuolet tuntevat toisensa ja hankinnasta päättää monihenkkinen tiimi yhden ostajan sijaan. (Monczka ym. 2005, 481–483.)

3.2.2 Toimittajien code of conduct -säännöt

Hankintatoiminnan vastuullisuuteen ja eettisyyteen liittyy hankintahenkilöstön ja yrityksen sisäisen toimintaperiaatteen määrittämisen lisäksi, toimittajien eettisen toiminnan määrittäminen. Yritysten odotetaan määrittelevän toimittajille kohdistetut eettiset standardit code of conduct -säännöissä (supplier code of conduct), jotka ovat erilliset yrityksen sisäinen eettisen toiminnan säännöistä. Code of conduct -säännöt osoittavat, että yritys on tietoinen asioista ja haluaa kertoa toimittajalle tavoitteet ja odotetut standardit. Säännöt ovat ohje toimittajille sekä henkilöstölle, joka on yhteydessä toimittajien kanssa. (Jamison & Murdoch 2005, 16–17.)

Code of conduct -säännöt vaativat toimittajia noudattamaan paikallisia lakeja sekä joitain kansainvälisiä standardeja. Jamison ja Murdoch (2005, 17) toteavat, että sidosryhmien mielestä uskottava code of conduct -säännösten on koostuttava yhdistyneiden kansakuntien (YK) ihmisoikeusjulistuksesta sekä Kansainvälisen työjärjestön (International Labour Organization, ILO) ydin käytännöistä, jotka koostuvat seuraavista alueista:

- ei pakkotyötä
- ei lapsityötä
- työntekijöiden kokoontumisvapaus
- turvallinen ja hygieeninen työympäristö
- työskentelyajat
- korvaus tehdystä työstä: minimipalkkaus
- ei syrjintää
- vakituinen työllisyys taattava
- ei ankaraa tai epäinhimillistä kohtelua

Toimittajilta odotettujen käytäntöjen määrittämisen jälkeen on yritysten tärkeä tiedottaa toimittajia odotuksista. Code of conduct -säännöt esitetään sekä hyväksytään usein hankintasopimusten teon yhteydessä, mikä tarkoittaa sääntöjen mukaisten toimintatapojen käyttöönottoa toimittajien yrityksissä. Hankintatoiminnasta vastaavien tulee valvoa, että sääntöjen mukainen toiminta otetaan käyttöön toimittajien organisaatioissa jatkuvana prosessina. Tähän apuna käytetään toimittaja-auditointeja. Auditointeja voi tehdä ulkopuolinen kolmas osapuoli, hankintaorganisaation työntekijä, sisäinen auditoija tai vastuullisesta toiminnasta vastaava ryhmä. (Jamison & Murdoch 2005, 18–19.)

Eettisestä käyttäytymisestä ja yritysten yhteiskuntavastuusta tehdyssä tutkimuksessa code of conduct -säännöt näyttäytyvät välineellisenä työkaluna kun selitetään yritysten vastuullista käyttäytymistä ja eettistä ilmapiiriä. Sääntöjä käytetään siis työkaluna, jonka nähdään johtavan yhteiskuntavastuulliseen hankintaan. (Blome & Paulraj 2012.) Code of conduct -säännöt ovat yleisin tapa ottaa käyttöön, varmistaa ja laajentaa yhteiskuntavastuullisia käytäntöjä ostajan ja toimittajan yhteistyössä. Erityisesti siksi, että säännöt käsittelevät vastuullisia aiheita ostaja-toimittajayhteistyössä jotka ovat sekä sosiaalisesti että ympäristön kannalta merkittäviä. Säännöt kertovat ja asettavat ostajan odotukset toimittajan vastuullisesta käytöksestä. Ne voivat myös tarjota ohjeistusta työntekijöille, ylläpitää yhtenäisiä standardeja sekä tarjota rohkaisua ja tukea parantaen näin yrityksen mainetta ja siten olla kilpailuedun lähde. (Hoejmose & Adrien-Kirby 2012, 236.)

4 YHTEISKUNTA VASTUULLINEN HANKINTA

4.1 Yritysten yhteiskuntavastuu hankinnassa

Yritysten yhteiskuntavastuun käyttöönotto on riippuvainen yrityksen kaikkien eri organisaatioiden osallistumisesta. Yhteisissä linjatuissa pyrkimyksissä yhteiskuntavastuun toteutumiseksi on hankintaosasto kuitenkin erityisen sopiva edesauttamaan koko organisaation vastuullisuustavoitetta. Tämä johtuu hankinnan strategisesta merkityksestä sekä asemasta yrityksen operatiivisessa toiminnassa. Hankinta läpäisee kaikki yrityksen toiminnot ja tästä syystä hankinnalla on ainutlaatuinen asema edesauttaa yhteiskuntavastuullista toimintaa (Blome & Paulraj 2011).

Tässä tutkielmassa yhteiskuntavastuullinen hankinta ymmärretään tämän luvun määritelmien mukaan. Tutkielmassa on mukana uudempaa viime vuonna julkaistua ja vanhempaa kymmenen vuoden takaista sekä kaikkea siltä väliltä olevaa lähdemateriaalia. Käytetyt tutkimukset painottavat yritysten yhteiskuntavastuun eri alueita hankinnan kontekstissa. Tästä huolimatta on materiaalin perusteella tutkielmassa pyritty luomaan mahdollisimman yhtenäinen ja kokonaisvaltainen käsitys siitä, mitä yhteiskuntavastuullinen hankinta on.

Leire ja Mont (2009, 28) toteavat, että yritysten yhteiskuntavastuun ulottaminen hankintaan on tutkimusalueena uutta, eikä alan käytäntöjä ole laaja-alaisesti tutkittu. Tämä on oletettavasti johtanut siihen, että yhteiskuntavastuullisesta hankinnasta on käytössä lähes yhtä monta termiä kuin yhteiskuntavastuullisuudesta yleisesti. Käytettävään terminologiaan kuuluu ympäristöllinen hankinta, hankinnan sosiaalinen vastuu, eettinen hankinta sekä sosiaalisesti vastuullinen hankinta (Harwood & Humby 2008, 170). Yhteiskuntavastuullinen hankinta viittaa yrityksen hankintatoimen pyrkimyksiin vaikuttaa positiivisesti yhteiskuntaan ottaen hankintapäätöksissä huomioon sidosryhmien ajamat yhteiskuntavastuulliset teemat (Maignan ym. 2002, 643; Leire & Mont 2009, 29).

Näihin yhteiskuntaan liittyviin pyrkimyksiin yritykset käyttävät yhteiskuntavastuullista hankintastrategiaa, jonka käyttö välittää tietoa ja vaikutuksia toimittajille nopeuttaen näin muutosten etenemistä vastuullisempaan suuntaan koko tilaaja-toimittajaketjussa. Hankintatoimen päätöksentekoon ja rutiineihin vaikuttavat yritysten yhteiskuntavastuukäytännöt sekä instrumentit. Nämä koostuvat johtosäännöistä, kuten yritysten kolmoistilinpäätös, ulkoinen ja sisäinen valvonta, ympäristöasioiden johtaminen, sidosryhmien dialogi, yrityksen yhteiskunnalliset kehitysinvestoinnit sekä julkisen ja yksityisen yhteistyö (Utting & Clapp. 2008, 2). Hankintatoimen

yhteiskuntavastuustrategian käytännöt sisältyvät päivittäiseen päätöksentekoon ja rutiineihin. Metodeita joilla yhteiskuntavastuulliset kriteerit voidaan liittää hankintasopimuksiin, ovat ehtojen suoraan sopimukseen lisääminen tai erillisen yhteiskuntavastuullisuutta koskevan sopimusten allekirjoitus. Toimittajalta voidaan myös pyytää itsearviointeja hankinnanorganisaation määrittämien kriteerien pohjalta. (Leire & Mont 2009, 30–31.)

Yhteiskuntavastuullisen hankinnan on todettu kohtaavan ongelmia, kuten resurssien puute sekä organisaatiotason käytännöt. Resursseja vievät yhteiskuntavastuullisten hankintakriteerien kehitys sekä auditointien teko. Tiedon kerääminen toimittajilta vaatii aikaa sekä osaamista. Toimittajien arviointi ja tietojen varmistus on vaikea prosessi toimittajien kulttuurierojen ja käytäntöjen vuoksi. (Leire & Mont 2009, 35–37.) Näistä syistä yhteiskuntavastuun tiedostaminen hankinnassa sekä käyttöönotto hankintaorganisaation toiminnassa ovat jääneet vähälle huomiolle. Hankintatoimi on keskittynyt ainoastaan toimittajasuhteiden tehokkuuteen sekä hallinnollisiin seikkoihin. (Maignan ym. 2002, 641–642.) Schneider ja Wallenburg (2012, 243) toteavat, että hankinnan kasvanut strateginen merkitys ei ole perusteellisesti muuttanut ymmärrystä siitä, mitä on tyypillinen hankintatoiminta. Tämä näyttäytyy vastuullisuuden lisäämisen ongelmana, sillä hankintatoiminnassa pääasiassa edelleen keskitytään ostaja-toimittajarajapintaan, kuten toimitusperusteiseen vaikutusvaltaan, toimittajasuhteiden kehitykseen ja toimittajan suoritusten arviointiin. (Schneider & Wallenburg 2012, 243).

Narasimhan ja Das (2001, 607) totesivat yli kymmenen vuotta sitten tekemässään tutkimuksessa hankinnan nostamisesta strategiseksi funktioksi, että edellä mainittu ostaja-toimittajarajapintaan keskittyminen ei ole riittävää, jos yritykset haluavat kohottaa hankinnan strategista merkitystä. Hankintatoiminnassa tulisi toimittajien lisäksi keskittyä käytäntöihin, jotka edesauttavat hankinnan osallistumista toimitasuunnitteluun ja kilpailuedun lisäävään toimituspohjan laajentamiseen. (Narasimhan & Das 2001, 607). Tutkimukset ja yleinen hankinnan kirjallisuus korostaa hankinnan strategista merkitystä yritystoiminnalle ja sen vastuullisuustavoitteiden saavuttamiselle. Schneiderin ja Wallenburgin (2001) tutkimustulos kuitenkin osoittaa, että merkitystä ei ole vielä kaikissa yrityksissä huomioitu tai saavutettu.

Hankinnan strategisen merkityksen huomioinnista huolimatta on vastuullisuuden vaade osa tämän päivän yritystoimintaa ja näin myös osa hankintaa ja sen käytäntöjä. Vastuullisen hankinnan käyttöönotto on haasteellista yhteiskuntavastuun moniulotteisuuden vuoksi. Vaativien tilanteiden on kuitenkin todettu vahvistavan toimittajasuhteita ja näin ollen voidaan nähdä yhteiskuntavastuun lisäyksen vahvistavan hankinnan ilmeistä toimittajapainotusta. Hankintatoiminnan laajuus tulee

toimittajien lisäksi ulottaa koskemaan muitakin sidosryhmiä ja yrityksen sisäisen yhteistyön lisäyksellä pyrkii ylittämään toiminnalliset rajat ja mahdolliset esteet yhteiskuntavastuun tieltä. (Schneider & Wallenburg 2012, 243–244).

4.2 Yhteiskuntavastuullisen hankinnan tutkimus

Yritysten yhteiskuntavastuun näkyminen hankinnassa on tutkimusalan uusi ja alan terminologia vaihtelee eri vastuullisuuspainotusten mukaan. Schneider ja Wallenburg (2012) toteavat tutkimuksessaan, että vasta viimeisen neljän vuoden aikana on vastuullisesta hankinnasta tehty tutkimuksia, joissa käsitellään menestyksekkäitä vastuullisen hankinnan käyttöönottoja. Tällä he tarkoittavat, että vastuullista hankintaa käsiteltäessä on yhtä aikaa otettu huomioon taloudelliset, ympäristöä koskevat sekä sosiaaliset kriteerit hankintapäätösten teossa. (Schneider & Wallenburg 2012, 244).

Blome ja Paulraj (2011) toteavat, että yhteiskuntavastuulliseen hankintaan keskittyvä kirjallisuus voidaan kategorisoida kahteen valtavirtaan: etiikkaan liittyvään ja hankintaan liittyvään. Jälkimmäinen tutkimus suuntaa keskittyä aiheisiin kuten, kansainvälinen hankinta, yhteiskuntavastuun vaikutukset suorituskykyyn, yhteiskuntavastuun riskit kannattavuudelle, hankinnan sosiaalinen vastuu, toimittajien valinta, optimaalinen yhteiskuntavastuuallokaatio ja yhteiskuntavastuuraporttien sisältö. Eettisyyteen liittyvä kirjallisuus pääasiallisesti käsittelee code of conduct -sääntöjä, hankinnan ohjeita toimittajille ja sosiaalisesti vastuullista hankintaa, mutta vain tietyillä aloilla. Lisäksi monet julkaisut keskittyvät yhteiskuntavastuun sosiaaliseen tai ympäristönäkökulmaan. (Blome & Paulraj 2011.)

Schneiderin ja Wallenburgin (2012) sekä Blomen ja Paulrajn (2011) tutkimuksista käy ilmi, että yhteiskuntavastuullista hankintaa käsittelevässä kirjallisuudessa ei ole ymmärretty yhteiskuntavastuun holistista perspektiiviä vaan vastuullisuuden osa-alueita on käsitelty erillään. Vastuullisuus hankinnan kontekstissa on siitä syystä saanut monia eri määritelmää, jotka tuottavat yrityksille sekä tutkimuksen tekijöille haasteen. Tutkimuksia on haasteista huolimatta tehty ja niissä yritysten todelliseksi vastuullisuuden ankkuriksi on noussut valtiollinen sääntely. Yrityksillä on lisäksi vahva käsitys siitä, että vastuullisuus voi johtaa kilpailuetuun ja mahdollisesti matalampaan kustannustasoon. (Guinipero, Hooker & Denslow 2012, 262.) Guinipero, Hooker ja Denslow (2012) toteavat tutkimuksessaan, että yhteiskuntavastuullisen hankinnan tosiasialliseksi ohjeiden noudattamissäännöksi on tullut valtiollisten asettamat standardit. Ohjeidennoudattamisen alta löytyy

kuitenkin tunteita, että vastuullisuus voi johtaa kilpailuetuun ja laskea kustannuksia. Tutkimusten perusteella näyttää kuitenkin siltä, että hankintavastaavat ovat jakautuneet sen suhteen kuinka paljon hyötyä voidaan vastuullisella toiminnalla synnyttää. (Guinipero ym. 2012, 268.)

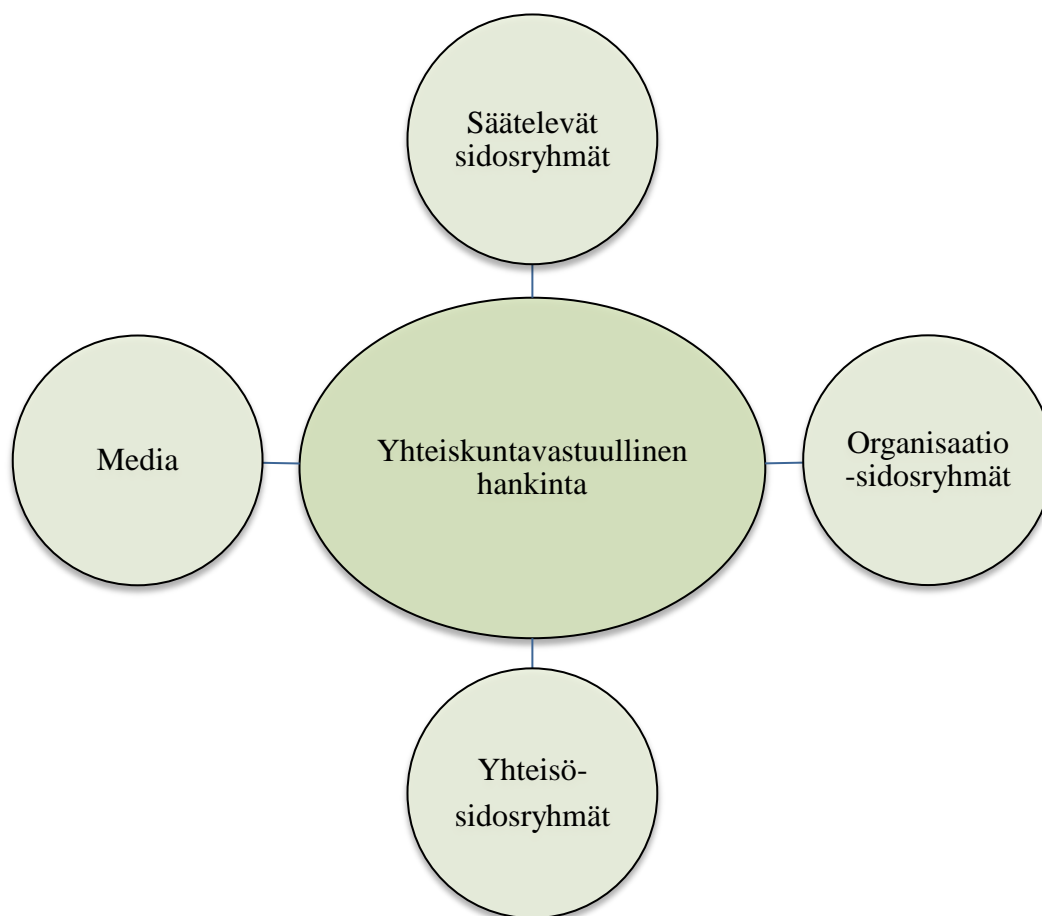
Yhteiskuntavastuullisen hankinnan tutkimuksista Schneiderin ja Wallenburgin (2012) tutkimus eroaa kokonaisvaltaisuudellaan tutkielmassa mainituista muista lähteistä. Lähteistä kuten, Leire ja Mont (2009) tai Carter (2004), jotka käsittelevät hankinnan sosiaalista vastuuta tai Harwood ja Humby (2008) sekä Maignan, Hillebrand ja McAlister (2002), jotka ottavat tutkimuksissaan taloudellisen toimintakyvyn lisäksi yhteiskuntavastuun sosiaaliset ja ympäristöosa-alueet huomioon. Schneider ja Wallenburg (2012) toteavat, että tähänastisista hankinnan vastuullisuuteen liittyvistä tutkimuksista yksikään ei ole muodostanut vastuullisen hankinnan määritelmää, joka sisältäisi yhtäaikaaisesti taloudellisen, ympäristöä koskevan ja sosiaalisen vastuun. Tämän tutkielman lähteistä Tate ym. (2010) toteuttavat sosiaalisen, taloudellisen ja ympäristövastuun liittäminen yhteiskuntavastuullisen hankintaan. Tutkielmaan on lisäksi otettu lähteitä, jotka sisältävät hankinnan toimintoja toimitusketjun hallinnan osana. Näistä esimerkiksi Ciliberti, Pontrandolfo ja Scozzi (2007) tutkimus painottaa logistiikan vastuullisuutta, joka sisältää hankintatoiminnan.

Tutkielmassa käytetään edellä mainittujen lähteiden lisäksi muitakin yhteiskuntavastuullisen hankinnan määrittelyssä auttavia tutkimuksia. Tarkoitus on kaikkien lähteiden avulla luoda kokonaisvaltainen käsitys kuinka yhteiskuntavastuullinen hankinta on ymmärrettävissä. Tämä on kuitenkin haasteellista, sillä kuten Schneider ja Wallenburg (2012) toteavat, aiemmat määritelmät hahmotteleva vastuullisen hankinnan ainoastaan yleisellä tasolla mutta eivät yksilöllisesti määritä milloin hankintatoimia voidaan pitää vastuullisina. Lisäksi he korostavat, että aiemmat tutkimukset eivät tarpeeksi painota kolmen vastuullisuusalueen välistä yhteyttä tai sitä mitä yhden osa-alueen huomiotta jättäminen tarkoittaa. (Schneider & Wallenburg 2012, 244).

4.3 Sidosryhmävaikutus

Vastuullinen hankinta nähdään sidosryhmien vaatimien sosiaalisten seikkojen huomioon ottamisena hankintapäätösten teossa. Sidosryhmävaatimusten avulla yhteiskuntavastuu on mahdollista nähdä toteutuskelpoisena ja lähempänä hankintaa kuin vain yleisenä yhteiskunnallisena seikkana. (Maignan, ym. 2002, 641–642.)

Yhteiskuntavastuuta ajavia sidosryhmiä on sekä yritysten sisä- että ulkopuolella. Maignan ym. (2002) jakavat yhteiskuntavastuullisessa hankinnassa huomioitavat sidosryhmät neljään kategoriaan (kuvio 3). Sääteleviin sidosryhmiin he sisällyttävät valtion hallinnon, asiantuntijaorganisaatiot sekä kilpailijat. Organisaatiosidosryhmiin kuuluvat kuluttajat, työntekijät, osakkeenomistajat ja toimittajat. Lisäksi he määrittävät yhteisösidosryhmät kuten ympäristö- ja ihmisoikeusaktivistit sekä mediasidosryhmän. Yhteiskuntavastuun huomioonottamisen vaatimus hankinnassa voi siis tulla sidosryhmiltä, jotka ovat suoraan tai välillisesti vaikutuksessa yritykseen ja sen toimiin. (Maignan ym. 2002, 642.)



Kuvio 3 Yhteiskuntavastuullisen hankinnan sidosryhmät (Maignan ym. 2002, 642).

Vallitsevia sidosryhmien ajamia teemoja yhteiskuntavastuullisessa hankinnassa ovat toimittajien kunnioitus ihmisoikeuksia ja työntekijän asemaa kohtaan. Huolenaiheita ovat työskentelyolosuhteet, lapsityövoiman käyttö, velkaorjuus sekä työntekijöiden oikeuksien loukkaaminen. Paikallisen demokraattisen instituution kunnioittaminen on sidosryhmien ajama teema, joka nousee esille yritysten ostaessa tahoilta, joita ei ole hyväksytty tai jotka toimivat vastoin vahvistettua demokratiaa. Luonnonsuojelu nousee esille yhteiskuntavastuullisessa hankinnassa, jos toimittajien käytännöt

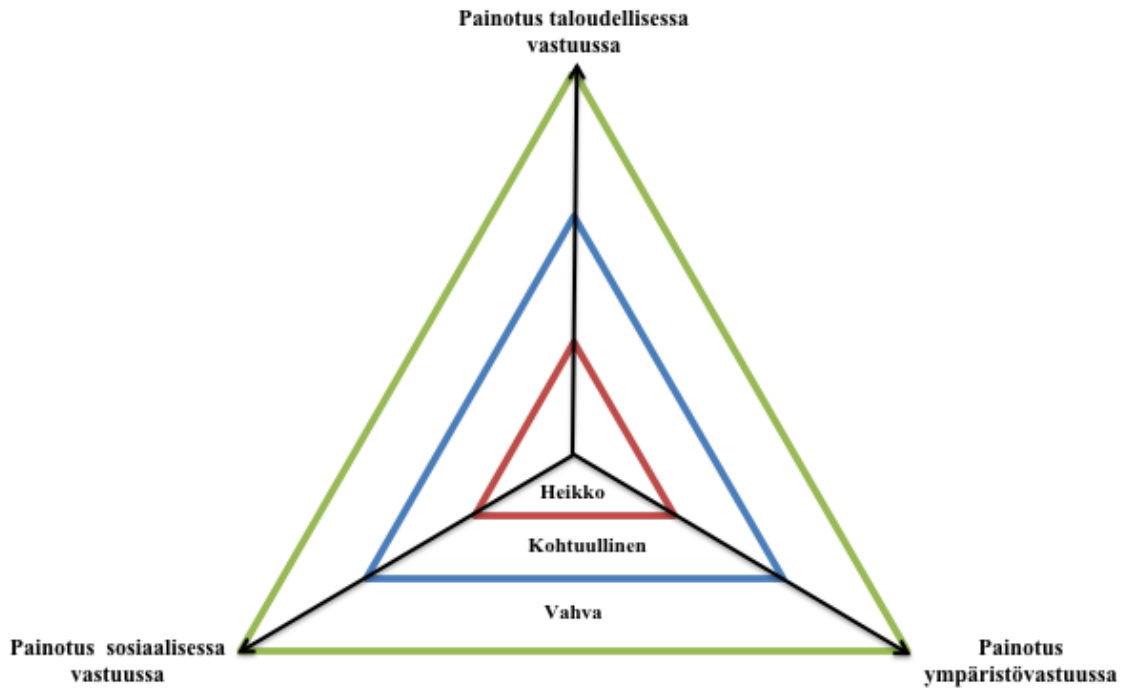
vahingoittavat ympäristöä ja jos hankinnassa ei suosita ympäristötietoisia toimittajia. Sidosryhmät nostavat lisäksi vähemmistötoimittajien käytön yhteiskuntavastuullisen hankinnan teemaksi, eli toimittajien valinnassa etninen tausta tai sukupuoli on huomioitava. (Maignan ym. 2002, 642–643.) Worthington, Ram, Boyal ja Shah (2008; 2009) kutsuvat vähemmistötoimittajien huomioimista toimittajien monimuotoisuudeksi. Etnisten vähemmistöjen ja naisten omistamien yritysten huomioinnin lisäksi toimittajien monimuotoisuuteen kuuluvat pienet yritykset. (Worthington, Ram, Boyal & Shah 2008, 320; Worthington 2009, 47.) Yhteiskuntavastuullisessa hankinnassa pyritään positiivisesti vaikuttamaan kaikkiin yllä mainittuihin sidosryhmien teemoihin suoraan hankintatoimen omilla käytännöillä sekä välillisesti toimittajien kautta.

4.4. Yhteiskuntavastuun osa-alueiden operationalisointi hankintaan

Vastuullisuuden liittäminen hankinnan kontekstiin kuten edellä todettiin, on varsin uutta ja tutkimukset ovat suunnanneet huomionsa painottaen joko sosiaalista vastuuta, ympäristövastuuta tai taloudellista vastuuta. Schneiderin ja Wallenburgin (2012) tekemä tutkimus määritteli heidän mukaansa ensimmäisten tutkimusten joukossa yritysten yhteiskuntavastuun käytön hankinnassa kaikkien kolmen vastuu-alueen mukaan. Heidän tutkimuksensa määrittää vastuullisen hankinnan operationalisoinnin, tunnistaa vastuullisen hankinnan käyttöönoton kannalta tärkeät sidosryhmät ja osoittaa täytyykö hankinnan muuttua yhteiskuntavastuun käyttöönoton vuoksi ja sen johdosta. (Schneider & Wallenburg 2012, 254). Tutkimus ei sisällä filantropiaa, kuten Carrollin ja Buchholtzin (2006) yhteiskuntavastuun määritelmä.

Tutkimuksessa käy ilmi, että kun kaikki vastuullisuuden osa-alueet, yli laillisten vaatimusten, on avoimesti huomioitu ei synny vain yhtä vastuullisen hankinnan tyyppiä vaan laaja skaala erilaisia profiileja. Erilaiset vastuullisen hankinnan profiilit voidaan erottaa sen mukaan kuinka ne painottavat taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun kriteerejä hankintaprosessissa. Käytännössä painotus sosiaalisen, taloudellisen ja ympäristövastuu ulottuvuuden välillä voidaan saavuttaa Schneiderin ja Wallenburgin mukaan kahdella tavalla. Ensimmäisen lisäämällä vastuullisuuden kriteerien määrää, jotka huomioidaan tietyissä eri hankintaprosesseissa ja toiseksi lisäämällä hankintatoimien määrää, joissa tietty vastuullisuus kriteeri on selvästi otettu huomioon. (Schneider & Wallenburg 2012, 245.)

Schneider ja Wallenburg (2012, 245) esittävät kuvion 4, jossa vastuullisuusajattelun painotus ja hankinnan eri vastuullisuusprofiilien synty voidaan muodostaa kriteerien ja aktiviteettien määrän yhdistelmällä, jaotellaan ne tietyn vastuullisuusalueen painotuksen mukaan joko vahvaksi, kohtuulliseksi tai heikoksi.



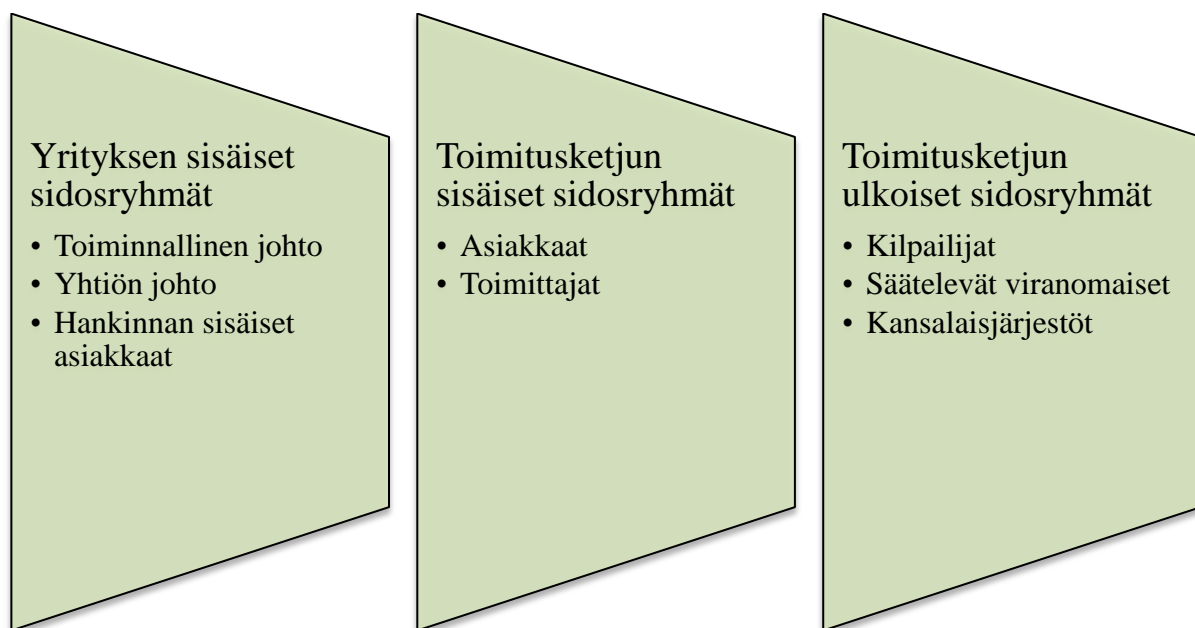
Kuvio 4 Vastuullisuuden painotus (Schneider & Wallenburg 2012, 245).

Schneider ja Wallenburg (2012, 245) toteavat, että yritykset asettavat tiettyjä painotuksia valituille vastuullisuuden ulottuvuuksille hankinnassa. Tämä on linjassa luvussa 3.1.7 esitetyn Porterin & Kramerin (2006, 5) ajatuksen kanssa, että yritysten tulisi valita mitä yhteiskuntavastuullisia asioita se edistää. Yritysten tulisi kohdistaa yhteiskuntavastuupyrkimykset tiettyihin osa-alueisiin, joiden epäkohtiin organisaatio voi tuottaa ratkaisuja ja joista yritys voi saavuttaa kilpailuetua. (Porter & Kramer 2006, 5). Yhteiskuntavastuullisen hankinnan tutkimuksessa on kuitenkin havaittavissa oletus, että hankinta toimiessaan vastuullisesti kattaa kaikki yhteiskuntavastuun osa-alueet (Schneider & Wallenburg 2012, 243–244).

Sidosryhmien hallinta vastuullisessa hankinnassa saa Schneiderin ja Wallengurgin (2012) tutkimuksessa vahvan roolin. Vastuullisen hankinnan tulisi toteutua toimittajavalinnan kautta,

silloin kun toimittajat tarjoavat hyvän taloudellisen arvon kilpailukykyiseen hintaan, vastaavat korkeisiin ympäristövaatimuksiin ja vahvistavat organisaatioiden sosiaalisia arvoja ja standardeja. Schneider ja Wallenburg (2012, 244) toteavat, että alan kirjallisuus korostaa sidosryhmien merkitystä mutta ei määrittele ryhmiä tärkeimpiä. Aiempi tutkimus sidosryhmien hallinnasta hankinnassa ei ole selvästi keskittynyt sidosryhmien huolenaiheisiin. Keskittyminen on suunnattu vastuullisen hankinnan käyttöönottoon vaikuttavien tekijöiden tunnistukseen, joita ovat ulkoiset vaikuttajat kuten valtion sääntely tai asiakkaiden vaatimukset sekä sisäiset vaikuttajat kuten toimitusketjun hallinnan edellytykset. (Schneider & Wallenburg 2012, 243–244.)

Sidosryhmät ovat Schneiderin ja Wallenburgin (2012) tutkimuksessa jaettu vastuullisen hankinnan kontekstin mukaan kolmeen ryhmään (kuvio 5). Sidosryhmiä ovat yrityksen sisäiset toimijat, yrityksen ulkopuoliset mutta toimitusketjulle sisäiset toimijat sekä toimitusketjulle ulkoiset sidosryhmät.



Kuvio 5 Vastuullisen hankinnan sidosryhmäjaottelu (Schneider & Wallenburg 2012, 248).

Sidosryhmien tunnistaminen ja hallinta on tärkeää, sillä menestynyt vastuullisen hankinnan käyttöönotto riippuu hyvästä sidosryhmien hallinnasta ja johtamisesta. Hyvien sidosryhmäsuhteiden on väitetty vaikuttavan kilpailuetuun ja sidosryhmien hallinta nähdään olevan avaintekijä ympäristö ja sosiaalisen vastuun hallinnassa. (Schneider & Wallenburg 2012, 247; Porter & Kramer 2006,4.)

Yrityksen sisäiset sidosryhmät koostuvat yrityksen toiminnallisesta johdosta ja ylemmästä johdosta sekä hankinnan sisäisistä asiakkaista. Toiminnallisella johdolla tarkoitetaan tässä hankintajohtoa,

joka päätöksillään pystyy vaikuttamaan vastuullisten toimintatapojen käyttöönottoon. (Schneider & Wallenburg 2012, 248; Harwood & Humby 2008). Yrityksen ylin johto on keskeinen vastuullisuutta hankinnassa edistävä tekijä. Vaikutukset syntyvät joko yrityksen vastuullisuusstrategian tuonnilla toiminnalliselle tasolle tai tarjoamalla toiminnan pakottava malli ja vahvistamalla yrityskulttuuria sekä arvoja kaikissa merkittävissä päätöksissä. Hankinnan sisäiset asiakkaat vaikuttavat hankinnan vastuullisuuteen ulkoisten asiakkaiden välityksellä. Tämä tarkoittaa, että hankinnalle ja yritysjohdolle tuodaan esimerkiksi markkinoinnin tai myynnin toimesta asiakkaiden toiveita vastuullisesta toiminnasta. (Schneider & Wallenburg 2012, 248).

Schneider ja Wallenburg (2012) liittävät toimitusketjun sisäisiin sidosryhmiin asiakkaat sekä toimittajat. He näkevät, että asiakkailta on merkittävä myönteinen vaikutus hankinnan vastuullisten käytäntöjen käyttöönotolle, sillä koko yritysjohton vastuullisuusstrategioiden omaksumiselle. Toimittajilla nähdään sidosryhmänä olevan vaikutusvaltaa ostavan yrityksen vastuullisuustoimintaan toimittajan koosta ja vaikutusvallasta riippuen. (Schneider & Wallenburg 2012, 249).

Kolmas hankinnan vastuullisuuteen vaikuttava sidosryhmäluokka on toimitusketjun ulkoiset sidosryhmät, joihin Schneider ja Wallenburg (2012) liittävät kilpailijat, säätelevät viranomaiset sekä kansalaisjärjestöt. Kilpailijat vaikuttavat vastuullisen hankinnan käyttöönottoon epäsuorasti asiakkaiden, toimittajien ja ylemmän johdon kautta kun yritykset seuraavat toisiaan sekä toimialan liikehdintää. Säätelevät viranomaiset käyttävät valtaa lakien ja säädösten avulla, jotka ulottuvat yritystoiminnan säätelyn välityksellä hankintatoimintaan. Näin ollen säätelevät viranomaiset ovat hankintaan epäsuorasti vaikuttavat sidosryhmä, joka vaikuttaa hankinnan muihin sidosryhmiin. Kansalaisjärjestöt ovat samoin hankinnan vastuullisuuteen epäsuorasti vaikuttavat sidosryhmä, jotka pyrkivät vaikuttamaan yritysjohton, asiakkaiden, toimittajien tai kilpailijoiden vastuullisuusstrategioihin. (Schneider & Wallenburg 2012, 250.)

Schneider ja Wallenburg (2012, 254) päätyvät kaksijakoiseen päätelmään hankinnan vastuullisuudesta ja sen käyttöönotosta. Ensinnäkin, perinteisenä pidetyn toimittajiin keskittyvän hankinnan tulee laajentaa havaintokykyään ja herkkyyttään keskeisten sidosryhmien odotuksia kohtaan yritysten yhteiskuntavastuusta. Tämä tarkoittaa, että sidosryhmien moniulotteisuus tulee ymmärtää, jotta yritys voi taloudellisesti ja tehokkaasti käyttöönottaa vastuullisen hankinnan. Tutkijat ehdottavatkin, että yritykset jotka vasta aloittavat vastuullisen hankinnan käyttöönottoa pyrkisivät ensin lisäämään tietoisuuttaan kaikista sidosryhmistä. Hankintatoimet, jotka jo ovat mukana vastuullisessa hankinnassa voivat tutkijoiden mukaan arvioida vastaako tämänhetkinen

yhteiskuntavastuun käyttö parhaiten kaikkien keskeisten sidosryhmien tarpeita vai onko jotkut tutkimuksessa esitetyt olennaiset sidostyhmät jääneet huomiotta. Toiseksi, parempi havaintokyky ja yhteys keskeisten sidosryhmien kanssa vaatii, että hankintatoimi tunnistaa olemassa olevat suhteet yrityksen sisäisten osastojen kanssa. Menestyksekkäs vastuullisen hankinnan käyttöönotto vaatii, että hankinta kommunikoi, on vuorovaikutuksessa ja tekee järjestelmällistä yhteistyötä sisäisten sidosryhmien kanssa. (Schneider & Wallenburg 2012, 254.)

Koko tutkimuksen pohjalta Schneider & Wallenburg (2012) toteavat, että vastuullinen hankinta tulisi olla olennainen mielenkiinnon kohde suurelle osalle hankintajohtajista. Ei ainoastaan siksi, että tämän päivän yritysmaailmassa vastuullisuus on kaikkialla läsnä ja hankinta on sen toteutumisen kannalta tärkeässä roolissa vaan koska yhteiskuntavastuu tarjoaa hankintatoimille mahdollisuuden parantaa yrityksen strategista asemointia. Yhteiskuntavastuun operationalisointi ja sitä kautta tavoiteltava kilpailuetu vaativat taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun painotuksen määrittämistä ja tasapainon löytämistä. Hankintahenkilöiden valinnassa ja koulutuksessa tulee lisäksi systemaattisesti korostaa vastuullisuutta ja sidosryhmien merkitystä. Hankintahenkilöstölle tulee myös tarjota taitoja ja mahdollisuuksia kommunikoida, verkostoitua ja koordinoitua muiden organisaatioiden kanssa. (Schneider & Wallenburg 2012, 254.)

4.5 Yhteiskuntavastuullisen hankinnan tasot

Yhteiskuntavastuullisen hankinnan tutkimuksessa on havaittu pääasialliset hankintatoimen käytännöt, otettu huomioon yhteiskuntavastuuta eteenpäin vievät seikat ja strategiat, arvioitu yhteiskuntavastuullisen hankinnan luomat sosiaaliset, ympäristö ja taloudelliset hyödyt sekä nostettu esille eettiset kysymykset ja käytännöt. Ciliberti ym. (2007) ovat tutkineet logistiikan vastuullisuutta, johon he katsovat kuuluvaksi hankinnan vastuullisuuden, kuljetusten vastuullisuuden, pakkausten ja varastoinnin vastuullisuuden sekä käänteisen logistiikan, eli tuotteiden ja palveluiden uudelleen käytön. Tutkimus on otettu tähän tutkielmaan mukaan koska heidän tekemä yhteiskuntavastuullisuuden jaottelu on kattava. Lisäksi se on sovellettavissa tekijän kokemuksen mukaan hankintaan, jossa käsitellään kaikkia yllä mainittuja vastuullisuuden alueita. Hankintapäätöksillä pystytään vaikuttamaan kuljetuksiin, varastointiin sekä pakkauksiin.

Ciliberti ym. (2007) ovat jakaneet tekemänsä kirjallisuuskatsauksen perusteella vastuullisuuden organisaatiotason ja johtamistason käytäntöihin (kuvio 6). Katsauksen perusteella voidaan todeta,

että kaikki luetellut käytännöt liittyvät hankintatoimintaan, joten sen soveltaminen tässä tutkielmassa on perusteltua.

<p>Organisaatiotason käytännöt</p> <ul style="list-style-type: none">• Yhteiskuntavastuun tavoitteiden määrittäminen hankintatehtävän suhteen• Organisaation yhteiskuntavastuullisesta hankinnasta vastaavan henkilön osoitus• Toimittajien koulutus yhteiskuntavastuun tehtävistä• Toimittajien valvonta ja sanktiointi• Saavutusten kommunikointi sidosryhmille• Vastaanottaa sidosryhmien palaute
<p>Johtamistason käytännöt</p> <ul style="list-style-type: none">• Eettiset käytännöt<ul style="list-style-type: none">• Toimittajilta ei saa vastaanottaa lahjoja, matkoja, lounaita tai muita ilmaisia tuotteita tai palveluita• Toimittajaa ei saa laittomasti painostaa tai ongelmia liioitella edun saavuttamiseksi• Toimittajia ei saa suosia vaikka he olisivat asiakkaita tai ylemmän johdon suosimia• Toimittajavalinnassa ei saa henkilökohtaisten mieltymyksien antaa vaikutusta• Toimittajista ei saa levittää salaisia tietoja, kuten hintatiedot• Toista hankintalähdettä ei saa keksiä kilpailuedun saavuttamiseksi• Epäselviä sopimusehtoja ei saa käyttää kilpailuedun saavuttamiseksi• Hankinnoista vastaavan tulee olla rehellinen• Tiettyjä toimittajia suosivia määrittelyjä ei saa kehittää• Muiden osastojen ei anneta tehdä suorita hankintoja ilman hankintastandardien kunnioitusta• Ympäristö<ul style="list-style-type: none">• Ostaa tuotteita joissa on vähennetty tai käytetään kierrätettäviä tai uudestaan käytettäviä pakkauksia• Sitoutumaa toimittajat jätteiden vähentämiseen• Osallistua tuotteiden suunnitteluun, niiden uudelleenkäytön ja kierrätyksen näkökulmasta• Analysoida tuotteiden elinkaarta arvioidakseen tuotteiden ja pakkausten sopivuuden ympäristön näkökulmasta• Toimia yhteistyössä toimittajien kanssa varmistuakseen prosessien ja tuotteiden ympäristöystävällisyydestä• Monimuotoisuus<ul style="list-style-type: none">• Hankkia toimittajilta jotka kuuluvat etnisiin vähemmistöihin tai ovat naisomistuksessa• Laatia ohjelmia jotka suosivat hankintaa toimittajilta jotka kuuluvat vähemmistöihin• Ihmisoikeudet<ul style="list-style-type: none">• Työolosuhteiden analysointi toimittajan yksiköissä• Turvallisuus<ul style="list-style-type: none">• Varmistaa turvallisuus toimittajien tehtaissa• Varmistaa turvalliset olosuhteet kuljetuksen aikana toimittajalta• Altruismi ja yhteiskunnan huomioon ottaminen<ul style="list-style-type: none">• Määrittää ohjelmia jotka tukevat paikallisten toimittajien kehitystä• Järjestää hyväntekeväisyys aloitteita, antaa lahjoituksia

Kuvio 6 Vastuullisuus organisaatiotason ja johtamistason käytäntöinä (Ciliberti ym. 2007, 91, mukailen).

Organisaatiotason käytäntöjä ovat yhteiskuntavastuun tavoitteiden määrittäminen hankintatehtävän suhteen, organisaation yhteiskuntavastuullisesta hankinnasta vastaavan henkilön osoitus, toimittajien koulutus yhteiskuntavastuun tehtävistä, toimittajien valvonta ja sanktioiminen, saavutuksista tiedottaminen sidosryhmille sekä palautteen vastaanottaminen näiltä. (Ciliberti ym. 2007, 90–91.)

Johtamistason käytännöt Ciliberti ym. (2007) ovat jakaneet kuuteen osaan. Eettisiin käytäntöihin kuuluu, että hankinnasta vastaavat eivät hyväksy lahjoja, matkoja, lounaita tai mitään ilmaista

tavaraa tai palvelua toimittajilta. Toimittajia kohtaan ei saa asettaa laittomia toimia aiheuttavaa painetta tai liioitella ongelmaa edun saavuttamiseksi. Toimittajia ei tule suosia, vaikka he olisivat asiakkaita tai ylemmän johdon suosimia, eikä toimittajien valinnassa saa henkilökohtaisten mieltymysten antaa vaikuttaa. Toimittajista ei saa myöskään levittää salaista tietoa, kuten hintatietoja. Johtamistason eettisiin käytäntöihin kuuluu lisäksi, ettei kilpailuedun nimissä keksitä toista hankintalähdettä tai käytetä epäselviä sopimustermejä. Neuvotteluissa hankinnoista vastaavan tulee olla rehellinen eikä tiettyjä toimittajia suosivia määrittelyjä tule kehittää. Eettisiin käytäntöihin kuuluu lisäksi muiden osastojen valvominen ulkopuolisesta hankinnasta sovittujen standardien toteutumiseksi. (Ciliberti ym. 2007, 91–92.) Moncka ym. (2005, 476) näkevät edellä mainittujen tutkijoiden tavoin hankintajohtajien riskialttiuden epäeettiselle käytökselle mainiten toimittaja-asiakassuhteiden ristiriidan, lahjojen vastaanoton, toimittajien harhaanjohtamisen sekä henkilökohtaiset suhteet epäeettisenä hankintakäyttäytymisenä.

Yhteiskuntavastuullisen hankinnan toinen johtamistason käytäntö on ympäristön huomioon ottavat toimet. Ympäristötoimia on hankkia tuotteita, joiden pakkauksia on vähennetty tai joiden pakkaukset ovat kierrätettäviä tai uudelleen käytettäviä. Toimittajia tulee lisäksi sitouttaa jätteiden vähennykseen, ja hankinnan on osallistuttava ostamiensa tuotteiden suunnitteluun, niiden uudelleenkäytön ja kierrätyksen näkökulmasta. Hankinnan tulee analysoida tuotteiden elinkaarta arvioidakseen tuotteiden ja pakkausten sopivuutta ympäristön näkökulmasta sekä tehdä yhteistyötä toimittajien kanssa varmistuakseen prosessien ja tuotteiden ympäristöystävällisyydestä. Johtamistason kolmas yhteiskuntavastuuta koskeva käytäntö on monimuotoisuus. Tämä tarkoittaa, että hankinta tapahtuu toimittajilta, jotka kuuluvat etnisiin vähemmistöihin tai ovat naisomistuksessa. Hankinnan on lisäksi laadittava ohjelmia, jotka suosivat vähemmistöön kuuluvia toimittajia. Neljäs käytäntö on ihmisoikeuksien toteutumisen analysointi ja varmistaminen toimittajien yrityksissä. Hankinnasta vastaavan on varmistuttava, että lapsityövoimaa ei käytetä ja työntekijöille maksetut palkat ovat kohtuullisia. Viides vastuullinen käytäntö on toimittajien tehtaiden ja hankittujen tuotteiden toimituksen turvallisuuden takaaminen. Vastuullisuuden viimeinen, kuudes johtamistason käytäntö on altruismi ja yhteiskunnan huomioon ottaminen. Hankintajohtamisesta vastaavan tulee määrittää ohjelmia, jotka vahvistavat paikallisten toimittajien kehitystä, ja hankintaorganisaation tulee tehdä lahjoituksia sekä muita hyväntekeväisyyteen liittyviä aloitteita. (Ciliberti ym. 2007, 91.)

4.6 Yhteiskuntavastuullinen hankinta ja sen määrittäjien välinen suhde

Salam (2009) on lähestynyt yhteiskuntavastuullista hankintaa termiä määrittävien hypoteesien kautta. Hän löysi tutkimuksessaan yhteiskuntavastuullisen hankinnan edistämisen tärkeimmiksi seikoiksi yksilön arvot ja ihmislähtöisen organisaatiokulttuurin. Tutkimuksen hypoteeseina olivat organisaatiokulttuuri ja ylemmän johdon johtamiskäytännöt, henkilökohtaiset arvot ja työntekijöiden aloitteellisuus sekä lainsäädäntö ja asiakkaiden painostus. (Salam 2009, 358–360.)

Ihmislähtöinen organisaatiokulttuuri, jossa kannatetaan arvoja kuten oikeudenmukaisuus ja halu olla sidosryhmien vaatimuksiin vastaava yritys johtaa Salamin (2009) mukaan laadukkaisiin yhteiskuntavastuullisen hankinnan toimiin. Ylemmän johdon tuki, johtamiskäytännöt sekä asialle omistautuminen vaikuttavat suoraan siihen, kuinka hankintajohtajat sekä hankintakäytännöistä vastaavat ottavat yhteiskuntavastuullisen hankinnan osaksi yrityksen hankintastrategioita. (Salam 2009, 364.) Vastaavaa päätelmää ovat tehneet myös Guinipero ym. (2012, 262), jotka tulivat siihen tulokseen, että merkittävin vastuullisuuden edesauttaja hankinnassa on ylemmän johdon aloitteellisuus, jolla tuetaan hankinnan visiota yhteiskuntavastuun toteutumiseksi.

Salam (2009) löysi tutkimuksessaan suhteen yhteiskuntavastuullisen hankinnan ja työntekijöiden yhteiskuntavastuuarvojen välillä. Työntekijöiden arvot ovat tärkeässä roolissa kun he toimivat oma-aloitteisesti yritysten yhteiskuntavastuuta koskevissa toimissa tai kun heidät on valittu kehittämään tai johtamaan yhteiskuntavastuullista hankintaa. Hankinnan vastuullisuuden edistämiseksi tulisi tutkimuksen perusteella valita työntekijöitä ja johtajia joiden arvot ovat linjassa yrityksen yhteiskuntavastuun kanssa. Tärkeäksi yhteiskuntavastuullista hankintaa eteenpäin ajavaksi voimaksi tutkimuksessa nousi lisäksi lainsäädäntö, johon yritykset voivat tarvittaessa tukeutua. Edellä mainittujen seikkojen lisäksi suhde yhteiskuntavastuullisen hankinnan ja asiakkaiden painostuksen välillä osoittautui tutkimuksessa huomattavaksi yhteiskuntavastuuta eteenpäin ajavaksi voimaksi. Kaiken kaikkiaan tutkimus ositti, että menestyäkseen yritysten täytyy vastata sekä asiakkaiden tarpeisiin yhteiskuntavastuun toteutumisesta että heidän tavoitteisiin yhteiskuntavastuun edistämisestä. (Salam 2009, 364–365.)

4.7 Toimeenpanoa edistävät ja rajoittavat tekijät

Yritysten yhteiskuntavastuun toimeenpanosta hankintaan tekemässä tutkimuksessa Harwood ja Humby (2008, 169–170) löysivät merkittäviksi vaikuttajiksi maineen, poliittisen paineen sekä

henkilöstön motivaation. Nämä tekijät ovat linjassa yleisen yritysten yhteiskuntavastuun kehityksen ja käyttöönoton vaikuttajien kanssa. Tutkimuksen perusteella Harwood ja Humby (2008) listasivat yhteiskuntavastuullista hankintaa eteenpäin ajavia sekä rajoittavia tekijöitä. Kaiken kaikkiaan yrityksiä motivoi hankinnassa yhteiskuntavastuustrategioiden käytön positiivinen vaikutus ympäristöön ja yhteiskuntaan, yrityksen maineen parantuminen, mahdolliset yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta syntyvät kustannussäästöt sekä toimittajien tehokkuuden lisääntyminen. Yritykset ymmärtävät yhteiskuntavastuullisen hankinnan lisäävän henkilöstön pysyvyyttä sekä parantavan asiakkaiden vaatimuksiin vastaamista.

Yhteiskuntavastuullisen hankinnan käyttöönottoa rajoittavia seikkoja voidaan sanoa Harwoodin ja Humbyn (2008) tutkimuksen perusteella olevan yhteiskuntavastuullisista toimista aiheutuvat mahdolliset lisäkulut, kyynisyys asiaa kohtaan, organisaation inertia, hankintapäätösten ja yhteiskuntavastuun konflikti kustannus- ja hintakysymyksissä sekä yhteiskuntavastuun näkeminen vain johtamismuotina. Yhteiskuntavastuullisen hankinnan käyttöönottoa rajoittavista seikoista kyynisyys, inertia ja yhteiskuntavastuun integroinnin puute liittyvät yleiseen yrityskulttuuriin sekä johtamistason käytäntöihin. Kustannustehokkuuden ja yhteiskuntavastuullisten toimien yhdistäminen sekä lisääminen hankinnassa vaativat erityistä huomiota, sillä hankintaa on perinteisesti mitattu taloudellisella tehokkuudella sekä saavutetuilla säästöillä. Yritykset eivät huomioi yhteiskuntavastuuta hankintapäätöksissä, vaan se nähdään ainoastaan keinona toimittajavalinnassa. Hankinnasta vastaavat tarvitsevat yrityksen taloudellisiin tavoitteisiin suhteutetun, ylemmän johdon hyväksymän lähestymistavan yhteiskuntavastuuseen, joka oikeuttaa tarvittavat investoinnit. (Harwood & Humby 2008, 169–170.)

Yhteiskuntavastuun toteutumisen rajoittavia tekijöitä hankinnassa ovat tutkineet myös Meehan ja Bryde (2010), jotka nostavat institutionalisoitumisesta syntyvän organisaatioiden inertian yhteiskuntavastuullisen hankinnan suurimmaksi esteeksi. Hankintakäytäntöjen institutionalisoituminen ja rutiineiksi muuttuminen nähdään luotettavuutena, jossa keskitytään hankkimaan oikeat tuotteet oikeaan hintaan ja aikaan. Yhteiskuntavastuun lisääminen hankintapäätöksiin määrittelee hankinnan luotettavuuden uudella tavalla kun hinta, laatu, aika - kolmioon lisätään uusi ulottuvuus. (Meehan & Bryde 2010, 102.)

Hankintakäytäntöjen muuttaminen on erityisen vaikeaa vanhoissa sekä suurissa organisaatioissa, joissa rakenteellinen inertia on nuoria organisaatioita laajempaa. Rakenteellisen inertian vähentämiseen auttavat rutiineja uudistavien sekä organisaation suhdetta ympäristöön määrittävien käytäntöjen vakiinnuttaminen. Organisaatioinertian lisäksi henkilötason inertia rajoittaa

yhteiskuntavastuun lisäämistä hankintatehtäviin. Henkilötason inertiaa syntyy kun uusien yhteiskuntavastuullisten suuntaviivojen ja käytäntöjen tulo haastaa olemassa olevat ja opitut käytännöt. (Meehan & Bryde 2010, 102.)

Organisaatio ja henkilötason inertian lisäksi Meehan ja Bryde (2010) löysivät tutkimuksessaan yhteiskuntavastuullisen hankinnan esteeksi yritysten keskittymisen ympäristötekijöihin enemmän kuin muihin yhteiskuntavastuun osa-alueisiin. Keskittyminen johtuu yhteiskuntavastuun moniulotteisuudesta sekä asiakkaiden ympäristötietouden määrästä suhteessa muihin osa-alueisiin. Organisaatiot eivät ole pystyneet yhdistämään yhteiskuntavastuun osa-alueita paradigman tarkoittamalla tavalla. Yhteiskuntavastuullisen hankinnan toteutumista haittaa myös, että hankintakäytännöissä yhteiskuntavastuu toteutetaan vain toimittajien menettelytapojen ja ohjeiden valvontana eikä kehittämisenä ja yhteistyönä. Hankinta käyttää toimittajien auditoinneista saamaansa tietoa vain kontrollivälineenä arvioidessaan sekä valitessaan toimittajia, vaikka yhteiskuntavastuullisen hankinnan tarkoituksena on kehittää sekä edistää yhteisiä arvoja ja toimintatapoja toimittajien kanssa. (Meehan & Bryde 2010, 102–103.)

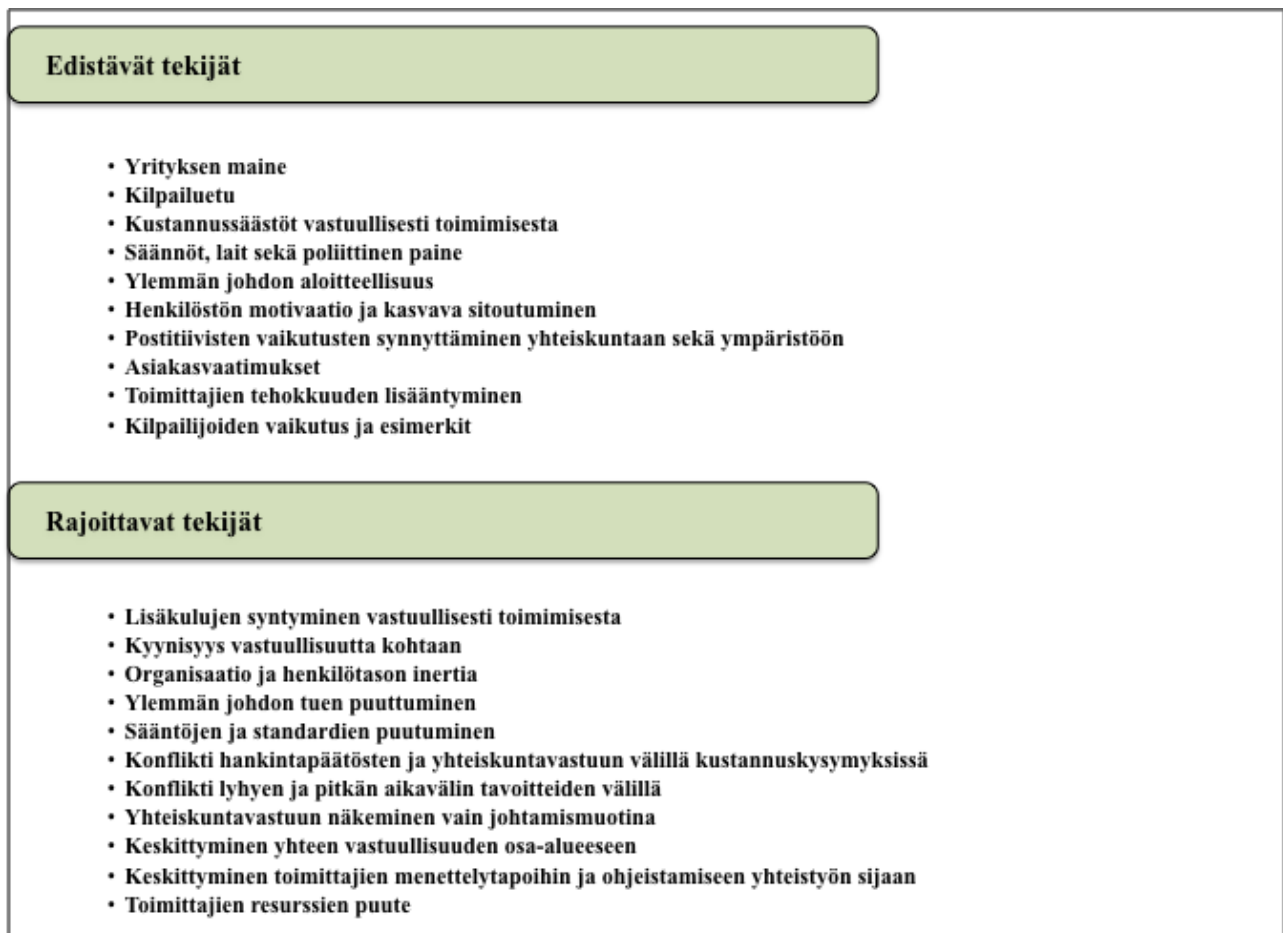
Uusinta tutkimusta vastuullisten hankintakäytäntöjen käyttöönoton esteistä ja edistävästä tekijöistä ovat tehneet Guinipero ym. (2012). Heidän mukaansa yleisimmät vastuullisuuden edesauttajat ovat ylemmän johdon aloitteellisuus, jolla tuetaan yhteiskuntavastuullisen hankinnan visiota sekä valtiiovallan sääntöjen noudattaminen. Tämä osoittaa, että vastuullisen hankinnan toimet ovat ohjeiden noudattamiseen suuntautuvia. Vastaavasti vastuullisuutta vähiten edesauttavia tekijöitä ovat vastuulliseen toimintaan liittyvät standardit, kuten ISO 14000 standardi sekä valtiiovallan kannustimet. Merkittävimpiä esteitä vastuulliselle hankinnalle ovat alustavat vastuullisten käytäntöjen käyttöönotosta syntyvät hankinta- ja toimittajainvestoinnit sekä taloudellinen epävarmuus. (Guinipero ym. 2012, 262, 266.)

Guinipero ym. (2012, 267) ovat jakaneet edistävät ja estävät tekijät korkean, keskitason ja matalan vaikuttavuuden mukaan kolmeen luokkaan. Edistävästä tekijöistä merkittävimpiä ovat siis ylemmän johdon aloitteellisuus sekä sääntöjen ja lakien noudattaminen. Keskitason vaikuttajia hankinnan vastuullisuuteen ovat kilpailullinen erottuminen, kustannussäästöt, kasvava voimavarojen hyödyntäminen, asiakasvaatimukset, kilpailijat sekä hiilijalanjäljen pienentäminen. Matalan vaikuttavuuden luokkaan he asettavat ISO 14000 standardin sekä valtiiovallan kannustimet. Esteiden luokittelussa korkeimmiksi nousevat vastuullisesta toiminnasta syntyvät alustavat ostaja ja toimittaja investoinnit sekä taloudellinen epävarmuus. Keskitason esteitä ovat lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden ristiriita, sääntöjen sekä standardien puute, toimittajille syntyvä lisävastuu,

vähäinen ylemmän johdon tuki sekä toimittajien resurssien puute. Vähiten hankinnan vastuullisuutta estävät ulkoinen tietoisuus vastuullisuudesta sekä toimintaperiaatteiden muutosten vaikeus. (Guinipero ym. 2012, 267.)

Tutkimuksessaan Guinipero ym. (2012) havaitsivat, että yritykset asettavat taloudellisen vastuun edelle ympäristö- tai sosiaalista vastuuta. Tutkimuksen mukaan taloudellinen tilanne vaikuttaa hankinnan vastuullisuustoimintaan, sillä taantuman aikana vastuun painopiste on perustellusti käännettävissä kustannuksiin ja taloudelliseen suorituskykyyn. Haasteet yhteiskuntavastuulliselle hankinnalle syntyvät tasapainon löytämisestä sidosryhmien lyhyen aikavälin tavoitteiden tyydyttämiseksi, pidemmän aikavälin vastuullisuustavoitteiden rinnalla. (Guinipero ym. 2012, 266-267.) Hankinnasta vastaavien on tukeuduttava vastuullisessa toiminnassa yrityksen kokonaisstrategiaan sekä seurattava valtiovallan sääntöjä. Erityisesti taantuman aikana kun hankinta kohtaa lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden ristiriidan. Yritysten johtotasolla pyritään ylläpitämään julkinen ryhdikkyys, eikä taloudellisten tilanteiden anneta vaikuttaa vastuullisuuteen. Hankinnalle johto kuitenkin asettaa lyhyen aikavälin taloudellisia tavoitteita, joiden kohdalla hankinnasta vastaavat joutuvat pohtimaan lyhyen aikavälin vastuullisuuteen liittyvien investointien tekemistä yrityksen vastuullisuuslinjauksen kanssa. (Guinipero ym. 2012, 268).

Yritysten yhteiskuntavastuun käyttöönottoa hankinnassa rajoittaa mutta myös edistää lukuisat eri tekijät. Kuvio 7 tekee koonnin tässä luvussa esitetyistä vastuullista hankintaa edesauttavista sekä rajoittavista tekijöistä.



Kuvio 7 Yritysten yhteiskuntavastuun toimeenpanon edistäjät ja rajoittajat (Harwood & Humby 2008; Meehan & Bryde 2010; Guinipero ym. 2012, mukailten).

4.8 Yhteiskuntavastuullinen hankintastrategia

Yhteiskuntavastuullisessa hankinnassa, kuten hankinnassa yleisesti, käytetään samanaikaisesti useaa strategiaa toimittajien suhteen. Yhteiskuntavastuullisessa hankinnassa eri strategiat eivät tarkoita tapaa, jolla toimittaja luokitellaan vaan tapaa, jolla sidosryhmien ajamiin teemoihin suhtaudutaan. Yhteiskuntavastuulliset hankintastrategiat jaotellaan ennakoiviin, sisällyttäviin, puolusteleiviin ja reaktiivisiin strategioihin. Huomioitavaa on, että yrityksen hankintatoimi voi samanaikaisesti toimia ennakoivasti yhden yhteiskuntavastuullisen teeman, kuten ympäristön suhteen ja reaktiivisesti toisen. (Maignan ym. 2002, 643.)

Harwood ja Humby (2008) huomasivat tutkimuksessaan yritysten olevan valmiita toimeenpanemaan yhteiskuntavastuullinen hankintastrategia ulkoisten paineiden vähentämiseksi, jos varsinainen toiminta ei hidastu. Toimeenpanoon oltiin valmiita myös, kun yritykset halusivat

ennakoiden etsiä ja kehittää yhteiskuntavastuullisia toimia. (Harwood & Humby 2008, 170–171.) Yhteiskuntavastuullisen hankintastrategian jaottelun mukaan molemmat edellä mainitut yritysten suuntaukset asettuvat jaottelun positiiviseen osaan. Ensimmäinen liiketoimintanopeuden säilyttävä lähestymistapa on sisällyttävän yhteiskuntavastuullisen hankintastrategian mukainen. Tämä tarkoittaa, että epäkohtiin puututaan vain, jos puuttuminen ei heikennä saavutettuja prosesseja tai taloudellista suoritusta. Tärkeää on, että yhteiskuntavastuullisuuteen kuitenkin puututaan omaaloitteisesti. Toinen kehittävä lähestymistapa on ennakoivan yhteiskuntavastuullisen hankintastrategian mukainen. Tässä strategiassa systemaattisesti ennakoidaan, valvotaan ja kohdataan sidosryhmien vaatimuksia yhteiskuntavastuun toteutumiseksi. Yhteiskuntavastuullisen hankintastrategiajaottelun mukainen puolustelevalle strategialle tarkoittaa, että yritys implisiittisesti tiedostaa epäkohdat mutta välttelee niihin puuttumista. Reaktiivinen yhteiskuntavastuullinen hankintastrategia puolestaan tarkoittaa, että yritys kieltää kokonaan vastuun sidosryhmiä sekä sidosryhmien nostamia teemoja kohtaan. (Maignan ym. 2002, 643.)

Ennakoivassa yhteiskuntavastuullisessa hankintastrategiassa hankintatoimi on aloitteentekijä sidosryhmien vaatimusten täyttämiseksi. Strategian käytäntöihin kuuluu määrittellä hankinnan yhteiskuntavastuulliset päämäärät sekä osoittaa henkilö, joka vastaa hankinnan yhteiskuntavastuullisuuden toteutumisesta ja kehityksestä. Toimittajien koulutus ei ole strategian välttämätön käytäntö, mutta sillä yritys voi saavuttaa toimittajien kannatuksen yhteiskuntavastuullisuuteen sekä levittää tietoisuutta asiasta. Toimittajien käytäntöjen valvonta suhteessa asetettuihin kriteereihin on keskeinen ennakoivan yhteiskuntavastuustrategian osa hankinnassa. Toimittajille asetettujen kriteerien täyttämättä jättäminen tulee johtaa sanktioihin tai pakotteisiin, jotta toimittajat ottavat asian vakavasti ostajan vaatimalla tavalla. Ennakoiva yhteiskuntavastuullinen hankintastrategia näkyy itsenäisenä kommunikointina sidosryhmille saavutetuista tuloksista. Ennakoivan strategian mukaan toimivat yritykset pyrkivät lisäksi saamaan sidosryhmien arvioita yhteiskuntavastuullisten teemojen kehityksestä. (Maignan ym. 2002, 644.) Edellä mainitut yhteiskuntavastuullisen ennakoivan hankintastrategian käytännöt ovat linjassa Ciliberti ym. (2007) määrittämien yhteiskuntavastuullisten organisaatiotason käytäntöjen kanssa. Hankinnasta vastaavan henkilön osoitus, toimittajien valvonta ja sanktiointi sekä sidosryhmille kommunikointi voidaan näin todeta olevan yhteiskuntavastuullisen hankinnan toteutumisen peruselementtejä.

Yhteiskuntavastuullinen hankinta vaatii investointeja toimittajien valintaan, valvontaan ja koulutukseen. Lisäksi yhteiskuntavastuun toteutuminen hankinnassa voi vaatia kalliimpien toimittajien käyttöä. Kaikki nämä seikat vaativat hankintajohtajilta määritystä

yhteiskuntavastuullisten strategioiden laadusta sekä laajuudesta, jolla yhteiskuntavastuullisuutta halutaan kehittää. (Maignan ym. 2002, 644.)

Ennakoivan yhteiskuntavastuullisen hankintastrategian käytön puolesta Maignan ym. (2002) mainitsevat sidosryhmien painostuksen, organisaation arvot sekä konkreettiset hyödyt liiketoiminnalle. Sidosryhmät voivat painostuksessa yhteiskuntavastuullisten tavoitteidensa läpiviemiseksi käyttää normatiivisia, utilitaristia tai koersiivisiä keinoja. Normatiivisia keinoja ovat protestit sekä negatiivisen julkisuuskuvan levittäminen sidosryhmille yritysten vastuuttomasta toiminnasta. Utilitaristiset keinot puolestaan sisältävät boikotteja, oikeuskanteita ja uusia säädöksiä. Koersiivisiä keinoja ovat fyysisen väkivallan eri muodot, joita sidosryhmät käyttävät vain vähän niiden luonteen vuoksi. Sidosryhmien painostuksen keinot lisäävät tietoisuutta ja vähentävät reaktiivisen yhteiskuntavastuullisen hankintastrategian oikeutusta. Sidosryhmien painostus yhteistyön keinoin lisää yritysten haavoittuvuutta ja vaikeuttaa näin yhteiskuntavastuun sivuuttamista. (Maignan ym. 2002, 644–647.)

Ennakoivan yhteiskuntavastuustrategian käyttö hankinnassa ei ole ainoastaan sidosryhmien sanelema pakko, vaan yrityksen arvot voivat sanella vastuulliset kauppatavat. Yrityksen arvot ja toimintaperiaatteet tulee muotoilla niiden käyttöönotto mahdollistaen, sillä ennakoivan yhteiskuntavastuustrategian käytöstä ei voi siirtyä reaktiiviseen strategiaan vahingoittamatta yrityksen imagoa. Ennakoivan hankintastrategian käytön etu on myös liiketoimintahyödyt. Ensimmäinen hyöty on negatiivisten seurausten välttäminen, kuten yrityksen maineen vahingoittuminen tai asiakkaiden negatiivinen näkemys, jotka voivat johtaa myynnin vähenemiseen. Toinen hyöty on innovatiivisuuden lisääntyminen vaihtoehtoisia toimittajia etsiessä, jolloin yrityksillä on todennäköisyys löytää uusia markkinointimahdollisuuksia tai parempia tuotantoprosesseja. Kolmas hyöty on mahdollinen asiakkaiden ja työntekijöiden sitoutuminen yhteiskuntavastuulliseen yritykseen (Maignan ym. 2002, 644–647) Yhteiskuntavastuullisen hankintastrategian käyttöönoton jälkeen yrityksen johdon on hyvä vahvistaa yhteiskuntavastuuseen liittyviä uusia käytäntöjä, palkita työntekijöitä hyvistä toimista ja pitää yllä jatkuvaa koulutusta. Näillä keinoilla vältetään regressiota ja varmistetaan yhteiskuntavastuullisuuden sulautumista hankintatoimintaan. (Harwood & Humby 2008, 173.)

4.9 Yhteiskuntavastuullinen hankintajohtaminen

Aiemmin esitetyt seikat yhteiskuntavastuullisesta hankinnasta voivat tuottaa lisäarvoa yrityksille, kun hankinta menee päätöksissään kustannuskysymyksiä pidemmälle. Tämä vaatii kuitenkin rajoittavien tekijöiden kohtaamista ja vähentämistä. Harwood ja Humby (2008) ehdottavat yhteiskuntavastuullisen hankinnan eteenpäin ajamista esteitä vähentämällä. Kyynisyyttä yrityksen aloitteellisuudesta ja inertiaa yhteiskuntavastuullisuuden käyttöönotosta voidaan vähentää hajautetulla päätöksenteolla sekä koko yrityksen yhteiskuntavastuullisilla toimilla. Hankintatoimella on rooli johtaa ennakoiden omaa yhteiskuntavastuullista toimintaansa ja pyrkiä tätä kautta luomaan oman alan menestystarinoita. Yhteiskuntavastuuta koskevan tiedon tulee olla oikeaa, ja sen on oltava saatavilla. Hankintaorganisaatioiden olisi hyvä tehdä yhteistyötä ja jakaa toimittajatietoja yhteiskuntavastuullisten toimien aloituskustannuksissa säästämiseksi sekä läpinäkyvyyden ja kestävien käytäntöjen lisäämiseksi toimialalla. Epävarmuutta siitä, mitä yhteiskuntavastuullinen hankinta on, on mahdollista vähentää tiedonjaon ja koulutuksen avulla. Hankintatehtävissä työskentelevillä henkilöillä tai toimittajilla ei välttämättä ole riittäviä työkaluja, tekniikoita tai johdon tukea yhteiskuntavastuullisen hankinnan toimeenpanoon ja sen tuomien muutosten vastaamiseen. Hankintaketjun johtamiseen olisi hyvä sisällyttää riskienhallintaprosessi huomioiden yhteiskuntavastuullisuus sekä kustannustehokkuus. Tietoisuuden lisääminen riskienhallinnassa vähentää yhteiskuntavastuun ja kustannustehokkuuden vastakkainasettelua, kun ymmärretään tuotteeseen ja sen tuotantoon liittyvät seikat hinnan lisäksi. Edullinen tuote voi tulla kalliiksi, jos se tuotetaan vastoin lainsäädäntöä. (Harwood & Humby 2008, 171.)

Yhteiskuntavastuullisen hankinnan johtamisessa tulee määrittää sidosryhmien tärkeimmiksi kokemat vastuullisuuden teemat hankinnan näkökulmasta sekä niiden suhde koko organisaatioon. Hankintakäytännöt on hyvä selventää organisaation määrittämien arvojen pohjalta ilman sidosryhmien painostusta. Ennakoiva yhteiskuntavastuullinen hankintastrategia voi synnyttää konkreettista liiketoimintahyötyä, joka johtajien on pystyttävä arvioimaan. Sidosryhmäpaineen lisäksi saavutettava liiketoimintahyöty vaikuttaa yhteiskuntavastuullisen hankintastrategian valintaan. Sopivan strategian valinnassa tulee huomioida yhteiskuntavastuullisen hankintastrategian tuoma potentiaalinen tuotto sekä arvioidut kustannukset. Ennakoivassa yhteiskuntavastuullisessa hankintastrategiassa on jatkuvasti valvottava sidosryhmien hankintaprosessien arviointia, sillä kuten edellä todettiin, ennakoiva strategia tarkoittaa laajempaa prosessien käyttöä yritykseltä ja suurempaa sidosryhmien osallistumista. Arvioinnin tuottama palaute on hyvä integroida

hankintakäytäntöihin, -strategioihin ja periaatteisiin yhteiskuntavastuullisen toiminnan parantamiseksi. (Maignan ym. 2002, 647–648.)

Meehan ja Bryde (2010) korostavat, että hankintajohtamisesta vastaavan tulisi oppia innovaatiojohtamisesta yritysten yhteiskuntavastuun edesauttamiseksi. He näkevät, että yhteiskuntavastuullisen hankinnan tärkein tehtävä on johtaa organisaatioiden välisiä suhteita. Hankinta on tärkeässä asemassa suhteessa ulkopuolisiin organisaatioihin. Hankintajohtamisessa tulee muodostaa toimittajien sitouttamisstrategioita ja siirtyä toimittajien valvonnasta ja ohjeiden noudattamistoimista kehittämiseen ja yhteistyöhön. (Meehan & Bryde 2010, 104.)

Hankintajohtajan on hyvä huomioida yritysten yhteiskuntavastuun laajuus ja moniulotteisuus, jotka voivat synnyttää inertiaan johtavaa operationaalisen tason sekaannusta ja huolta. Yhteiskuntavastuustrategian käyttöönoton ja kehittämisen edesauttamiseksi johtajat voivat luoda tarkkoja ja hankintatehtäviin sopivia indikaattoreita sekä määrittellä kuinka indikaattorit sopivat yhteiskuntavastuun jokaiseen osa-alueeseen, erottelematta yhteiskuntavastuuta osiin. (Meehan & Bryde 2010, 104.)

Yen ja Yen (2011) löysivät tutkimuksessaan ympäristövastuullisesta hankinnasta ylimmän johdon sitoutumisen merkittävimmäksi asiaa eteenpäin vieväksi seikaksi ja asian menestyksellisen hoitamisen takaajaksi. Ylimmän johdon sitoutumisen, yrityksen sisäiset motiivit ja yhteistyö toimittajien kanssa, ylittää ulkoiset motiivit kuten lainsäädännön tai asiakkaiden painostuksen yhteiskuntavastuullisen hankinnan käytölle. (Yen & Yen 2011, 7.)

Tutkimuksessa todettiin, että ylimmän johdon sitoutuminen positiivisesti ja merkittävästi vaikuttaa ostavan yrityksen vastuullisen hankinnan käyttöön. Näin ollen vastuulliseen hankintaa voidaan organisaatiota suoraan motivoida ylimmän johdon sitoutumisella. Epäsuora motivointi tapahtuu ylimmän johdon sitoutumisella yhteistyöhön toimittajien kanssa. Epäonnistunut ennakoiva vastuullisuuden johtaminen ja yhteistyötä sekä vertikaalinen integraatio toimittajien kanssa vaikuttavat negatiivisesti vastuulliseen hankintaa. (Yen & Yen 2011, 6.)

Yhteiskuntavastuullisen hankinnan huomioon ottaminen yrityksen johtotasolla saa vahvistusta Salamin (2009) tutkimuksesta, jossa hän löysi suhteen yhteiskuntavastuullisen hankinnan ja asiakkaiden painostuksen välillä yritysten yhteiskuntavastuun toteutumisessa. Suhde osoittaa, että hankintajohtajien täytyy havaita ulkoiset paineet sekä korostaa hankinnan yhteistyötä koko organisaation kanssa. Hankintajohtajien tulee pyrkiä koordinoimaan ja johtamaan toimittajia varmistuakseen, että toimittajat ovat yhteiskuntavastuullisten tavoitteiden mukaisia. Tutkimus

osoitti, että hankintajohdon on tärkeä ymmärtää roolinsa yhteiskuntavastuullisen strategian muodostuksessa vastatakseen asiakkaiden tarpeisiin. Kokonaisuudessaan yrityksen ylimmän johdon johtamiskäytännöt vaikuttaa organisaation kulttuuriin ja yhteiskuntavastuulliseen hankintaan. Hankintajohtajat voivat vaikuttaa yhteiskuntavastuun toteutumiseen käytännön tasolla palkkaamalla ja valitsemalla työntekijöitä joiden arvot ovat linjassa yrityksen arvojen ja tavoitteiden kanssa. (Salam 2009, 364–365.)

Maignan ym. (2002) toteavat yhteiskuntavastuullisen hankinnan olevan uutta yritysmaailmassa eikä johtajat tästä syystä tiedä, mitä se todella sisältää ja kuinka siihen tulisi suhtautua. Toisaalta monille yrityksille ennakoiva yhteiskuntavastuullinen hankinta on muodostunut välttämättömäksi toiminnaksi sidosryhmien paineen ja negatiivisen julkisuuskuvan välttämiseksi. Lisäksi yhteiskuntavastuullinen hankinta on konkreettinen osoitus yrityksen sitoutumisesta yhteiskuntavastuuseen. (Maignan ym. 2002, 648.) Harwood ja Humby (2008) havaitsivat tutkimuksessaan hankintatoiminnasta löytyvän aktiivista yrittämistä yhteiskuntavastuun toteutumiseksi. Organisaatiot kuitenkin keskittyvät usein vain yhteen yhteiskuntavastuun elementtiin sulkien osin muut pois. Hankintatoiminnassa yhteiskuntavastuun toteuttamisen esteitä ovat sekaannus terminologiassa ja määritelmässä, tiedon keräämisen organisointi ja sisällön oikeellisuuden takaaminen. Esteitä ovat lisäksi riskijohtamisen puuttuminen, laajempi yhteiskuntavastuun ja kustannustehokkaan ajattelun integroinnin puute, tiedonjako sekä motivaation ja näkemyksen puute. Esteiden poistamiseksi Harwood ja Humby (2008) ehdottavat kyynisyyden ja inertian vähentämistä, tiedon oikeellisuuden varmistamista, koulutuksen lisäämistä, palkitsemista sekä riskiajattelun lisäämistä hankintapäätösten parantamiseksi. Hankintajohtamisessa yhteiskuntavastuullisuuden lisääminen vaatii johdon sitoutumista ja yhteiskuntavastuullisen toiminnan suuntaviivojen osoittamista. Suuntaviivojen avulla hankintajohtajat ohjaavat organisaation toimia yhteiskuntavastuullisesti määrittäen tarkemmat strategiset käytännöt. Johdon käytännöt ohjaavat koko organisaatiokulttuuria. (Harwood & Humby 2008, 171–173.)

5 TUTKIMUSKOHTEENA KOLME OSAKEYHTIÖTÄ

5.1 Huhtamäki Oyj

Huhtamäki Oyj on pakkausalan yhtiö, jolla on 61 tuotantolaitosta eri puolilla maailmaa. Yhtiön pääkonttori sijaitsee Espoossa. Liikevaihto vuonna 2011 oli noin 2 miljardia euroa ja työntekijöitä yhtiö työllisti noin 14 000. (Huhtamäki Oyj, avaintietoja Huhtamäestä.)

Pakkausliiketoimintoihin keskittyneen Huhtamäki Oyj:n juuret ovat vuonna 1920 Kokkolaan perustetussa makeistehtaassa, joka vuosikymmenten saatossa erikoistui monialayritykseksi. 1960 Huhtamäen osakkeet listattiin Helsingin Pörssiin mutta vasta 2000-luvun alussa yrityksen päätoiminta-alueeksi nousi pakkausteollisuus. (Huhtamäki Oyj, Yrityshistoria.)

Yhtiön arvoja ovat ympäröivän maailman vaaliminen, asiansa osaaminen sekä asioiden valmiiksi tekeminen (Huhtamäki Oyj, Arvot). Arvot sekä toimintaohjeet muodostavat yhtiön toiminnan perustan, jota yhtiö täydentää taloudellista ja sosiaalista vastuuta sekä ympäristövastuuta korostavilla periaatteilla. (Huhtamäki Oyj, Poliitikat ja periaatteet)

Yhtiön tuotteita ovat joustopakkaukset ja kalvot, kartonkipikarit ja -pakkaukset sekä kierrätyskuitupakkaukset (Huhtamäki Oyj, Strateginen suunta). Huhtamäki-konserni koostuu viidestä liiketoimintaryhmästä. Flexible Packaging -liiketoimintaryhmä valmistaa joustopakkauksia, joita käytetään kuluttajatuotteiden, kuten elintarvikkeiden, hygienia- ja terveystuotteiden sekä eläintenruokien pakkaamiseen. Liiketoimintaryhmä palvelee maailmanlaajuisia markkinoita. Vuonna 2011 liiketoimintaryhmän osuus liikevaihdosta oli 28 prosenttia ja henkilöstömäärä 3824. (Huhtamäki Oyj, flexible packaging.)

Toinen liiketoimintaryhmä on Films-segmentti, joka valmistaa kalvoja joita käytetään etiketeissä, kiinnitysteipeissä, hygienia- ja terveydenhoitotuotteissa sekä rakennus-, auto- ja pakkausteollisuuden teknisissä sovelluksissa. Liiketoimintaryhmä palvelee maailmanlaajuisia markkinoita ja sen osuus liikevaihdosta vuonna 2011 oli 9 prosenttia, työllistäen 964 henkilöä. (Huhtamäki Oyj, films.) Kolmas liiketoimintaryhmä on North America-segmentti, jolla on tuotantoa Yhdysvalloissa ja Meksikossa. Segmentti tarjoaa kerta-astioita, jäätelöpakkauksia sekä muita kuluttajatuote- ja tarjoilupakkauksia paikallisille markkinoille. Liiketoimintaryhmän osuus vuoden 2011 liikevaihdosta oli 26 prosenttia ja henkilöstöä sillä oli 3026. (Huhtamäki Oyj, North America.)

Konsernin neljäs liiketoimintaryhmä on Molded Fiber-segmentti, joka valmistaa pakkauksia kierrätetyistä kuiduista tuoretuotteille, kuten hedelmille ja kananmunille. Segmentin osuus vuoden 2011 liikevaihdosta oli 12 prosenttia ja segmentti työllisti 1661 henkilöä. (Huhtamäki Oyj, molded fiber.) Viides liiketoimintaryhmä on Foodservice Europe-Asia-Oceania -segmentti, joka toimittaa tarjoilupakkauksia kuten kartonkisia ja muovisia kuppeja, lautasia ja erilaisia rasioita yrityksille. Segmentin osuus vuoden 2011 liikevaihdosta oli 23 prosenttia ja se työllisti 4332 henkilöä. (Huhtamäki Oyj, Foodservice Europe-Asia-Oceania.)

Yhtiön tuotannon raaka-aineita ovat kartonki, kierrätyskuitu, muovit, alumiinifoliot, liimat, painovärit ja lakat. Yhtiöllä on toimittajille ja alihankkijoille luodut eettiset ohjeet (code of conduct), joihin heidän edellytetään sitoutuvan yhteistyön toteutumiseksi. (Huhtamäki Oyj, Raaka-ainehankinta.) Yhtiö ostaa lisäksi valmiita muovituotteita. Hankintoja tehdään Suomen lisäksi, Ruotsista, Saksasta, Iso-Britanniasta sekä Kiinasta.

5.2 Nanso Group Oy

Nanso Group Oy on vuonna 1921 perustettu vaatetusalan perheyhtiö. Yhtiön tuotteita ovat trikoo- ja sukkatuotteet, jotka ovat yhtiön omien suunnittelijoiden käsialaa. Yhtiön brändejä ovat Nanso, Black Horse, Finnware, Vogue, Norlyn, Amar sekä KS socks. Yhtiön pääkonttori ja tehdas sijaitsee Nokialla. Hämeenlinnassa yhtiöllä on logistiikkakeskus ja osa tuotannosta valmistetaan Torniossa sekä Tallinnassa. (Nanso Group Oy, yritys.)

Yhtiön suurin omistaja on Pauniemi Oy. Vuonna 2011 yhtiön liikevaihto oli noin 64 miljoonaa euroa ja vuoden lopulla henkilöstöä oli noin 650. Yhtiöllä on Virossa tytäryhtiö sekä osakkuusyritys ja myyntiyhtiöt Saksassa ja Ruotsissa. (Nanso Group Oy, numerot.) Yhtiön tuotannosta vientiin menee noin 20 prosenttia. Vientimaita ovat Skandinavian maat, Saksa ja Venäjä. (Kauppalehti optio 15/2011, 32.)

Yhtiö määrittää internet-sivuillaan arvoikseen laadun, vastuullisuuden sekä avoimuuden ja tehokkaan yhteistyön. Yhtiö nostaa esille taloudellisen ja sosiaalisen vastuun sekä ympäristövastuun ja on antanut yhtiötä ja sen toimintaa koskevia vastuullisuuspäätöksiä. (Nanso Group Oy, vastuullisuus.)

Yhtiö ostaa lankoja omaa tuotantoa varten, joka on noin 55-60 prosenttia yhtiön tuotteista. Loput tuotteet ostetaan alihankintana Kiinasta, Portugalista, Italiasta ja Turkista. Yhtiö on jäsen eurooppalaisessa sosiaalisen laadunvalvonnan yhteistyöorganisaatiossa (Business Social Compliance Initiative), jonka eettisiä periaatteita (code of conduct) yhtiön tavarantoimittajat ovat sitoutuneet noudattamaan. (Nanso Group Oy, vastuullinen hankinta.)

5.3 Nokian Renkaat Oyj

Nokian Renkaat Oyj on vuonna 1898 perustettu yhtiö, joka kehittää ja valmistaa renkaita henkilö- ja kuorma-autoihin sekä työkoneisiin. Konserniin kuuluu neljä tulosityksikköä: henkilöautorenkaat, raskaat renkaat, kuorma-autorenkaat sekä Vianor-rengasketju. Yhtiön pääkonttori sijaitsee Nokialla, jossa valmistetaan yrityksen ydintuotteita. Yhtiöllä on lisäksi vuonna 2005 käyttöön otettu tehdas Vsevolozhskissa Venäjällä, jonka yhteyteen on rakennettu toinen kesällä 2012 tuotannon aloittanut tehdas. Omien tehtaiden lisäksi osa yhtiön tuotteista valmistetaan sopimusvalmistuksena ulkopuolisilla yhtiöillä. (Nokian Renkaat Oyj 2012, Vuosikertomus 2011.)

Yhtiö listautui vuonna 1995 Helsingin Arvopaperipörssiin ja lukeutuu maailmajanaluisesti 20 suurimman rengasvalmistajan joukkoon. Yhtiön liikevaihto vuonna 2011 oli 1 456,8 miljoonaa euroa, tehden voittoa 308,9 miljoonaa euroa. Yhtiö on velaton. (Nokian Renkaat Oyj 2012, Vuosikertomus 2011.) Vuoden 2011 lopussa yhtiön henkilöstömäärä oli 3981 (Nokian Renkaat Oyj).

Yhtiön toimintaan vaikuttavat vahvasti kuluttajakaupan kesä- ja talvisesongit. Raaka-aineiden hinnan nousu on lisäksi asettanut yhtiölle viime vuosina haasteita. Yhtiön päämarkkina-alueet ovat Pohjoismaat, Venäjä ja IVY-maat, Keski- ja Itä-Eurooppa sekä Pohjois-Amerikka. Yhtiön omat myyntiyhtiöt tai edustajat toimivat myynnin kannalta tärkeimmissä maissa ja Vianor-rengasketjulla on ollut kasvava rooli yhtiön tuotteiden myynnissä. (Nokian Renkaat Oyj 2012, Vuosikertomus 2011.)

Henkilöautorenkaat-tulosityksikkö kehittää, valmistaa ja markkinoi kesä- ja talvirenkaita henkilö- ja jakeluautoihin. Tulosityksikön päätuotteita ovat nastalliset ja nastattomat talvirenkaat sekä korkean nopeusluokan kesärenkaat. Talvirenkaiden osuus liikevaihdosta on noin 80 %. Renkaat kehitetään Suomessa. (Nokian Renkaat Oyj 2012, Vuosikertomus 2011, 13.)

Raskaat Renkaat-tulosityksikkö kehittää ja valmistaa renkaita työkoneisiin, kuten metsä-, kaivos-, satama- ja maatalouskoneisiin. Metsäkonerenkaissa yksiköllä on 30 %:n maailmanmarkkinaosuus. Pääosin tuotteet valmistetaan Nokian tehtaalla. (Nokian Renkaat Oyj 2012, Vuosikertomus 2011, 15.)

Kuorma-autonrenkaat-tulosityksikön vastaa yhtiön kuorma-autonrenkaiden ja pinnoitusmateriaalien tuotekehityksestä sekä myynnistä. Kuorma-autonrenkaat valmistetaan sopimusvalmistuksena Espanjassa ja Kiinassa. Pinnoitusmateriaalit valmistetaan Nokian tehtaalla. (Nokian Renkaat Oyj 2012, Vuosikertomus 2011, 16.)

Vianor on Pohjoismaiden suurin rengasketju, johon kuului vuoden 2011 lopussa 910 myyntipistettä 23:ssa eri maassa. Nokian Renkaat Oyj omistaa osan myyntipisteistä ja osa toimii franchising- tai partnerperiaatteella. Rengasketju myy Nokian-merkkisten renkaiden lisäksi muita rengasmerkkejä sekä tarjoaa autoiluun liittyviä tuotteita ja palveluita. (Nokian Renkaat Oyj 2012, Vuosikertomus 2011, 14.)

Yhtiö julkaisi vuoden 2011 vuosikertomuksessa yhteiskuntavastuu-osion, jossa yhtiö määrittää toimintansa arvoiksi turvallisuuden edistämisen, ympäristön kunnioittamisen, hyvinvoinnin vaalimisen ja korkean laadun varmistamisen (Nokian Renkaat Oyj 2012, Vuosikertomus 2011, 24). Tämän lisäksi henkilöstölehti Hakkapeliittaspirit (2012, 13.) toi työntekijöille tietoon yhtiön eettiset menettelyohjeet. Haastatteluissa selvisi, että yhtiön on vuoden 2013 aikana julkaisemassa yhteiskuntavastuuraportin, joka kokoaa yhtiön vastuullisen toiminnan yksiin kansiin.

Nokian Renkaat Oyj:n hankinta jakautuu raaka-ainehankintoihin, kunnossapidon laite-, varaosa- ja palveluhankintoihin sekä epäsuoriin hankintoihin. Raaka-aine hankintojen osuus on merkittävin, ollen noin 40 % yhtiön liikevaihdosta. Yhtiö käyttää samoja raaka-ainetoimittajia niin Nokian kuin Vsevolozhskin tehtaiden tarpeisiin. Toimittajien hyväksyntä tulee kuitenkin Nokian tehtaalta.

Yhtiö tekee hankintoja ympäri maailmaa. Raaka-aineita tulee paljon Euroopasta, Venäjältä ja Kauko-Idästä. Tärkeimpiä valmistukseen tarvittavia raaka-aineita ovat luonnonkumit, tekokumit, täyteaineet kuten noki, vahvikemateriaalit eli teräs- ja tekstiilikoordit sekä erilaiset kemikaalit. Tuotantoon yhtiö tarvitsee myös nastarenaan nastoja. Luonnonkumi, joka saadaan kumipuista on teollisesti valmistettujen tekokumien kanssa renkaan perus raaka-aine. Noki puolestaan toimii renkaan täyteaineena antaen renkaalle sen ominaisen mustan värin. Koordit ovat joko tekstiili- tai teräslangoista valmistettuja punoksia, jotka vahvistavat kauttaaltaan renkaan rakennetta.

Yhtiön ostotoiminnasta vastaa hankintajohtaja. Yhtiöllä on hankintaa koskeva menettelyohje, ostopolitiikka, joka koskee kaikkia yhtiössä työskenteleviä henkilöitä. Yhtiö vaatii toimittajia sitoutumaan ostotoiminnon määrittämiin eettisiin periaatteisiin (supplier code of conduct) sekä auditointeihin.

6 YRITYSTEN YHTEISKUNTAVASTUUN MÄÄRITTELY JA SISÄLTÖ KOHDEYHTIÖISSÄ

6.1 Yritysten yhteiskuntavastuun määrittely

Yritysten yhteiskuntavastuu määritellään taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun avulla. Tässä työssä yritysten yhteiskuntavastuu ymmärretään teoriaosuudessa esitettyjen määritelmien mukaan. Carrollin ja Buchholtzin (2006) sosiaalisen vastuunjako määritelmän saa tutkielmassa pääpainon. Sosiaalinen vastuunjako sisältää taloudelliset, lailliset, eettiset ja filantrooppiset odotukset, joita yhteiskunta kohdistaa yrityksiä kohtaan. Määritelmä on kattava ja se sisältää osin tai kokonaan muita työssä esiin nostettuja yritysten yhteiskuntavastuu määritelmiä.

Tutkielma tehtiin haastattelumenetelmällä ja seuraavissa kahdessa luvussa haastateltaviin viitataan numeroin 1-6.

Yritysten yhteiskuntavastuun määritelmä ei haastatteluvastausten perusteella ollut selvä, sillä yksikään haastateltavista ei antanut selkeää teoreettista tai yrityksen omaa määritelmää. Tämä yllätti tekijän, sillä haastattelurungot oli lähetetty haastatteluun osallistuneille henkilöille etukäteen ja niistä löytyi kysymys termin määrittelystä. Haastatteluiden perusteella voidaan kuitenkin todeta, että yritysten yhteiskuntavastuuta pidetään laajana ja monimutkaisena käsitteenä, joka nähdään liittyvän kaikkeen yritystoimintaan.

”Yhteiskuntavastuu tietysti on aika laaja käsite, että se käsittää aika paljon tällaista työvoimapolitiittista asiaa, ja sitten tietysti ympäristönäkökulmat ja lakiasiat. (...) Se on aika kokonaisvaltainen.” (Haastateltava 5)

Kaikki haastateltavat liittyivät yritysten yhteiskuntavastuuseen työvoiman, ympäristön, turvallisuuden ja lainsäädännön. Varsinaisen määritelmän puuttuminen sekä yhteiskuntavastuun pitäminen laajana ja monimutkaisena käsitteenä on verrattavissa Harwoodin ja Humbyn (2008) esiin nostamiin yhteiskuntavastuun terminologian haasteisiin. Heidän mukaansa yhteiskuntavastuun laajuus aiheuttaa sekaannuksesta ja epävarmuutta termin käytössä sekä vaikeuttaa asiasta käytävän dialogin ja raportoinnin selkeyttä. (Harwood & Humby 2008, 170.)

Haastatteluvastausten perusteella kaikki yritykset huomioivat vastuullisissa toimissaan ympäristön. Ekologisten seikkojen lisäksi sosiaaliset näkökulmat, kuten työntekijöiden hyvinvointi omassa ja toimittajien tuotannossa liitettiin yritysten yhteiskuntavastuun käsitteeseen. Yritysten keskittyminen vastuullisuuden tiettyihin osa-alueisiin, kuten ympäristöön ja henkilöstöön saa tukea Meehanin ja Bryden (2010) tutkimuksesta. Yhteiskuntavastuun moniulotteisuuden sekä asiakkaiden ympäristötietoisuuden määrä suhteessa paradigman muihin osa-alueisiin, todetaan tutkimuksessa saavan yritykset keskittämään huomionsa enemmän yhteen yhteiskuntavastuun osa-alueeseen. Tämä puolestaan nähdään yhteiskuntavastuun kokonaisvaltaisen toteutumisen esteenä, joka yritysten tulisi havaita ja poistaa. (Meehan & Bryde 2010, 102–103; Schneider & Wallenburg 2012.)

Yhteiskuntavastuun määritelmästä jäi taloudellinen vastuu haastatteluvastausten perusteella vähälle huomiolle. Haastateltavat 4 ja 5 nostivat esille ainoastaan verojen maksamisen ja sitä kautta yhteiskunnan tukemisen. Yritysten yhteiskuntavastuun taloudelliseen vastuuseen liittyy kuitenkin vastuu omistajille yrityksen toiminnan kannattavuudesta ja kasvusta yhteiskunnan tarvitsemien tuotteiden tuottamisen ja myynnin keinoin (Carroll & Buchholtz 2006, 35–36). Taloudellisen vastuun vähäisyys on mielenkiintoinen seikka, sillä kaksi haastatteluun osallistunutta yritystä on pörssiyrityksiä, jolloin tuotto omistajille on tärkeässä roolissa. Pohdittavaksi jää mistä taloudellisen vastuun vähäinen huomiointi johtuu? Onko kenties yhteiskuntavastuun määritelmän vajavaisuudella tekemistä tämän kanssa?

Yritysten yhteiskuntavastuun laillinen osa-alue tuli taloudellisen vastuun tapaan haastatteluvastauksista mielenkiintoisesti esiin. Yhteiskuntavastuuseen liitetyt lailliset seikat nähdään tulevat länsimaissa lainsäädännöstä. Kansainvälisessä mittakaavassa yhteiskuntavastuun kirjo nähtiin sen sijaan laajempaan, vähemmän lainsäädännön sanelemana toimintamallina.

”Yrityksen yhteiskuntavastuuseen liittyvät asiat, niin suurin osa tai aika iso osa tai ainakin täällä länsimaissa niin tai eurooppalaisissa maissa, nehan on jo niin kun lainsäädännöstä tulevia asioita, jotka on oltava kunnossa.” (Haastateltava 6)

Carrollin ja Buchholtzin (2006, 36–38) yhteiskuntavastuujaon mallissa yritysten odotetaan toimivan maan lakien ja asetusten sekä kansainvälisten sopimusten mukaan. Tätä ei mallissa kuitenkaan nähdä riittävänä toimintana vaan laillisen vastuun yläpuolelle nostetaan yritysten eettinen yhteiskuntavastuunosa. Yhteiskuntavastuu ei ole pitkälti lainsäädännön sanelemaa asia, vaan yritysten toimiessaan yhteiskuntavastuullisesti on toiminnassa huomioitava sidosryhmien odotuksia,

normikäsitteitä ja standardeja siitä, mikä on oikein. Yhteiskuntavastuullinen yritys ei teorian mukaan voi vedota pelkästään lakiin toimiessaan tietyllä tavoin, vaan sen on kysyttävä miltei asiat sidosryhmien silmissä näyttävät.

Filantropia, joka on yritysten yhteiskuntavastuun sosiaalisen vastuunjaon ylin osa, on kahden yrityksen toiminnassa mukana (haastateltava 1; haastateltava 6). Yritykset ovat lahjoittaneet rahaa sekä tuotteita hyväntekeväisyyteen ja osallistuneet erilaisiin hyväntekeväisyyskampanjoihin. Hyväntekeväisyyteen osallistuttiin myös välillisesti, asiakkaiden toiminnan kautta. Haastattelujen perusteella yritykset kiinnittävät filantrooppiseen vastuuseen kenties enemmän huomiota kuin taloudelliseen ja eettiseen vastuuseen. Verrattaessa tätä Carrollin ja Buchholtzin (2006) yhteiskuntavastuun määritelmään on havaittavissa ristiriita, sillä filantropia nähdään vapaaehtoisena lisänä, joka ei sinänsä vaikuta yritysten yhteiskuntavastuulliseen toimintaan tai siihen kuinka eettisenä yritys näyttäytyy sidosryhmien silmissä. Filantropia voi yrityksille kuitenkin olla konkreettinen vastuullinen toimintatapa, josta sidosryhmien nähdään olevan kiinnostuneita.

6.2 Yritysten yhteiskuntavastuu kohdeyhöiden silmin

Vastuullisuus on haastatteluvastausten perusteella kaikissa yrityksissä osa arvoja ja yrityksen identiteettiä. Kaikki haastateltavat korostivat, että vastuullisuus on mukana jokapäiväisessä toiminnassa, sen koetaan olevan koko ajan läsnä ja se tulee muistaa. Kahdella kolmesta haastatteluun osallistuneesta yrityksestä (haastateltava 1; haastateltava 4) on pidempi, kymmenien vuosien historia yhteiskuntavastuusta puhuttaessa. Viime vuosina asia on kuitenkin noussut yhä vahvemmin esiin. Yksi yritys (haastateltava 1) on vuoden 2012 alussa julkaissut yhteiskuntavastuuseen liittyviä yrityksen toimintaa koskevia lupauksia ja toinen yritys (haastateltava 3) on tekemässä yhteiskuntavastuuraporttia vuoden 2012 aikana.

Yhteiskuntavastuusta koetaan haastatteluvastausten perusteella olevan yrityksille kilpailuetua, toimien yrityksen maineen ja imagon parantajana. Yhteiskuntavastuu nähdään lisäksi ennakoivana toimintana, jonka avulla mahdollisiin uhkiin tai rajoituksiin pystytään varautumaan etukäteen.

”Se antaa tiettyä kilpailuetua, että meillä on nämä (vastuullisuus) asiat kunnossa ja meillä on niin kuin mallit, joitten mukaan eletään.” (Haastateltava 6)

Haastatteluista ilmenneet seikat ovat linjassa teoriaosuudessa esitettyjen yhteiskuntavastuun käytön puolesta mainittujen asioiden kanssa (Harwood & Humby 2008; Meehan & Bryde 2010; Guinipero ym. 2012). Yritysten yhteiskuntavastuun teoriassa paradigman puolesta argumentoidaan mahdolliset hankaluudet ennakoivalla lähestymistavalla, jolla yritykset pystyvät vaikuttamaan yhteiskunnan sääntelyyn. Yritysten oman edun ja säilyvyyden kannalta intressejä on hyvä suunnata yhteiskunnalliseen vastuuseen ja myönteiseen vaikuttamiseen, sillä yhteiskunta pyrkii muuttamaan yrityksiä lakien ja säädösten keinoin odotuksia vastaaviksi toimijoiksi, jos yritykset eivät siihen itse kykene tai ole halukkaita. Paradigmassa kilpailukyvyyn ja maineen edistäminen, toimialan trendit sekä kustannussäästöt nostetaan lisäksi syiksi, miksi yritysten kannattaa ryhtyä yhteiskuntavastuullisiin toimiin. (Carroll & Buchholtz 2006, 42–45; Porter 1980, 122–125; Harwood & Humby 2008; Meehan & Bryde 2010; Guinipero ym. 2012.)

Yhteiskuntavastuun yhteydessä haastateltavat 3, 5 ja 4 mainitsivat sana muoti ja he pohtivat onko yritysten yhteiskuntavastuu ajan luoma muoti-ilmiö, joka käsittelee tärkeitä ja vakavasti otettavia asioita. Haastateltava 3 mainitsi, että yritys haluaa olla mukana trendissä ja näyttää kuinka vastuullisesti se toimii.

”Se (yhteiskuntavastuu) on lähes muotijuttu, vaikka se onkin vakava asia.” (Haastateltava 5)

”Haluamme olla mukana tässä trendissä, ja halutaan näyttää, että me noudatetaan tiettyjä asioita ja standardeja.” (Haastateltava 3)

Yritysten yhteiskuntavastuu on ollut esillä jo usean vuosikymmenen ajan, eikä se Harwood ym. (2011) tekemän tutkimuksen mukaan ole heikkenemässä yritysten toiminnassa. Tämä tutkimustulos sekä Lewis'n (2001, 32) toteamus, että yritysten yhteiskuntavastuu ei ole muoti-ilmiö vaan syvempi muutos yritystoiminnassa ovat seikkoja, jotka auttavat pohdinnassa yritysten yhteiskuntavastuun hetkellisyydestä tai kestävydestä.

6.3 Yritysten yhteiskuntavastuu ja johdon tuki

Kaikissa yrityksissä koettiin haastattelujen perusteella, että yrityksen johdon sekä hallituksen tuki yhteiskuntavastuulliselle toiminnalle ja käytännöille on toiminnassa vahvasti läsnä. Haastateltavien 1 ja 4 mukaan, yrityksen pitkä historia yhteiskuntavastuullisessa toiminnassa on luonut pohjan

tämänhetkiselä vastuulliselle toiminnalle. Ylemmän johdon tuki näkyy haastateltavan 3 mainitsemana esimerkkinä siitä, että yhteiskuntavastuuraportointiin päätettiin lähteä omistajien pyynnöstä sekä toimitusjohtajan työn helpottamiseksi.

”Tietysti koskee koko konsernia (raportti), mutta ei ole aikaisemmin kerätty yksiin kirjoihin ja kansiin. Tämä on että voidaan palvella ja auttaa myöskin toimitusjohtajaakin tällöisissä asioissa, kun löydämme hänelle niitä vastauksia.” (Haastateltava 3)

Yritysjohdon tuessa yhteiskuntavastuun suhteen koki haastateltava 4 olevan ristiriitaa. Ylin johto haluaa mennä yrityksen toimissa yhteiskuntavastuullisempaan suuntaan mutta ei haastateltavan 4 mukaan anna käytännön toteutukseen mahdollisuutta. Ristiriita toivotun tilan ja annettujen tavoitteiden välillä on jäänyt operatiivisen tason ratkaistavaksi. Ylemmän johdon tuella, johtamiskäytännöillä ja yhteiskuntavastuulle omistautumisella on Salamin (2009, 364) tutkimuksen mukaan suurin vaikutus juuri operatiivisen tason yhteiskuntavastuulliseen toimintaan. Yritysjohdon on annettava mahdollisuudet toimia halutun tilan edellyttämällä tavalla ja ymmärrettävä operatiivisen tason mahdolliset konfliktit yhteiskuntavastuutavoitteiden ja yrityksen muiden tavoitteiden välillä. Johdon tuki vaatii näyttäytyäkseen tiedottamista yhteiskuntavastuuasioista, eli henkilöstölle on annettava selontekoa asioiden kulusta sekä odotuksista. Tiedottaminen on osoitus avoimesta toiminnasta sekä pyrkimys organisaatioiden inertian vähentämiseen. (Salam 2009, 364; Meehan & Bryde 2010, 101). Haastatteluvastausten perusteella yrityksillä (haastateltava 1, haastateltava 3 ja haastateltava 6) on erilaisia johdon seuranta- ja tiedotuskanavia yhteiskuntavastuun toteutumisessa. Tiedotuksessa käytetään raportteja ja katselmuksia sekä yrityksen sisäisten tarkastajien valvontaa ja tiedoksiantoja.

6.4 Sidosryhmävaikutus kohdeyhtiöiden yhteiskuntavastuussa

Yritysten yhteiskuntavastuuseen liitetään vahvasti sidosryhmät ja niiden mukaan ottaminen yhteiskuntavastuun käytössä ja muokkaamisessa. Sidosryhmien osaaminen pyritään hyödyntämään yrityksen tarpeisiin, samalla huomioiden ryhmien tarpeet. Kaikkien sidosryhmien tarpeisiin ei yritysten odoteta vastaavan vaan on tärkeä erotella käsiteltävän asian sisällön kannalta olennaiset sidosryhmät. (Kujala & Kuvaja 2002; Pedersen 2006, 141–144; Porter & Kramer 2006, 5.)

Yritysten yhteiskuntavastuun käytön vahvana motivoijana on haastatteluvastausten perusteella asiakkaat. Asiakkaat vaativat yrityksiltä yhteiskuntavastuullisia toimia ja ovat kiinnostuneita yritysten vastuunkantamisesta. Paikallista yhteiskuntaa, ja toimialuetta sekä viranomaisia yritykset pitävät myös vahvoina sidosryhminä, joiden kanssa yritykset haluavat tehdä molemminpuolista yhteistyötä. Median sidosryhmävaikutusta eivät haastateltava 3 ja 4 pitäneet merkittävänä. Yritykset haluavat tiedottaa mediaa, mutta sen ei koeta esittävän varsinaisia vaatimuksia yhteiskuntavastuusta ja siihen liittyvistä toimista.

”Medialta ei ole tullut painostusta, että se on lähinnä asiakkaat sitten mitkä vaatii.” (Haastateltava 4)

Henkilöstösidosryhmän rooli yhteiskuntavastuussa oli erilainen tutkielmaan osallistuneissa yrityksissä. Haastateltava 1 mainitsi, että henkilöstön rooli ja vaikutukset yhteiskuntavastuuseen koettiin olevan yrityksessä vahvaa, kun haastateltava 3 mainitsi että henkilöstö ei ole yhteiskuntavastuun tiimoilta aktiivinen ja hän epäili, että asia ei ole heille tuttu tai heitä kiinnostava. Henkilöstösidosryhmän rooli yhteiskuntavastuullisesti toimivassa yrityksessä on tärkeä huomioida ja heitä tulee tiedottaa asiaan liittyen. Yritysten yhteiskuntavastuun eettistä vastuunkantoa on sisällyttää yritystoimintaan normeja, standardeja ja odotuksia, joissa heijastuu asiakkaiden, työntekijöiden, osakkeenomistajien ja yhteisön näkemyksiä siitä, mikä on oikein ja mikä kunnioittaa heidän moraalisia oikeuksia (Carroll & Buchholtz 2006, 35–37). Yritysten yhteiskuntavastuuseen liittyy myös informaation läpinäkyvyys, eli yrityksen halu sekä velvollisuus jakaa informaatiota sekä poistaa esteitä sen tieltä (Chen 2011, 90–91). Yrityksessä, jossa haastateltavan 3 mukaan henkilöstön ei nähty olevan kiinnostunut tai edes tietävän yhteiskuntavastuusta on paradigman mukaan informoitava, aktivoitava sekä kuunneltava henkilöstöä, jos yrityksen tavoitteena on toimia vastuullisesti.

Haastatteluiden perusteella yrityksillä on asiakkaiden kanssa vuoropuhelua, minkä lisäksi henkilöstön kiinnostusta yhteiskuntavastuuta kohtaan halutaan kasvattaa. Kaiken kaikkiaan haastatteluun osallistuneet mainitsivat, että yritykset haluavat lisätä vuoropuhelua sidosryhmien kanssa ja sen avulla lisätä yrityksen toimien läpinäkyvyyttä.

”Vastuullisuudessa ylipäättään, niin lisätä nimenomaan sitä keskustelua näitten kaikkien sidosryhmien kanssa.” (Haastateltava 1)

Sidosryhmät mukaan ottava yhteiskuntavastuun lähestymistapa on haastatteluvastausten perusteella käytössä kaikissa yrityksissä, sillä yritykset kuuntelevat asiakkaita, paikallista yhteiskuntaa sekä henkilöstöä ja haluavat tiedottaa niitä vastuullisuuteen liittyvissä asioissa. Haastateltava 1 mainitsi, että yrityksellä on oma vahva näkemys siitä, mitä yhteiskuntavastuu on ja miten yhteiskuntavastuullisesti toimivan yrityksen tulee käyttäytyä. Yrityksellä on pyrkimys ottaa sidostyhmien vaatimukset yhteiskuntavastuusta huomioon, omien asiaan liittyvien oletuksien rinnalle. Tämä haastateltavan 1 näkemys on lähellä Heikurisen ja Ketolan (2011) esittämää sidosryhmien kanssa käytävää vuoropuhelua korvaavaa toimintatapaa, jota he kutsuvat tietoisuuslähestymistavaksi. Tässä lähestymistavassa vastuullisuus syntyy yrityksen sisäisen kehityksen näkökulmasta, eikä vastuuta yrityksen toimista ulkoisteta sidosryhmille ja heidän reaktioille. Heikurinen ja Ketola (2011) kritisoivat sidosryhmien kanssa käytävää vuoropuhelua sen kontekstiherkkyden ja kaikista sidosryhmistä johtuvan riippuvuuden vuoksi. Heidän kritiikki kohdistuu sidosryhmien erilaisiin tavoitteisiin vastuullisuuden suhteen sekä sidosryhmien herkkyyteen ja halukkuuteen reagoida yritysten tekemiin päätöksiin. Kritiikin mukaan sidosryhmät huomioidessaan yritys ulkoistaa omantuntonsa, toimii amoraalisesti ja hyväksikäyttää yritysten yhteiskuntavastuuta hyödyn tavoitteluun. (Heikurinen & Ketola 2011.) Haastateltavan 1 mainitsema yrityksen oma vahva näkemys yhteiskuntavastuusta lähestyy tätä yhteiskuntavastuun tietoisuuslähestymistapaa. Haastattelun perusteella näkemys ei kuitenkaan vielä aivan sitä vastaa, sillä yritys ottaa sidosryhmien vaatimukset yhteiskuntavastuusta huomioon. Kenties yrityksen vastuullisen toimintatavan malli on verrattavissa Porterin ja Kramerin (2006, 5) ajatukseen yhteiskuntavastuun käytöstä, jossa sidosryhmille annetaan painoarvoa ainoastaan kilpailuedun saavuttamiseksi.

7 KÄSITYS YHTEISKUNTAVASTUULLISEN HANKINNAN SISÄLLÖSTÄ JA TOTEUTUMISESTA KOHDEYHTIÖISSÄ

7.1 Yhteiskuntavastuullista hankintaa edistävät ja rajoittavat tekijät

Yritysten yhteiskuntavastuusta ja yhteiskuntavastuullisesta hankinnasta puhuttaessa kaikissa hankinnasta vastaavien haastatteluissa nousi esiin yhden yhteiskuntavastuuosa-alueen huomiointi. Osa-alueiden erilaisia painotuksia käsiteltiin luvussa 6.1, jossa tarkasteltiin kohdeyritysten yhteiskuntavastuuta yleisesti. Hankintatoimintaan liitettynä haastateltava 3 sekä haastateltava 5 korostivat yhteiskuntavastuuta niin, että kaikissa hankinnoissa huomioidaan tuotteiden ympäristövaikutus. Haastateltava 2, joka on kolmannen tutkielmaan osallistuneen yrityksen edustaja painotti hankinnan sosiaalista vastuuta, kuten toimittajien työntekijöiden olosuhteiden tarkastelua.

” Paljonhan me panostetaan siihen, että kaikki mitä me hankitaan, et sen vaikutus ympäristöön olisi niin matala kun mahdollista. Eli käytetään kierrätettäviä materiaaleja ja semmoista. Meillä on periaatteessa ylätasolta määritelty, että meidän kaikissa mahdollisissa hankinnoissa pitää ottaa huomioon ympäristövaikutus. ” (Haastateltava 3)

”... yhteiskuntavastuu varmaan on hyvin paljon ympäristöpainotteista. (...) Mitä me ostetaan, että ne olisi mahdollisimman turvallisia ja ympäristön kannalta ei kuormittavia ja pystytään kierrättää pakkaukset ja muut jätteet. ” (Haastateltava 5)

”... me ollaan yhteiskuntavastuullisia meidän toimittajien päässä eli viedään siellä työoloja eteenpäin ja auditoidaan niitä tehtaita että tavallaan sitä samanlaista vastuuta siellä, kuin täälläkin (Suomessa). ” (Haastateltava 2)

Haastatteluista yhden osa-alueen korostuminen voidaan nähdä Meehanin ja Bryden (2010) yhteiskuntavastuullista hankintaa koskevan tutkimuksen mukaan, yhteiskuntavastuun toteutumisen esteenä hankinnassa. Keskittyminen tiettyyn osaan vähentää yhteiskuntavastuun moniulotteisuutta kun yritykset eivät käsittele yhteiskuntavastuuta kokonaisuutena, paradigman tarkoittamalla tavalla. (Meehan & Bryde 2010, 102–103.)

Tämän vastuullisen hankinnan toteutumisen esteen lisäksi haastattelujen perusteella voidaan nostaa yrityksen arvot yhteiskuntavastuullisuutta edistäväksi tekijäksi. Kaikki haastateltavat korostivat hankinnan vastuullisuuden syntyvän yrityksen arvoista. Arvot näkyvät siinä, että yritykset eivät osta markkinoiden halvimmilta toimittajilta jos heidän toiminnassa on epäselvyyksiä eikä toiminta ole linjassa ostavan yrityksen arvojen kanssa. Yritykset näkevät, että kilpailuetua ei pystytä, eikä haluta saavuttaa pelkällä edullisella hankintahinnalla. Yritykset eivät käytä markkinoiden edullisimpia toimittajia vaan toimivat valinnassa vastuullisesti ja tarkistavat toimittajien toiminnan laadun suhteessa yrityksen omiin arvoihin. Tämä takaa yrityksille ja heidän asiakkailleen varmuuden toiminnan vastuullisuudesta. Vastuullisesti ostetut ja tuotetut raaka-aineet sekä tuotteet takaavat laatua ja kertovat sidosryhmille, että yritys kantaa vastuunsa omasta sekä toimittajien puolesta.

”... niihin (arvoihin) vaan pitää pystyä järjestämään ne omat asiat niin, että niihin päästään. Eli ei haeta esimerkiksi markkinoiden halvinta hintaan jos toimittajassa on jotain, vaan sitten tyydytään kalliimpi, mutta mikä täyttää yrityksen arvot. Eli arvot ohjaa toimintaa. Ei voida lähteä siitä, että kilpailukykyä parannettaisiin sillä että ei toimita meidän arvojen mukaan tai yhteiskuntavastuullisesti.” (Haastateltava 4)

”...kun samanarvoiset asiaton kahdessa eri vaakakupissa niin totta kai se mikä on yhteiskuntavastuullisempi saa aina edun puolelleen ja yleensä se tapahtuu jopa pienillä lisäkustannuksilla, että kokonaisarvo kuitenkin yritykselle, vaikka se hankinnassa maksaisi hieman enemmän, niin se on yrityksen arvomaailman kannalta kuitenkin niin tärkeä, että se toteutetaan.” (Haastateltava 5)

”...se on meidän arvoista, että vastuullisesti tehdään, niin kyllä ne yhteistyökumppanit täytyy olla samanlaisia.” (Haastateltava 2)

Laadukkaisiin yhteiskuntavastuullisen hankinnan toimiin päästään Salamin (2009) tutkimuksen perusteella ihmislähtöisellä organisaatiokulttuurilla, jossa kannatetaan arvoja kuten oikeudenmukaisuus ja halu olla sidosryhmien vaatimukseen vastaava yritys. Ylemmän johdon tuki, johtamiskäytännöt sekä asialle omistautuminen vaikuttavat suoraan siihen, kuinka hankintajohtajat sekä hankintakäytännöistä vastaavat ottavat yhteiskuntavastuullisen hankinnan osaksi yrityksen hankintastrategioita ja arvoja. (Salam 2009, 364.)

Yhteiskuntavastuun edistäjäksi hankinnassa nousi yhdessä yrityksessä haastateltavan 2 mukaan toimittajat. Ostavan yrityksen innoittamana toimittajat ovat lähteneet muuttamaan tuotantoaan

yhteiskuntavastuullisempaan suuntaan ja olleet tyytyväisiä. Tuotannon muutos on alkuinvestointien jälkeen tehostanut tuotantoa ja laskenut tuotantokustannuksia. Yhteiskuntavastuullisten toimintatapojen käyttöönotto on nähty hetkellisiä kustannuksia pidemmälle ja yrityksen toimittajat suhtautuvat asiaan myönteisesti. Toimittajat näkevät toimintatapojen muutoksen omana kilpailuetuna, sillä yhteiskuntavastuullisilla toimilla ja tuotannon parannuksilla saadaan parempia tuotannon lopputuotteita.

”Se (vastuulliset toimintatavat) niin kuin selkeyttää sitä tekemistä, niin sieltä (toimittajilta) on tullut tehokkuutta myös tuotantoon. Että he ovat olleet loppupeleissä tosi tyytyväisiä siihen, että se tuotanto ja kaikki sujuu paljon paremmin.” (Haastateltava 2)

Toimittajien vastuullisempaan tuotantoon siirtymisestä saadut edut ovat Harwoodin ja Humbyn (2008) yhteiskuntavastuullisuuden toimeenpanosta hankinnassa tekemässä tutkimuksessa löydettyjä yhteiskuntavastuuta edistävien asioiden kanssa linjassa. Lisäksi hyvien toimittajien ja raaka-aineiden käyttö sekä asiakkaiden vaatimukseen vastaaminen ovat yhteiskuntavastuuta hankinnassa edistäviä tekijöitä. Yrityksen maine paranee kun se käyttää hyviä ja laadukkaita toimittajia sekä raaka-aineita. Lisäksi yritykset pystyvät vastaamaan asiakkaiden korkeisiin laatuvaatimuksiin sekä vaatimukseen yhteiskuntavastuun toteutumisesta ja synnyttämään kustannussäästöjä toimittajien tuotannon parannuksista.

Täysin päinvastainen näkemys yhteiskuntavastuullisten toimien lisäyksestä nousi esiin yhden yrityksen kohdalla kun haastateltava 5 mainitsi, että kustannussäästöjä ei uskota saavutettavan yhteiskuntavastuullisempia toimintamalleja lisäämällä. Yhteiskuntavastuun lisääminen nähtiin enemmän rajoittavana, kustannuksia lisäävänä tekijänä. Pidemmän aikavälin kustannussäästöjä ei yrityksessä kuitenkaan ole tukittu ja ymmärrettiin, että esimerkiksi pakkausten muuttaminen ympäristöystävällisemmiksi voi hetkellisesti lisätä kustannuksia vähentäen niitä kuitenkin pidemmällä aikavälillä.

”Kustannukset nousee kun lisätään yhteiskuntavastuuta. Se edellyttää yleensä jotain toimenpiteitä, jossain joka taas monimutkaistaa prosessia. Pakkausasiat niin ne voi hetkellisesti meidän kustannuksia nostaa, kun muutetaan pakkauksia erilaisiin tai kuljetusmuotoja tai varastoidaan eri lailla. Ne voi hetkellisesti lisätä meidän kustannuksia, mutta pitkällä aikajänteellä siitä tulee kuitenkin tehokkaampaa ja kokonaiskustannus laskee ja se on yhteiskuntavastuullisempaa toimintaa eli silloin sitä myös suositaan.” (Haastateltava 5)

Yhteiskuntavastuullisten toimien kustannuskysymys on mielenkiintoinen seikka, johon tutkielmaan osallistuneet yritykset suhtautuvat eri tavoin. Yhteiskuntavastuusta nähdään saatavat pitkän aikavälin hyötyjä mutta se nähdään myös kustannuksia mahdollisesti lisäävänä tekijänä. Voivatko näkemuserot johtua Harwoodin ja Humbyn (2008) tutkimuksessa esiin nousseista yhteiskuntavastuuta hankinnassa rajoittavista tekijöistä, kuten kyynisyydestä tai yhteiskuntavastuun ja kustannusten välisestä konfliktista? Tutkimuksen mukaan yrityksiä motivoi yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta syntyvät kustannussäästöt, kuten haastateltavan 5 mainitsema pakkausten optimoinnista syntyvä säästö sekä haastateltavan 2 mainitsema toimittajien tehokkuuden lisääntyminen vastuullisten käytäntöjen lisäyksestä. Vastuullisen toiminnan käyttöönottoa tutkimuksen mukaan rajoittavat kuitenkin yhteiskuntavastuullisista toimista aiheutuvat mahdolliset lisäkulut, kyynisyys asiaa kohtaan, organisaation inertia, hankintapäätösten ja yhteiskuntavastuun konflikti kustannus- ja hintakysymyksissä sekä yhteiskuntavastuullisuuden näkeminen vain johtamismuotina.

”Mutta onhan tämmöinen ekoloogisuus, ympäristömyönteisyys niin sehän on tosi tärkeä ja se on niin kun noussut pinnalle. Se on lähes muotijuttu, vaikka se onkin vakava asia.” (Haastateltava 5)

Yritysten yhteiskuntavastuun on todettu olevan kestävä ja kehittyvä paradigma, ei lyhytkestoinen johtamismuoti, jolla yritysjohtajat näkevät olevan rooli myös tulevaisuudessa. (Harwood ym. 2011; Lewis 2001). Kustannustehokkuuden ja yhteiskuntavastuullisten toimien yhdistäminen sekä lisääminen hankinnassa vaativat kuitenkin erityistä huomiota, sillä hankintaa on perinteisesti mitattu taloudellisella tehokkuudella sekä saavutetuilla säästöillä. Yhteiskuntavastuullisen hankinnan käyttöönottoa rajoittavista seikoista kyynisyys, inertia ja yhteiskuntavastuun integroinnin puute liittyvät yleiseen yrityskulttuuriin sekä johtamistason käytäntöihin, joissa mahdolliset ongelmat on myös pyrittävä ratkasiemaan. (Ciliberti ym. 2007, 91; Meehan & Bryde 2010.)

Harwoodin ja Humbyn (2008) tutkimuksen mukaan yritykset eivät huomioi yhteiskuntavastuullisuutta hankintapäätöksissä, vaan se nähdään ainoastaan keinona toimittajavalinnassa. Tästä syystä hankinnasta vastaavat tarvitsevat yrityksen taloudellisiin tavoitteisiin suhteutetun, ylemmän johdon hyväksymän lähestymistavan yhteiskuntavastuullisuuteen, joka oikeuttaa tarvittavat investoinnit. Näin vähennetään kustannusten ja vastuullisen toiminnan välistä ristiriitaa, joka hankintatoiminnassa vallitsee. (Harwood & Humby 2008, 169–170.) Kaiken kaikkiaan hankinnan vastuullisten toimien lisäämisestä syntyvät kustannukset nähtiin tutkielmaan osallistuneiden haastateltavien yritysedustajien taholta olevan

rajoittava tekijä. Ero haastateltavien näkemysten välillä oli kustannusten tarkastelun hetkellisyydessä ja siinä nähtiinkö kustannukset pitkällä vai lyhyellä aikavälillä.

Kustannuskysymysten ja luvussa aiemmin mainitun yhteiskuntavastuun yhden osa-alueen käsittelyn lisäksi hankinnan vastuullisuutta rajoittavina tekijöinä haastateltavat pitivät vastuullisten toimintatapojen ja henkilöstön koulutuksen läpivientiä toimittajilla. Yritysten edustajat näkevät yhteiskuntavastuun käyttöönoton ja toimintamallien sisäistämisen isona projektina, joka vaatii investointeja sekä asennemuutosta.

”Sehän on aina iso prosessi, kun he (toimittajat) lähtee mukaan (vastuulliseen toimintaan). Että se (vastuullinen toiminta) vaatii heiltä aikaa ja resursseja sekä vaatii lisäpanostusta henkilökuntaan ja tietenkin sitten asennemuutosta ja kaikkea tällaista.” (Haastateltava 2)

Maiden välisiä byrokraattisia käytäntöjä ja niiden eroja piti haastateltava 5 yhteiskuntavastuuta hankinnassa rajoittavana tekijänä. Byrokratian liiallisen kontrollin koettiin olevan hidaste kehitykselle, joka vähentää yritysten luovuutta ja uusien tehokkaampien toimintatapojen läpivientiä.

”Aika usein niitten (toimittajien) maiden tämmöisten byrokratia on niin monimutkainen ja kankea, että sitä mieluummin pyrkisi niin kun löysentää, tekee siitä niin kun länsimaisempaa ja että kiinnitettäisiin huomio olennaisiin juttuihin eikä epäolennaisiin asioihin.” (Haastateltava 5)

Tätä yhteiskuntavastuuta hankinnassa rajoittavaa valtioiden byrokratiaa, voidaan verrata Meehanin ja Bryden (2010) tutkimuksessa esitettyyn institutionalisoitumisesta johtuvaan organisaatioiden inertiaan, jossa rakenteet ja käytännöt estävät uusien tehokkaampien ja vastuullisempien toimintatapojen kehittämisen. Tutkimuksessa institutionalisoitumisesta syntyvän organisaatioiden inertian todetaan olevan yhteiskuntavastuullisen hankinnan suurin este. Meehan ja Bryde (2010) toteavat, hankintakäytäntöjen muuttamisen olevan erityisen vaikeaa vanhoissa ja suurissa organisaatioissa, joissa rakenteellinen inertia on nuoria organisaatioita laajempaa. Rakenteellisen inertian vähentämiseen auttavat kuitenkin rutiineja uudistavien sekä organisaation suhdetta ympäristöön määrittävien käytäntöjen vakiinnuttaminen. (Meehan & Bryde 2010, 102.) Hankintatoiminta on laajalti globaalia, valtioiden rajat ylittävää toimintaa, jossa väistämättä kohtaa eri maiden lakeja ja käytäntöjä. Yritykset voivat ennakoivalla ja aktiivisella toiminnallaan vaikuttaa eri organisaatioiden joustavuuteen sekä uusien innovatiivisten toimintatapojen hyväksymiseen ja käyttöönottoon.

7.2 Yhteiskuntavastuullisen hankinnan käytännöt

7.2.1 Yhteiskuntavastuulliset eettiset käytännöt

Hankinnan eettisiä käytäntöjä tarkasteltaessa toimittajien tasavertainen ja yhdenmukainen kohtelu nousi kaikkien tutkielmaan osallistuneiden yritysten taholta. Yritykset haluavat luoda luotettavia suhteita toimittajien kanssa ja esimerkiksi tietoja, kuten toimittajien hintatiedot ei jaeta kilpaileville toimittajille. Haastateltavat mainitsevat, että toimittajien kohtelusta sekä muista hankintatoiminnan lähtökohdista tiedotetaan henkilöstöä sekä rekrytointi- että koulutusvaiheessa.

”... toimittajaa kohdellaan tasavertaisesti ja monen toimittajan kanssahan me ollaan allekirjoitettu salassapitosopimuksia, mitkä niin sitoo. (...) lähinnä silloin kun ihmisiä tehtävään koulutetaan että ei niin kun jaeta kilpailijoiden kesken tietoja.” (Haastateltava 4)

Haastatteluvastauksista ilmenevä yritysten toimittajien luottamuksellinen kohtelu sekä henkilöstön koulutus ovat linjassa Ciliberti ym. (2007) esittämien yhteiskuntavastuullisten organisaatiotason sekä johtamistason eettisten käytäntöjen kanssa. Vastuullisten käytäntöjen mukaan toimittajia kohtaan ei tule asettaa laittomia toimia aiheuttavaa painetta tai liioitella ongelmaa edun saavuttamiseksi. Toimittajia ei tule suosia, vaikka he olisivat asiakkaita tai ylemmän johdon suosimia, eikä toimittajien valinnassa saa henkilökohtaisten mieltymysten antaa vaikuttaa. Eettisiin käytäntöihin kuuluu lisäksi se, että toimittajista ei saa levittää salaista tietoa, kuten hintatietoja tai käytetä epäselviä sopimustermejä. Neuvotteluissa hankinnoista vastaavan tulee olla rehellinen eikä määrittäviä tiettyjä toimittajia suosivia erittelyjä tule tehdä. (Ciliberti ym. 2007, 91–92.)

Hankintatoiminnan yhteiskuntavastuullisten käytäntöjen leviäminen sekä käyttö vaativat henkilöstön koulutusta (Ciliberti ym. 2007, 91). Toiminnan valvominen ja oikeiden toimittajia koskevien menettelytapojen hallinta vaatii yhteisistä käytännöistä ja vaadituista standardeista sopimista. Haastatteluvastausten perusteella tutkielmaan osallistuneet yritykset kouluttavat hankintahenkilöstön itsenäisesti. Rekrytointivaiheessa yhteiskuntavastuu asiat otetaan huomioon mutta varsinaista yhteiskuntavastuun huomioivaa koulutusta yrityksillä ei ole. Henkilöstön yhteinen koulutus ja tiedotus nähdään yleisesti riittävänä vastuullisuuskoulutuksena.

”Me koulutetaan (vastuullisuus asioissa) henkilöstöä niin vuosittain ja sitten näissä meidän - meillä on tällainen sisäinen tiedotuslehti, jossa sitten löytyy näistä asioista. (...) Ja sehän itse asiassa liittyy tähän sosiaaliseen vastuuseen tai yhteiskuntavastuuseen. On avainasia että kirjoittaa ja pitää

koko henkilöstö selvillä näistä asioista. (...) Ostohenkilökunnalle ei sen kummemmin ole omia sääntöjä annettu, muuta kun että noitten (yleisten ohjeiden) mukaan mennään.” (Haastateltava 6)

Hankintatehtäviä hoitavien on hallittava yleisten sääntöjen ja menettelyohjeiden lisäksi hankinnan omia sääntöjä, kuten code of conduct –säännösten muodostamat menettelyohjeet, jotka sisältävät osia yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta. Hankintahenkilöstön koulutus ja tiedotus yhteiskuntavastuullisesti toimimisesta perustuu haastattelujen pohjalta kaikissa yrityksissä lähinnä näiden toimittajien code of conduct –sääntöjen hallitsemiseen. Yhteistyöhön ryhdyttäessä yritykset vaativat toimittajia sitoutumaan näihin sääntöihin. Säännöt sisältävät ehtoja työvoiman kohtelusta, lapsi- tai pakkotyövoiman käytöstä, ahdistelusta, tasa-arvosta, työajoista ja -oloista, ammattiyhdistystoiminnasta sekä palkkauksesta.

Koko henkilöstöä koskevia eettisiä ja yhteiskuntavastuullista toimintaa koskevia ohjeita sekä hankinnan menettelyohjeita on haastatteluvastausten perusteella käytössä kaikissa yrityksissä. Yhden yrityksen kohdalla hankintatoiminnan ohjeet korostuivat erityisesti ja haastateltavan 5 mukaan yrityksellä on koko henkilöstöä koskeva menettelyohje ostotoiminnasta. Yrityksessä nähdään, että kaikkien on ymmärtävä operatiivisen oston toimintaperiaatteet, eikä kuka tahansa henkilöstöstä saa itsenäisesti tehdä ostoja. Tämän nähdään takaavan ostotoiminnan normatiivinen ja eettinen eheys. Haastateltava 4 mainitsi, että sääntöjen ja menettelyohjeiden lisäksi yrityksessä annetaan painoarvoa henkilön omille eettisille arvoille, joiden tulisi lähtökohtaisesti olla hyvät ja joita arvioidaan soveltuvuustesteissä suhteessa yrityksen arvoihin.

”Henkilön omat eettiset arvot pitää olla hyvät.” (Haastateltava 4)

Henkilön omat arvot nähdään suurimpana vaikuttajana toiminnan laatuun ja siihen kuinka toimittajia kohdellaan. Hankinnasta vastaavan henkilön omien arvojen hahmotus on tärkeää, sillä hankintatoimintaan nähdään liittyvän suuri riskialttius epäeettisellä käytökselle (Monczka ym. 2005, 476; Schneider & Wallenburg 2012, 6). Hankintahenkilöstön epäeettistä käytöstä on lahjojen vastaanottaminen toimittajilta, toimittajien ristiriitainen kohtelu sekä henkilökohtaiset suhteet toimittajien kanssa (Ciliberti ym. 2007, 91; Monczka ym. 2005, 476). Yhdellä haastatelluista yrityksistä on toimittajia, jotka ovat myös asiakkaita. Teoria-osuudessa esitettyjen huomioiden pohjalta tämä saattaa johtaa hankintatoimijoiden epäeettiseen käytökseen ja ristiriitaan toimittaja-asiakassuhteissa. Haastateltava 4 kuitenkin näkee, että ristiriitaa tai ongelmaa ei ole, vaan toiminta

on ainoastaan yhteistyötä, jossa hankinta- ja asiakassuhde pidetään erillään. Haastattelussa ei selvinnyt oliko toimittaja-asiakassuhdetta pohdittu eettisen käytöksen näkökulmasta.

”Ei ole ristiriitaa toimittajien jotka ovat asiakkaita. (...) Ei ole tullut koskaan eteen, et se olisi ongelma. Molemmat näkee sen, enemmän yhteistyönä ja sitä on enenevin määrin. Ei ihan olla siinä kilpailu tai toimittaja ostaja asetelmassa, vaan haetaan yhteistyömuotoa. (...) Me ei osteta ihan samoja tuotteita takaisin heiltä, niin sen takia siinä ei ole kyl sitä, että siitä tulis mitään ristiriitaa, vaan enemmän me nähdään se niin kun mahdollisuutena.” (Haastateltava 4)

Lahjojen vastaanottaminen toimittajilta on pääsääntöisesti sallittu hankintahenkilöstölle kaikissa haastatelluissa yrityksissä. Haastateltava 5 totesi, että lahjojen vastaanottaminen on henkilön oman harkinnan varassa. Haastateltava 4 mainitsi, että lahjat on raportoitava ja niiden tulee olla arvoltaan pieniä, hankintapäätöksiin vaikutuksettomia. Hän näki arvoltaan suurten lahjojen vastaanottamisen kyseenalaisena ja totesi, että pohdinta asiaan liittyen on tärkeää ja yrityksessä miettimisen arvoista.

”Lahjoja saa ottaa vastaan, mutta ne pitää raportoida.” (Haastateltava 4)

Ciliberti ym. (2007, 91) ovat haastateltuja yrityksiä tiukempia toimittajilta hyväksytyjen lahjana saatavien tavaroiden tai palveluiden suhteen. Heidän mukaansa hankintahenkilöstön eettisiin käytäntöihin kuuluu, että hankinnasta vastaavat eivät hyväksy lahjoja, matkoja, lounaita tai mitään ilmaista tavaraa tai palvelua toimittajilta. (Ciliberti ym. 2007, 91–92.)

7.2.2 Yhteiskuntavastuulliset ympäristöä huomioivat käytännöt

Toimittajien ympäristöystävällisyyteen sekä ostattavien materiaalien ja palveluiden ympäristötekijöihin kiinnitetään haastatteluvastausten perusteella kaikissa yrityksissä huomiota. Yritykset pyrkivät panostamaan toimittajien tuotannon ympäristöystävällisyyteen sekä tehokkuuden parantamiseen vastuullisen toiminnan avulla. Toimittajien kanssa tehdään jatkuvaa yhteistyötä, tavoitteena pienentää toimittajien materiaalien, energian kulutuksen sekä jätteiden määrää.

”Toimittajien suhteen niin yhteiskuntavastuun osalta pyritään ympäristöasiat ainakin katsomaan aika tarkkaan, että miten he hoitavat ympäristöasiat.” (Haastateltava 6)

”Ympäristönäkökulman kannalta, että mitä me ostetaan, että ne olisi mahdollisimman turvallisia ja ympäristön kannalta ei kuormittavaa ja pystytään kierrättää pakkaukset ja muut jätteet niin se on tietenkin tärkeä asia, että kannetaan siitä se vastuu.” (Haastateltava 5)

Yhden yrityksen (haastateltava 4) kohdalla selvisi, että hankinnassa pyritään ostamaan tuotteita joiden vaikutus ympäristöön on mahdollisimman pieni ja kaikissa hankinnoissa huomioidaan tuotteiden ympäristövaikutus. Mahdollisimman ympäristöystävällisten tuotteiden hankinnan avulla pyritään pienentämään kokonaisvaltaista toimitusketjun rasitusta ympäristölle. Lisäksi yrityksen asiakkaat ovat aktiivisia ympäristöasioissa ja vaativat parannussuunnitelmia niiden suhteen. Haastateltava 5 mainitsi yrityksen pyrkimyksestä hankkia uusiutuvista luonnonvaroista saatavia, ympäristöystävällisiä raaka-aineita mahdollisuuksien ja käyttötärpeiden mukaan.

”Niissä (raaka-aineissa) pyritään koko ajan, et ne olisi vastuullisesti tuotettu mahdollisesti uusiutuvista luonnonvaroista ja että ne olisi tosiaan ympäristöystävällisiä.” (Haastateltava 5)

Toimittajien ja hankittujen tuotteiden valvonnan lisäksi, ympäristön huomioon ottaminen hankinnassa on haastatteluvastausten perusteella myös kuljetusten sekä pakkausten ympäristöystävällisesti järjestämistä. Kuljetuksissa pyritään käyttämään kustannustehokkaita sekä luontoa ja energiaa säästäviä kuljetusmuotoja. Kaikki yritykset pyrkivät kuljetus- ja kustannustehokkaiden konttikuljetusten käyttöön. Haastateltava 2 sanoi yrityksen jopa välttävän lentokuljetusten käyttöä. Haastattelujen perusteella yritysten hankkimien raaka-aineiden sekä valmiiden tuotteiden pakkaukset on optimoitu mahdollisimman pieniksi, käyttäen mahdollisimman vähän pakkausmateriaaleja. Haastateltava 5 mukaan osa yrityksen hankkimista tuotteista pakataan kierrätettäviin tai uudelleen käytettäviin pakkauksiin. Pakkauksiin kiinnitetään kaikissa yrityksissä huomiota mutta ostettavien tuotteiden laatu nähtiin ratkaiseva tekijä esimerkiksi uudelleen käytettävien pakkausten käytön kohdalla.

Kaikki tutkielmaan osallistuneet yritykset noudattavat haastatteluvastausten perusteella ympäristön huomioivia vastuullisen toiminnan käytäntöjä hankinnassa. Tähän vaikuttavat hankittavien tuotteiden ominaisuudet sekä asiakkaiden vaatimukset tuotteiden laadusta sekä ympäristöystävällisyydestä. Haastateltavilta saatujen vastausten perusteella yritykset tekevät toimittajien kanssa yhteistyötä ympäristövaatimusten saavuttamiseksi. Näihin vaatimuksiin päästään hankkimalla tuotteita, joiden pakkauksia on vähennetty tai joiden pakkaukset ovat kierrätettäviä tai uudelleen käytettäviä. Ympäristövastuullisia käytäntöjä on lisäksi toimittajien

sitouttaminen jätteiden vähennykseen, ja hankinnan on osallistuttava ostamiensa tuotteiden suunnitteluun, niiden uudelleen käytön ja kierrätyksen näkökulmasta. Hankinnan on tärkeä analysoida ostamiensa tuotteiden elinkaarta arvioidakseen ympäristö-ohjeiden noudattamista tuotteissa sekä pakkauksissa. Lisäksi yhteistyön teko toimittajien kanssa auttaa prosessien ja tuotteiden ympäristöystävällisyyden varmistuksessa. (Ciliberti ym. 2007, 91.)

7.2.3 Monimuotoisuus, ihmisoikeudet, tuoteturvallisuus sekä altruismi

Yhteiskuntavastuullista hankintaa koskee oletus toimittajien monimuotoisuudesta. Monimuotoinen hankinta tapahtuu toimittajilta, jotka ovat paikallisia, kuuluvat etnisiin vähemmistöihin, ovat naisomistuksessa tai kooltaan pieniä. Hankinnalla nähdään lisäksi olevan vastuu laatia ohjelmia, jotka suosivat vähemmistöön kuuluvia toimittajia. (Ciliberti ym. 2007, 91; Worthington 2009, 47). Haastatteluiden perusteella yrityksillä ei ole toimittajien monimuotoisuuteen liittyvää selkää eikä yhtenäistä linjaa. Haastateltava 4 mainitsi, että yrityksen toimittajina on sekä pieniä että suuria yrityksiä. Yrityksellä ei kuitenkaan ole käytössä tiettyä strategiaa toimittajien koon suhteen. Pienien toimittajien kohdalla yritys on tarkkana taloudellisten lukujen ja kilpailukyvyn kanssa, sillä yritys ei halua aloittaa yhteistyötä, jolle ei nähdä olevan tulevaisuutta. Toimittajien monimuotoisuudesta kysyttäessä haastateltava 5 mainitsi, että yritys luottaa toimittajina suuriin yrityksiin. Yritys ei käytä toimittajina pieniä yrityksiä niiden suuremman riskialttiuden suhteen, isoihin yrityksiin verrattuna. Haastateltava 2 korosti, että toimittajiksi pyritään valitsemaan yrityksen kanssa samaa kokoluokkaa olevia toimittajia. Tällä tavoitellaan toimittajasuhteiden riskien pienentämistä, kun kauppakumppanit ovat keskenään saman kokoisia. Haastatteluvastausten perusteella voidaan todeta, että toimittajien monimuotoisuutta ei käsitellä yrityksissä tässä tutkielmassa esitetyn yhteiskuntavastuullisen hankinnan teorian tarkoittamalla tavalla. Haastateltavista yksikään ei maininnut kiinnostavansa huomiota toimittajien omistajien etnisyyteen tai sukupuolijakaumaan. Yrityksillä ei haastattelujen perusteella myöskään ole ohjelmia, joilla edesautettaisiin vähemmistöön kuuluvien toimittajien mahdollisuuksia. Haastatelussa ei niin ikään toimittajien koko monimuotoisuuden edesauttamisen näkökulmasta, joka olisi linjassa Worthingtonin (2009, 47) näkemyksen kanssa sitä, että toimittajien monimuotoisuuteen kuuluvat pienet yritykset ja niiden toiminnan jatkuvuuden tukeminen. Yritykset näkevät pienet toimittajat lähinnä riskitekijöinä, joihin ei luoteta yhtä paljon kuin suuriin yrityksiin.

”Niitä (toimittajia) on sekä hyvin pieniä mutta sitten on myös hyvin, hyvin suuria. Eli siinä ei ole tiettyä strategiaa tai ohjenuoraa. (...) Pienien toimittajien kohdalle kyllä tarkistetaan niiden, että

miten hyvin ne pärjää. Ei haluta aloittaa yhteistyötä jonkun kanssa, joka sitten kuukauden päästä joutuu laittaa oman tehtaansa kiinni.” (Haastateltava 4)

” (...) samankokoisia (toimittajia) pyritään valitsemaan, kun itsekin ollaan. Ei mitään valtavan isoja yrityksiä, koska sitten me ollaan hyvin pieni tekijä heidän kanssaan, mutta ei sitten ihan pieniäkään, koska siinäkin on omat riskinsä aina. Eli semmoisia keskisuuria, sopivan kokoisia kumppaneita meille. Ja, että he näkee myös että me ollaan tärkeä yhteistyökumppani heille.” (Haastateltava 2)

Monimuotoisuuden tukemisen lisäksi yhteiskuntavastuullisen hankinnan eettistä käyttäytymistä on kiinnittää huomiota ihmisoikeuksien toteutumiseen toimittajien yrityksissä (Ciliberti ym. 2007, 91). Kaikilla haastatelluilla yrityksillä on tässä apuna code of conduct –säännöt, jotka sisältävät ihmisoikeuksiin liittyviä kohtia, kuten kiellon lapsityövoiman käytöstä tai ehdon minimipalkasta. Yritykset vaativat toimittajia allekirjoittamaan code of conduct –säännöt ennen yhteistyön aloittamista ja valvovat auditointien avulla niiden noudattamista.

”Kun ostosopimus tehdään sitoudutaan myös näihin periaatteisiin (code of conduct).” (Haastateltava 2)

”On haluttu varmistaa se, että kaikilla on tiedossa nämä (code of conduct –säännöt) ja on niin kuin sopimuksissa. (...) ja just se, että ne tarkistaa säännöllisesti niin kun esimerkiksi hyvin konkreettisesti toimittajien kaikki työolot ja tilat ja tauot ja palkat tarkistetaan.” (Haastateltava 4)

Haastatteluvastausten perusteella selvisi, että luottamus toimittajiin syntyy pitkälti code of conduct -sääntöjen allekirjoituksesta ja olemassaolosta sekä pitkään jatkuneesta yhteistyöstä. Yritykset luottavat vaadittujen asioiden olevan kunnossa toimittajan taholta hoidettuna. Yhteiskuntavastuullisen hankinnan näkökulmasta tämä ei riitä, vaan yritysten on oma-aloitteisesti analysoitava ja varmistettava ihmisoikeuksien toteutuminen. Code of conduct -säännöissä huomion arvoinen seikka on lisäksi, että ne velvoittavat toimittajat toimimaan oman, ei ostavan yrityksen maan lakien mukaan (Jamison & Murdoch 2005, 17). Minimipalkka esimerkiksi Kiinassa on eri kuin minimipalkka Suomessa. Jolloin herää kysymys miltei asiat näyttävät sidosryhmien silmin? Onko toiminta hyväksyttävää vaikka se onkin laillista? (kts. Porter & Kramer 2006).

Monimuotoisuuden ja ihmisoikeuksien lisäksi Ciliberti ym. (2007, 91) kokoamien yhteiskuntavastuullisen käytäntöjen mukaan yritysten tulee kiinnittää toimittajien tehtaiden sekä hankittujen tuotteiden toimitusten turvallisuuteen huomiota. Haastatteluvastusten perusteella yritykset takaavat toimittajien tehtaiden turvallisuuden code of conduct -säännöillä sekä auditoinneilla. Auditoinneissa yritykset tarkkailevat toimittajien toiminnan laatua suhteessa yrityksen odotuksiin ja kiinnittävät huomiota tuotannon sekä tuotteiden turvallisuuteen. Haastateltava 6 mainitsi, että turvallisuus on tällä hetkellä suurimpana mielenkiinnonkohteena yrityksen yhteiskuntavastuussa ja sitä kautta myös toimittajien toiminnassa.

”Yhteiskuntavastuusta kyllä niin painottuu ilman muuta tällä hetkellä turvallisuus.” (Haastateltava 6)

Yhteiskuntavastuullisen hankinnan käytäntöjä ovat monimuotoisuuden, ihmisoikeuksien ja turvallisuuden lisäksi altruismi ja yhteiskunnan huomioon ottaminen. Käytännön toteutuminen tarkoittaa hankintaorganisaatiolta lahjoitusten sekä muiden hyväntekeväisyyteen liittyviä aloitteiden teko. (Ciliberti ym. 2007, 91). Haastatteluvastauksen (haastateltavat 1 ja haastateltava 6) perusteella kahdessa yrityksistä tehdään altruistisia tekoja, sillä yritykset antavat lahjoituksia hyväntekeväisyyteen. Lahjoitukset liittyvät kuitenkin yritysten kokonaisvaltaiseen yhteiskuntavastuutoimintaan, eikä niitä eroteltu hankintaorganisaatioiden erilliseksi toiminnaksi.

7.3 Yhteiskuntavastuullisen hankinnan sidosryhmät

Yhteiskuntavastuullinen hankinta sidosryhmätarkasteluna tarkoittaa, että hankintapäätöksissä otetaan huomioon sidosryhmien vastuullisuusvaatimuksia, kuten toimittajien työntekijöiden asema ja työskentelyolosuhteet, kestävä kehitys tai yhteiskunnan tukemiseen. Yhteiskuntavastuun kokonaisvaltaisuus syntyy yrityksen eri osien toiminasta. Hankintaorganisaatioissa se tarkoittaa, että yhteiskuntavastuullisella toiminnalla pyritään positiivisesti vaikuttamaan kaikkiin sidosryhmien vaatimiin asioihin suoraan hankinnan omilla käytännöillä sekä välillisesti toimittajien kautta. (Maignan ym. 2002, 642–643.) Merkittävimmäksi hankinnan sidosryhmäksi tutkielmaan osallistuneet yritykset nostivat toimittajat, joita käsitellään erikseen seuraavassa luvussa 7.4. Yritysedustajat mainitsivat lisäksi asiakassidosryhmän, joka esittää vaatimuksia toimittajien toiminasta ja hankituista tuotteista sekä viranomaiset, jotka kontrolloivat yrityksiä. Viranomaissidosryhmän suhteen yritykset pyrkivät menemään toiminnassa lakeja ja säädöksiä

pidemmälle sekä ennakoimaan niitä. Esimerkiksi viranomaisten päästöjen ja jätteiden valvontaa, ei koeta ongelmana vaan yritykset haluavat toiminnallaan olla positiivisina suunnannäyttäjinä sekä ensi-askleen ottajina.

”Kyllähän tänä päivänä mun mielestä viranomaiset haluaa, että he saavat sitä tukea ja tietoa yrityksiltä, että mikä on yritysten näkökulma.” (Haastateltava 6)

Schneiderin ja Wallenburgin (2012) vastuullisen hankinnan sidosryhmäjaon mukaan yritykset siis huomioivat kaikki toimitusketjun sisäiset sidosryhmät, eli asiakkaat sekä toimittajat. Asiakkailta on heidän mukaansa merkittävä myönteinen vaikutus hankinnan vastuullisten käytäntöjen käyttöönotolle. Toimittajilla, sidosryhmänä he näkevät olevan vaikutusvaltaa ostavan yrityksen vastuullisuustoimintaan toimittajan koosta ja vaikutusvallasta riippuen. Säätelevät viranomaiset Schneider ja Wallenburg (2012) luokittelevat toimitusketjun ulkopuoliseksi sidosryhmäksi, jotka lakien ja säädösten avulla ulottavat koko yritystoiminnan säätelyn välityksellä vaikutuksia myös hankintatoimintaan. (Schneider & Wallenburg 2012, 249–250). Maignan ym. (2002, 642) esittämän yhteiskuntavastuullisessa hankinnassa huomioitavan sidosryhmäjaon mukaan kaikki haastatteluissa mainitut sidosryhmät ovat joko organisaatio- tai sääteleviä sidosryhmiä. Organisaatiosidosryhmiin kuuluvat asiakkaiden lisäksi työntekijät, osakkeenomistajat sekä toimittajat. Sääteleviä sidosryhmiä ovat valtion hallinto, asiantuntijaorganisaatiot sekä kilpailijat. Lisäksi he määrittävät yhteisösidosryhmät kuten ympäristö- ja ihmisoikeusaktivistit sekä mediasidosryhmän. (Maignan ym. 2002, 642.)

Haastateltavat eivät hankinnan kontekstissa maininneet Maignan ym. (2002) tekemän jaottelun mukaisiin organisaatiosidosryhmiin kuuluvia työntekijöitä ja osakkeenomistajia eikä yhteisö- tai mediasidosryhmää. Haastateltava 3 mainitsi, että yrityksen omalta henkilöstöstä ei ole tullut yhteiskuntavastuuta koskevia kysymyksiä ja näki asian olevan henkilöstölle jopa vieras. Yritys tekee kuitenkin työtä henkilökunnan vastuullisuustietämyksen lisäämiseksi.

”No oikeastaan omalta henkilöstöltä ei ole tullut kysymyksiä (yhteiskuntavastuusta) ja uskon, että asia on jotenkin vielä vieraskin. Kaikki ei tietysti kiinnostakaan että siinä on meilläkin sitten työtä vielä että saadaan heidät tähän mukaan ja sitoutumaan ja oppimaan ajatusmalli.” (Haastateltava 3)

Yhteiskuntavastuusta yritystasolla puhuttaessa median ja omistajien merkityksen mainitsivat kaikki haastateltavat, mutta varsinaisesti hankinnan vastuullisuuden toteutumisessa näistä sidosryhmistä ei

keskusteltu. Haastatteluvastausten perusteella yritykset näkevät yhteiskuntavastuun olevan kokonaisvaltaista, kaikkeen toimintaan liittyvää. Yritysten on kuitenkin vaikea pilkkoa vastuullista toimintaa osiin ja nähdä eri organisaatioiden ja niihin vaikuttavien eri sidosryhmien merkitys kokonaiskuvan muodostamisessa. Vastuullisen hankinnan ja koko yrityksen vastuullisuuden toteutumisen ja hallinnan kannalta sidosryhmien tunnistaminen yrityksen eri organisaatioiden kontekstissa on kuitenkin tärkeää. (Schneider & Wallenburg 2012, 247.)

7.4 Toimittajat yhteiskuntavastuullisen hankinnan sidosryhmänä

Toimittajat ovat hankintaan liittyvä organisaatiosidosryhmä (Maignan ym. 2002), joita hankintahenkilöstö valitsee, seuraa ja arvioi. Toimittajat ovat merkittävä yhteiskuntavastuullisen hankinnan sidosryhmä ja yritysten toiminnan arviointiin vaikuttava osatekijä. Toiset sidosryhmät tarkkailevat yrityksiä, ei ainoastaan niiden oman toiminnan, vaan toimittajien toiminnan pohjalta. Tämä tarkoittaa, että toimittajien tarkastelussa yritys ei voi jäädä hinta-laatusuhteen tasolle vaan siinä on mentävä syvemmälle, toimittajan toimintaa tarkkailevalle tasolle. Uusin vastuullisen hankinnan tutkimus on jonkin verran kritisoinut toimittajiin keskittyvää vastuullista hankintatoimintaa. Yritysten yhteiskuntavastuun edistämiseksi hankinnan tulisi laajentaa havaintokykyään ja herkkyyttään toimittajista, kaikkia keskeisiä sidosryhmiä ja niiden odotuksia kohtaan. Tämä tarkoittaa, että kaikkien sidosryhmien moniulotteisuus tulee ymmärtää ja vasta sitä kautta yritys voi ottaa vastuullisen hankinnan taloudellisesti ja tehokkaasti käyttöönsä. (Schneider & Wallenburg 2012, 254.) Schneiderin ja Wallenburgin (2012) mukaan toimittajat ovat vastuullisuusvaatimuksia esittävä sidosryhmä, jolla on koon ja vaikutusvallan avulla mahdollisuus vaikuttaa ostavan yrityksen vastuullisuustoimintaan. Toimittajien toiminta kuitenkin heijastuu ostavan yrityksen kautta muiden sidosryhmien mielenkiinnon kohteeksi. Tästä syystä toimittajia on vastuullisuuden näkökulmasta hyvä pohtia enemmän.

Haastatteluvastausten perusteella toimittajien tuotteiden hinta ja laatu korostuivat. Yksityiskohtaisemmassa tarkastelussa kuitenkin selvisi, että yritykset arvioivat toimittajien kokoa ja sitoutumista sekä pyrkivät vahvistamaan toimittajien luottamusta antamalla apua sekä neuvoja tarvittaessa. Yrityksillä on erilaisia toimittajasuhteita ja –strategioita mutta toimittajien valinnassa yritykset toimivat yhtenäisesti. Haastattelujen perusteella valintakriteereiksi nousivat hankittavien materiaalien hinta sekä laatu. Laatuun nähdään sisältyvän tuotteen teknisen laadun lisäksi,

toimitusvarmuus, valmistuskapasiteetti, henkilökunnasta huolehtimisen sekä toimittajan laatujärjestelmät ja -ohjelmat.

”Kyllä valintaan vaikuttaa se hinta ja laatu. Laatu on se tuotelaatu, sitten myös toimitusvarmuus.”
(Haastateltava 4)

Haastatteluvastausten perusteella yritykset analysoivat toimittajien piirteitä, kuten kokoa ja kannattavuutta ja niiden vaikutuksia hankintojen onnistumiseen. Toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi yritykset ylläpitävät olemassa olevia toimittajasuhteita, samalla etsien korvaavia toimittajia sekä materiaaleja. Yrityksillä ei ole yhtenäistä linjaa toimittajiin sitoutumisessa, eikä erityisiä toimittajien sitoutumisstrategioita ole käytössä. Yritykset pyrkivät synnyttämään sitoutumisen sopimusten ja yhteistyön avulla. Samalla kuitenkin tavoitteena vähentämään riippuvuutta yksittäisistä toimittajista käyttäen rinnakkaisia toimittajia. Haastateltava 5 mainitsi, että toimittajiin sitoutuminen vaihtelee hankittavan materiaalin mukaan kolmesta kuukaudesta usean vuoden sopimukseen. Halutessa sitoutumista pyritään lisäämään, materiaaleja kehittäväällä teknisellä yhteistyöllä, yhteydenpidolla sekä auditoinneilla. Haastateltava 2 mainitsi, että yrityksen hankintatoiminnassa toimittajien sitoutumista tavoitellaan pitkällä yhteistyöllä, jossa toimittajan toivotaan näkevän ostava yritys tärkeänä yhteistyökumppanina. Yrityksessä yhteistyö toimittajien kanssa on saavutettu keskittämällä hankinnat tiettyihin hyviin yhteistyökumppaneihin, joiden kanssa yrityksellä on pitkä historia. Yhteistoiminta yrityksen toimittajien kanssa on tiivistä ja keskittämällä hankinnat yritys on mielestään pystynyt paremmin viemään asioita toimittajan kanssa eteenpäin. Pitkä historia toimittajien kanssa auttaa yhteistyössä ja keskitetty hankinta helpottaa toimittajien valvontaa. Tiiviin yhteistyön ansiosta tiedonkulku yrityksen ja toimittajien välillä on laajaa ja molemminpuolista, eli yritys antaa toimittajille ennusteita omasta tuotannosta ja päinvastoin. Näin toimittajat pystyvät varautumaan tulevaan kysyntään ja ostava yritys mahdollisiin materiaalien saatavuuteen liittyviin asioihin. Yritys odottaa lisäksi toimittajilta tietoa heidän toiminnasta muiden yritysten kanssa. Kokonaisuudessaan yritys näkee yhteistyön toimittajien kanssa positiivisena asiana. Haastateltavan 4 mukaan yrityksen suhtautuminen toimittajayhteistyöhön eroaa edellä mainituista tiiviiseen ja pitkä-aikaiseen yhteistyöhön pyrkivistä tavoista. Yritys ei nimittäin halua sitoa itseään toimittajiin, vaan kokee tärkeäksi nopean mahdollisuuden vaihtaa tarvittaessa toimittajaa. Yritys ei haastateltavan mukaan halua syvää tilaus-toimitusketjun integrointia koska kokee niistä poispääsemisen hankalaksi.

”Laatu ja saatavuus on isoja juttuja ja sitten teknisellä yhteistyöllä eli kehitetään yhdessä materiaaleja, niin sillä pyritään sitouttaa toimittajia ja sitten tietysti aktiivinen kanssa käyminen.” (Haastateltava 5)

”Ei edes haluta syvälliseen tilaus-toimitusketjuun, koska siitä on sitten vaikea päästä eroon.” (Haastateltava 4)

Haastattelujen perusteella yhteiskuntavastuu ei ole yrityksillä päälimmäisenä mielessä hankintoja tehtäessä, vaan tuotteen hinta ja laatu ovat toimintaa pitkälti ohjaavia tekijöitä. Yhteiskuntavastuu kuuluu kuitenkin arvioitavien asioiden joukkoon, eivätkä yritykset halua tehdä yhteistyötä toimittajien kanssa jotka eivät ota vastuullisuutta huomioon.

”Haetaan toimijoita, jotka on jo tietyllä tasolla (vastuullisuudessa).” (Haastateltava 2)

Yritykset tarkistavat ennen uusien toimittajien kanssa yhteistyöhön lähtemistä, että heillä on tietyt yrityksen vaatimat standardit olemassa. Olemassa olevia toimittajasuhteita taas valvotaan auditointien avulla. Haastatteluvastausten perusteella toimittajille annetaan mahdollisuus korjaamaan toimintaa vastuullisempaan suuntaan jos korjattavia asioita ei ole hyötyihin nähden liikaa.

”Jos tulisi vaikka rikkomus ilmi, että jos kävisi vaikka ilmi, että olisi lapsityövoimaa käytetty tai jotain muuta, niin totta kai silloin asioiden korjaamisen annettaisiin jonkinlainen mahdollisuus korjata ja aikaraja.” (Haastateltava 1)

Haastateltava 4 mainitsi, että uusia toimittajia etsittäessä yhteiskuntavastuu on sivuseikka ja yritys hakee ennen kaikkea hyvää hinta- laatusuhdetta. Yhteiskuntavastuu on kuitenkin seikka, joka voi kaataa yhteistyön aloittamisen muuten potentiaalisen toimittajan kanssa, jos toimittaja ei pysty toimimaan vaaditulla tasolla.

Edellä käsiteltyjen haastatteluvastausten perusteella kaikista yrityksistä on löydettävissä yhteiskuntavastuullisen hankinnan piirteitä toimittajien suhteen (Ciliberti ym. 2007, 91; Maignan ym. 2002, 644–647), sillä yritykset antavat toimittajille neuvoja ja apua mahdollisuuksien mukaan. Lisäksi yritykset antavat toimittajille mahdollisuuden korjata auditoinneissa havaitut puutteet. Vastuullisesta ja luottamuksellisista suhteesta yritysten ja toimittajien välillä kertoo haastateltavan 5

esimerkki yrityksen sopimussanktioista, joita yritys on joidenkin toimittajien kanssa määrittänyt jos osapuolet eivät pääse sovittuihin ehtoihin. Luottamuksesta kertoo erityisesti se, että sanktioita ei ole tarvinnut koskaan käyttää, sillä asioista on aina pystytty sopimaan.

7.5 Yhteiskuntavastuullinen hankintastrategia

7.5.1 Toimittajien koulutus, valvonta sekä kommunikointi

Yhteiskuntavastuullinen hankintastrategia tarkoittaa tapaa, jolla yritykset suhtautuvat ja reagoivat sidosryhmien ajamiin vastuullisuuteen liittyviin teemoihin. Yhteiskuntavastuulliset hankintastrategiat jaotellaan ennakoiviin, sisällyttäviin, puolusteleiviin ja reaktiivisiin strategioihin (Maignan ym. 2002, 643.) Haastatteluvastausten perusteella termi yhteiskuntavastuullinen hankintastrategia ei ollut tutkielmaan osallistuneille yrityksille tuttu. Heidän toiminnastaan kuitenkin löytyi piirteitä, jotka voidaan esittää yhteiskuntavastuullisen hankintastrategiajaottelun mukaan. Kappaleessa keskitytään erityisesti yhteiskuntavastuuta eteenpäin ajavaan, ennakoivaan yhteiskuntavastuulliseen hankintastrategiaan, sillä sen käytöstä on yritysten vastuulliselle toiminnalle eniten hyötyä (Maignan ym. 2002).

Ennakoivaan yhteiskuntavastuulliseen hankintastrategiaan kuuluu määritellä hankinnan yhteiskuntavastuulliset päämäärät ja niiden laajuus, osoittaa asiasta vastaava henkilö, kouluttaa ja valvoa toimittajia sekä kommunikoida itsenäisesti sidosryhmille yhteiskuntavastuuseen liittyvistä saavutuksista. Yhteiskuntavastuullisen hankintastrategian käyttöön voivat vaikuttaa sidosryhmien painostus, yrityksen arvot, siitä saatavat konkreettiset liiketoimintahyödyt, negatiivisten seurausten välttäminen tai asiakkaiden ja työntekijöiden kasvava sitoutuminen yhteiskuntavastuullisesti toimivaan yritykseen. (Maignan ym. 2002, 644–647; Porter & Kramer 2006.)

Yhteiskuntavastuusta vastaavan henkilöä osoittaminen kuuluu ennakoivaan yhteiskuntavastuulliseen hankintastrategiaan. Vastuuhenkilön nimeäminen kuuluu lisäksi yhteiskuntavastuullisiin eettisiin käytäntöihin. (Ciliberti ym. 2007; Maignan ym. 2002, 644.) Haastattelujen perusteella yrityksissä ei ole nimettyä hankinnan vastuullisuudesta vastaavaa henkilöä. Yhteiskuntavastuun huomioon ottaminen on joko ostopäällikön tehtävä, auditoinneista vastaavan henkilön tehtävä tai yrityksen sisäisen, toisen organisaation edustajan tehtävä pääasiallisten tehtävien hoidon rinnalla. Tämä yhteiskuntavastuun toteutumisesta vastaavan henkilön puuttuminen yrityksissä voi liittyä yhteiskuntavastuullisen hankintastrategian

puuttumiseen. Haastatteluvastausten perusteella yritykset eivät ole muodostaneet hankintatoiminnan omaa yhteiskuntavastuustrategiaa, joten heillä ei ole ollut tarvetta määrittää asiasta vastaavaa henkilöä.

Yhteiskuntavastuulliseen hankintastrategiaan kuuluva toimittajien valvonta on haastattelujen perusteella yrityksissä huomioitu. Pääsääntöinen valvontakeino ovat auditoinnit, joissa yritykset seuraavat toimittajien tuotteiden laatua, tarkistavat henkilökunnan kohtelu sekä tuotantolaitosten tilaa. Lisäksi toimittajia valvotaan erilaisten sopimusten, kuten ostosopimusten ja code of conduct – sopimusten avulla. Yritykset auditoivat toimittajansa itse tai käyttävät ulkopuolisten auditoijien apua. Ulkopuolisen avun käytössä yritykset eroavat haastattelujen perusteella toisistaan. Haastateltava 4 mainitsi, että toimittajien auditoinnit tekee yrityksen sisäinen, hankinnasta erillään oleva organisaatio. Hankintaorganisaatio ei tee auditointeja itse, yrityksen sisäisen kontrollin varmistamiseksi. Haastateltava 5 kertoi, että toimittajien auditoinnit tehdään hankintaorganisaation edustajan toimesta ja haastateltava 2 mainitsi, että auditoinnit on vahvasti ohjattu ulkopuoliselle palveluntarjoajalle.

Toimittajien valvonnan lisäksi yhteiskuntavastuulliseen hankintastrategiaan kuuluu toimittajien koulutus. Kaikki tutkielmaan osallistuneet yritykset kouluttavat toimittajiaan mahdollisuuksien mukaan. Pääsääntöisesti toimittajat kuitenkin tekevät itsenäisesti vaadittavat toimet päästäkseen yritysten asettamiin vastuullisuuskriteereihin. Haastateltavan 5 mukaan koulutukset voivat olla molemminpuolisia. Yritys jakaa toimittajien kanssa tietoa ja kehitysideoita tuotantoprosesseista ja toiminnan tehostamisesta. Toimittajien koulutukseen liittyy yhdessä yrityksen (haastateltava 2) haastattelujen tekohetkellä työn alla oleva toimittajien koulutuspakettia, jossa kerrotaan yrityksen toiminnasta ja vaatimuksista sekä yhteiskuntavastuun merkityksestä. Koulutuspaketin yhteiskuntavastuuosiossa yrityksen on tarkoitus keskittyä sosiaalisiin sekä ympäristöä koskeviin asioihin, sillä ne nähdään yrityksessä tärkeinä. Lisäksi yrityksen näkemyksen mukaan lainsäädäntö tulee tulevaisuudessa erityisesti ympäristöasioissa tiukkenemaan. Koulutuksen avulla toimittajat saadaan suhtautumaan asioihin yritysten haluamalla vakavuudella, ymmärtämään asioiden tärkeys sekä lisäämään yhteiskuntavastuuseen ja operatiiviseen toimintaan liittyvää tietoa.

”Kyllä on sellaista (koulutusta) ollut joissain asioissa ja varsinkin liittyen näihin yhteiskuntavastuullisuusasioihin. Uskon, että jatkossa tulee olemaan myös ja tehdään jonkinlaista koulutuspakettia sinne ja kerrotaan, mitä tehdään täällä ja sitten yritetään saada heidät mukaan vastaaviin asioihin.” (Haastateltava 2)

Itsenäinen kommunikointi sidosryhmille hankinnan saavutuksista kuuluu ennakoivaan yhteiskuntavastuullinen hankintastrategiaan toimittajien valvonnan ja koulutuksen lisäksi. (Maignan ym. 2002, 644). Haastatteluvastausten perusteella hankintaorganisaatiot kommunikoivat toimittajien kanssa itsenäisesti, päivittäisistä operatiivisista sekä yhteiskuntavastuuseen liittyvistä asioista. Haastateltava 2 mainitsi, että yritys haluaa kehittää toimittajien kanssa vastuullisia toimintatapoja ja näkee avoimen kommunikoinnin olevan siinä avaintekijä. Haastateltava 4 kertoi hankintaorganisaation kommunikoivan toimittajien lisäksi, yhteiskuntavastuullisista asioista hankintaan liittyvissä eri organisaatioissa. Haastateltavista yksikään ei maininnut jakavansa yhteiskuntavastuullisia käytäntöjä omalla toimialalla ja haastateltava 5 jopa totesi, että yritys ei jaa kokemuksia kilpailijoille. Haastattelujen perusteella hankintaorganisaatiot eivät kommunikoi saavuttamistaan yhteiskuntavastuuseen liittyvistä asioista suoraan asiakkaiden kanssa vaan pääsääntöisesti niistä keskustellaan ainoastaan toimittajien kanssa. Yritysten omalla toimialalla tietoa ei jaeta, mutta osa yrityksistä kommunikoi yhteiskuntavastuusta hankinnan eri organisaatioissa. Ennakoivaan yhteiskuntavastuulliseen hankintastrategiaan kuuluvaa kommunikointia tapahtuu siis vain osan kanssa yritysten sidosryhmistä kaikista sidosryhmistä.

Yrityksistä löytyy ennakoivaan yhteiskuntavastuulliseen hankintastrategiaan kuuluvaa toimittajien koulutusta sekä valvontaa ja osittaista itsenäistä sidosryhmien kanssa kommunikointia. Ennakoivaan yhteiskuntavastuulliseen hankintastrategiaan kuuluu näiden lisäksi, hankinnan yhteiskuntavastuullisten päämäärien määrittely (Maignan ym. 2002, 645). Haastatteluvastausten perusteella yrityksillä ei ole erillisiä hankinnalle määriteltyjä yhteiskuntavastuullisia ohjeita tai päämääriä, vaan hankintaorganisaatiot toimivat code of conduct -sääntöjen, ostosopimusten, sovittujen toimintaperiaatteiden sekä auditointien pohjalta. Yritysten toimintaperiaatteet, sopimukset ja tavat sisältävät yhteiskuntavastuullisen hankinnan osia, jotka yritykset voisivat halutessaan koota yhteen, muodostaen oman yhteiskuntavastuullisen hankintastrategian. Kaikki haastateltavat mainitsivat, että toimintaperiaatteet ja sopimukset yhteiskuntavastuusta liittyvät yrityksen kokonaisvaltaiseen kuvaan, joka sisältää muitakin yrityksen toiminnan kannalta tärkeitä tapoja. Lisäksi he eivät nähtänee syytä eritellä yhteiskuntavastuuta hankinnan osalta tarkemmin.

”Se (yhteiskuntavastuullinen hankinta) on osittain meille sitä yrityksen toimintatapaa, jo ollut ennen kun on alettu puhua yhteiskuntavastuusta, niin se on meillä osittain ollut sen verran juurtunut sinne hankintaan itsestään selvyyksikin, että sitä ei ole osattu sillä lailla nostaa tai katsottu tarpeelliseksi.” (Haastateltava 1)

Harwood ja Humby (2008, 173) on havainnut tutkimuksessaan, että yhteiskuntavastuun erittely hankintatoimintaan vahvistaisi yhteiskuntavastuuseen liittyviä käytäntöjä ja tämä puolestaan edistää yhteiskuntavastuun kokonaisvaltaista sulautumista yritystoimintaan. Yritykset koostuvat erilaisia, räätälöityjä toimintoja suorittavista organisaatioista. Tämän perusteella yhteiskuntavastuun liittäminen yritystoimintaan tulisi muodostaa osien summasta ja tuoda lähelle eri organisaatioiden ymmärrystä ja operationaalista toimintaa. (Harwood & Humby 2008, 173; Schneider & Wallenburg 2012, 254; Porter & Kramer 2006.)

7.5.2 Yhteiskuntavastuullisesta hankintastrategiasta saatavat hyödyt

Yhteiskuntavastuullisen hankintastrategian käytön puolesta Maignan ym. (2002) mainitsevat siitä saatavat konkreettiset liiketoimintahyödyt. Näihin hyötyihin voidaan liittää laatu, jonka haastateltavat mainitsivat hankinnan yhteiskuntavastuullisen toiminnan eduksi. Toimittajien tuotteiden laatu paranee yhteiskuntavastuullisten käytäntöjen avulla, mikä puolestaan parantaa ostavan yrityksen tuottamien tuotteiden laatua. Seikka puoltaa yhteiskuntavastuullisen ennakoivan hankintastrategian käyttöä, joka edesauttaa liiketoimintahyötyjen saavuttamista. Haastattelujen perusteella yritykset ymmärtävät yhteiskuntavastuun esille nostamisen ja siihen panostamisen johtavan laadukkaaseen toimintaan ja sopimusten takana pysymiseen. Nämä seikat kasvattavat luottamusta sidosryhmien välillä ja turvaavat toiminnan jatkuvuutta. Toimittajien luottamus ostavaa yritystä kohtaan helpottaa sopimusten tekoa, lisäten operatiivinen toiminnan joustavuutta. Haastateltava 5 mainitsi, että luotettavaa yritystä ei koeta riskiasiakkaana vaan toimittajat haluava myydä, jolloin riskilisät tuotehinnoista poistuvat. Tämä taas vaikuttaa lopputuotteiden hintoihin laskevasti. Kaiken kaikkiaan vastuullisesti toimimisesta syntyvä luottamuksen kasvu nähdään kokonaisvaltaiseksi hankinnan ja koko yrityksen hyödyksi.

”On se sitten asiakkaan luotettavuus tai toimittajan luotettavuus, kun toiminta koetaan vastuulliseksi omasta mielestä ja sitten kun vielä ympäristökin sen näkee samalla lailla, niin se luotettavuus kasvaa ja on helpompi tehdä sopimuksia ja saada tämä käytännön toiminta rullaan. Riittää raaka-aineet, kun meille halutaan myydä niitä ja kun meitä ei koeta minään riskiasiakkaana, niin myöskään siinä ei ole mitään hintoihin leivottu sisään mitään.” (Haastateltava 5)

Liiketoimintahyötyjen lisäksi yhteiskuntavastuullisen ennakoivan hankintastrategian käytön puolesta voivat puhua yrityksen arvot. Haastattelujen perusteella kaikkien yritysten arvot vaikuttavat vahvasti hankintaan. Hankinta ei voi toimia yrityksen arvojen vastaisesti.

Haastateltavien kommentteista löytyi arvojen ja hankinnan yhtenäisyyttä tukevia kommentteja mutta myös ristiriitaa yritysten arvojen ja haastateltujen kokemusten välillä. Arvoista kysyttäessä kaikki hankinnasta vastaavat korostivat hankinnan pyrkimystä hyvään hinta-laatusuhteeseen sekä hankintaorganisaatioiden vahvaa intressiä edullisia hintoja kohtaan. Nämä pyrkimykset nähtiin ohjaavan hankintaorganisaatioiden toimintaa, jossa yrityksen arvot ovat sitä tukevana apuna. Yhteiskuntavastuu osana yrityksen hankintatoiminnan arvoja, korostivat haastateltavat 2 ja 5. Hinta ei ole ainoa ratkaiseva tekijä toimittajasuhteissa vaan vastuullinen toiminta ja tiivis yhteistyö vaikuttavat suhteisiin. Yrityksen arvot tukevat vastuullista toimintaa ja tämä helpottaa hankinnan työtä.

”Vastuu on tietenkin ostajalla valita niitä toimittajia hankinnalla, mutta sitä ohjaa hyvin voimakkaasti kyllä meidän arvot ja en usko, että me kovin pitkää voitaisiin käyttää sellaisia yhteistyökumppaneita, joilla on ihan erilaiset arvot, kun meillä. Se ei vaan tulisi toimimaan kovin pitkään. Meidän arvoissa on vastuullisuuden lisäksi laatu ja avoin yhteistyö määritelty. Nekin täytyy aika hyvin tässä hankinnassakin, niin kun kaikki nämä kolme ulottuvuutta näkyä.”
(Haastateltava 2)

Haastateltava 5 mainitsi, että hankinnalle ei synny merkittävää ristiriitaa kustannusten ja vastuullisen toiminnan välillä. Yrityksen arvot kannustavat yhteiskuntavastuulliseen toimintaan ja hankinnan toiminnan tarkastelussa mennään hinta-laatusuhdetta syvemmälle.

”Jos arvoista puhutaan, niin kun saman arvoiset asiat on kahdessa eri vaakakupissa niin totta kai se mikä on yhteiskuntavastuullisempi saa aina edun puolelleen ja yleensä se tapahtuu jopa pienillä lisäkustannuksilla. Se kokonaisarvo kuitenkin yritykselle, vaikka se hankinnassa maksaisi hieman enemmän, niin se on yrityksen arvomaailman kannalta kuitenkin niin tärkeä, että se toteutetaan.”
(Haastateltava 5)

Ristiriita yrityksen arvojen ja yhteiskuntavastuullisen toiminnan sekä hankintaorganisaatiolle esitettyjen vaatimusten välillä nousi yhdessä haastattelussa esiin. Haastateltava 4 totesi, että hankintaorganisaatio pyrkii operatiivisessa toiminnassa sovittamaan yhteen sille asetetut kustannustavoitteet, yrityksen arvojen mukaisesti. Nämä asiat eivät hänen mukaansa kuitenkaan aina ole linjassa keskenään, asettaen hankintaorganisaation hankalaan tilanteeseen. Yhteiskuntavastuullisen ja operatiivisen toiminnan välisten ristiriitojen välttämiseksi Maignan ym. (2002) mainitsevat, että yrityksen arvot ja toimintaperiaatteet on hyvä muotoilla niin, että niiden käyttöönotto on mahdollisimman helppoa. (Maignan ym. 2002, 644–647.)

Yhteiskuntavastuullisen ennakoivan hankintastrategian hyötyjä on laadun ja arvojen vahvistamisen lisäksi sen vaikutus sidosryhmiin sekä mahdollisten negatiivisten seurausten välttäminen. Haastattelujen perusteella yritykset ovat tiedostaneet nämä hyödyt ja sidosryhmille halutaan antaa tietoa tuotteiden alkuperästä sekä tuotantoon liittyvistä asioista. Negatiivisten seurausten välttäminen nousi selvästi esiin haastateltavan 4 kanssa, sillä hän näki yhteiskuntavastuun olevan ennen kaikkea liiketoiminnan uhkiin vastaamista ja niiden ennakointia. Hän mainitsi esimerkin siitä, että yritys ei halua toimialalle kovempaa verotusta ja on valmis tekemään töitä asian eteen, kehittämällä ympäristöystävällisiä tuotteita ja toimintatapoja. Ennakoiva toiminta parantaa yrityksen valmiuksia reagoida ympäristön muutoksiin ja kehittää asioita eteenpäin haluttuun suuntaan. Ongelmana hän kuitenkin näki, että esimerkiksi lainsäädännössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia ja kaikkien muutosten ennakointi on vaikeaa, lähes mahdotonta. Haastateltavan 4 näkemys on ennakoivan yhteiskuntavastuullisen hankinnan sidosryhmien vaatimuksiin vastaamista, jossa pyritään toimimaan tulevien yritystoimintaan vaikuttavien sidosryhmien oletusten perusteella. Negatiivisten seurausten välttäminen syntyy maineen vahingoittumattomuuden sekä sidosryhmien myönteisten näkemysten ylläpidolla (Maignan ym. 2002, 646).

Termi yhteiskuntavastuullinen hankintastrategia oli kaikille haastatteluihin osallistuneille vieras tai sillä ei kuvattu hankinnan yhteiskuntavastuuseen liittyvää toimintaa. Vastausten perusteella yritykset ottavat yhteiskuntavastuun hankintatoiminnassaan huomioon, mutta näkevät sen osana koko yrityksen toimintaa. Tässä luvussa läpi käytyjen asioiden perusteella voidaan todeta, että vaikka termi yhteiskuntavastuullinen hankintastrategia oli yrityksille vieras eikä vastuullista toimintaa haluttu erottaa hankinnan kontekstiin, toimivat yritykset osin termin määrittämien käytäntöjen pohjalta. Kaikilla yrityksillä on haastatteluvastausten perusteella hankinnassa havaittavissa ennakoivaa yhteiskuntavastuullista ja sidosryhmälähtöistä toimintaa. Yhteiskuntavastuun käytön etuna yritykset pitävät sen tuomaa asioiden ennakoivuutta sekä saavutettavia liiketoimintahyötyjä. Yritysten pyrkimyksenä on reagoida sidosryhmien vaatimiin asioihin nopeasti, mahdollisesti jopa etukäteen. Haastattelujen perusteella selvisi myös, että yrityksillä ei ole hankinnalle varsinaisia yhteiskuntavastuu-ohjeita, vaan ohjeet löytyvät monista eri lähteistä. Yhteiskuntavastuulliseen toimintaan liittyvien ohjeiden puuttuminen sekä yritysten näkemys yhteiskuntavastuun kokonaisvaltaisuudesta, jossa sitä ei eroteta hankintaan erityisesti, antavat mahdollisuuden tehdä johtopäätös, että yhteiskuntavastuun päämääriä hankinnassa ei ole erikseen määritelty. Näin ollen tutkielmaan osallistuneiden yritysten ei voida sanoa toimivan yhteiskuntavastuullisen ennakoivan hankintastrategian mukaisesti, vaikka yritysten toiminnasta löytyykin strategian piirteitä.

7.6 Yhteiskuntavastuullinen hankintajohtaminen

Yhteiskuntavastuullisen hankinnan johtaminen voidaan nähdä ja määrittää sidosryhmien korostamien teemojen mukaan tai sen voidaan nähdä syntyvän yrityksen oman toiminnan ja identiteetin tuloksena. (Maignan ym. 2002; Heikurinen & Ketola 2011.) Haastatteluvastausten perusteella yritykset käyttävät sidosryhmien vaikutusta sekä yrityksen omia arvoja ja niiden sanelemia toimintatapoja hankinnan yhteiskuntavastuun johtamisessa. Yritykset siis yhdistävät toiminnassaan ulkoa tulevia odotuksia sisäisiin toimintaohjeisiin ja arvoihin.

Hankinnasta vastaavien johtamiskäytännöissä yhteiskuntavastuun huomioon ottaminen on haastatteluvastausten perusteella toimittajien kohteluun sekä tuotantoon liittyvää. Haastateltava 4 mainitsi johtamiskäytännöissään korostavan, kaikkien yrityksen toimittajia tasavertaista kohtelua. Kaikille toimittajille annetaan mahdollisuus tarjota tuotteita ja lupaaville, uusille toimittajille annetaan tilaisuuksia tuoda tuotteitaan yrityksen tietoon. Lisäksi hän mainitsi, että neuvotteluissa hankintahenkilöt eivät käytä painostusta ja niissä pyritään pysymään asialinjalla. Kokonaisvaltainen asiallinen ja hyvän etiikan mukainen toiminta on yrityksen hankintatoimen ja sen johtamisen pyrkimys. Yhteiskuntavastuu hankintajohtaminen sai haastateltavan 2 nostamaan esiin toimittajien tuotantolaitokset. Yrityksen hankintahenkilöstö käy jokaisessa toimittajan tehtaassa, tietääkseen mitä ja minkälaisissa olosuhteissa tehdään. Haastateltava 5 sen sijaan mainitsi ostajien opetuksen ja johtamisen niin, että he toimivat omassa työssään vastuullisesti, annettujen ohjeiden mukaan. Yrityksen hankintahenkilöstön pitää valvoa yrityksen etua mutta ajatella myös yhteistyökumppaneita. Yritys pyrkii löytämään pitkäaikaisia yhteistyökumppaneita ja sovittamaan pörssiyhtiön vaatimuksen voiton maksimoinnista yhteiskuntavastuulliseen toimintaan. Haastatteluvastaukset ovat linjassa Ciliberti ym. (2007) määrittämin johtamistason yhteiskuntavastuullisten eettisten käytäntöjen kanssa, jotka korostavat toimittajien kohtelua sekä hankintahenkilöstön käytöstä ja opetusta, joista vastaavat hankintajohtajat. Kaiken kaikkiaan johtajilla on merkittävä rooli hankinnan vastuullisten toimintatapojen käyttöönotossa ja leviämässä. Heidän vastuullaan on henkilöstön motivointi ja uusien käytäntöjen läpivienti vastuullisempaan suuntaan.

Haastatteluvastausten perusteella johtajien käytännöt tulevat yrityksen arvoista, joita johtajat tuovat toiminnassa esille. Arvojen lisäksi haastateltava 2 mainitsi, että johtamisen vastuullisuus hankinnassa syntyy laadusta ja avoimesta yhteistyöstä. Arvojen mukainen toiminta, laadukkaiden hankintojen tekeminen sekä avoin yhteistyö toimittajien sekä yrityksen muiden organisaatioiden välillä toteutuvat haastateltavan mukaan hyvin yrityksen hankintatoiminnassa. Tutkimuksessaan

hankintatoiminnan vastuullisuudesta Schneider & Wallenburg (2012, 254) painottavat haastateltavan 2 mainitsemaa yrityksen sisäisten organisaatioiden välistä yhteistyötä, jossa hankintajohtajat ovat avainasemassa. Johtajien tulee tarjota hankintahenkilöstölle taitoja ja mahdollisuuksia kommunikoida, verkostoitua ja koordinoitua muiden organisaatioiden kanssa. Hankintajohtajien on hankintahenkilöiden valinnassa ja koulutuksessa lisäksi korostettava vastuullisuutta ja sidosryhmien merkitystä, mikäli yritys tavoittelee menestystä yhteiskuntavastuun toteutumisessa ja liiketoimintahyödyn synnyttämisessä. (Schneider & Wallenburg 2012, 254).

Yhteiskuntavastuullisesta hankintajohtamisesta kysyttäessä haastateltava 4 pohti, yrityksen yhteiskuntavastuun konkreettisten ratkaisujen ja toiminnan muiden vaatimusten yhtensovittamista. Erityisesti sitä, onko tämä yhtensovittaminen jätetty liaksi yksittäisten organisaatioiden ratkaistavaksi. Tämä johtaa pohdintaan, onko yrityksen johdon tuki yhteiskuntavastuuseen liittyen riittävä, onko toimintaperiaatteet selkeät ja onko yksittäisen organisaation johtajan mahdollista tehdä itsenäisiä yhteiskuntavastuuta edistäviä ratkaisuja? Meehan ja Bryde (2012, 104) korostavat tutkimuksessaan hankintajohtajien vastuuta yhteiskuntavastuun edistämiseksi. Hankintajohtajan on heidän mukaansa huomioitava yritysten yhteiskuntavastuun laajuus sekä moniulotteisuus, jotka voivat synnyttää inertiaan johtavaa operationaalisen tason sekaannusta ja huolta. Yhteiskuntavastuun käytön ja kehittämisen edesauttamiseksi johtajat voivat luoda tarkkoja ja hankintatehtäviin sopivia indikaattoreita sekä määrittellä kuinka indikaattorit sopivat yhteiskuntavastuun jokaiseen osa-alueeseen. (Meehan & Bryde 2010, 104; Schneider & Wallenburg 2012.) Yhteiskuntavastuun sovittaminen hankintatoimintaan on hankintajohtajan vastuulla, sillä hänellä on siihen työkalut sekä operationaalisen toiminnan osaaminen.

Hankintatoiminnan vastuullisuus ei synny ainoastaan hankintajohtajien käytännöistä vaan siihen vaikuttaa yrityksen ylemmän johdon sitoutuminen sekä käytännöt (Yen & Yen 2011; Salam 2009). Kokonaisvaltainen johdon kiinnostus ja seuranta yritysten yhteiskuntavastuusta on ollut haastatteluvastausten perusteella esillä kahdessa tutkielmaan osallistuneessa yrityksessä (haastateltava 1 ja haastateltava 4) jo useita vuosia. Haastateltavan 3 mukaan, kolmannen tutkielmaan osallistuneen yrityksen johto on vasta viime aikoina alkanut tarkemmin kiinnittämään yhteiskuntavastuuseen huomiota. Yritys on monia vuosia ollut ympäristöasioiden osalta mukana vastuullisessa toiminnassa. Yhteiskuntavastuu ja sen johtaminen on kuitenkin vasta viime vuosina noussut esille yrityksen johdon sekä hallituksen suunnalta, leviten siten organisaatorakenteissa eteenpäin.

Haastattelujen perusteella kaikkien yritysten johto haluaa tietoa yhteiskuntavastuun tilasta sekä toimista ja seuraa aktiivisesti yhteiskuntavastuun toteutumista. Tietoa asiasta välitetään erilaisten raporttien ja katselmusten välityksellä. Yritysten johdon ja hallituksen kiinnostus yhteiskuntavastuuta kohtaan lisää hankintajohtajille paineita toimia yhteiskuntavastuullisesti sekä kehittää hankinnankäytäntöjä vastuullisempaan suuntaan. Yritysjohdon tuki yhteiskuntavastuulliseen toimintaan syntyy haastateltavan 2 mukaan yrityksen tarkoituksesta vastata asiakkaiden vaatimuksiinsa sekä palvella heitä parhaalla mahdollisella tavalla. Asiakkaat mainitsee myös haastateltava 5, joka liittyy johtamiskäytäntöihin, tavarantoimittajien johtamisen lisäksi asiakkuuksien johtamisen.

Haastattelujen perusteella hankintajohtamisen vastuullisuus katsotaan toimittaja- ja asiakassidosryhmien kohdalla liittyvän pysyvyyteen sekä liiketoimintasuhteen jatkuvuuteen. Salamin (2009) tutkimuksessa yhteiskuntavastuullisen hankinnan ja asiakkaiden painostuksen yritysten yhteiskuntavastuun toteutumisen välisen suhteen löytyminen tukee haastateltuvastausten perusteella saatua tulosta. Tutkimus nimittäin osoitti, että hankintajohtajien täytyy havaita ulkoiset paineet sekä korostaa hankinnan yhteistyötä koko organisaation kanssa. Suhde yhteiskuntavastuullisen hankinnan ja asiakkaiden painostuksen välillä osoittautui tutkimuksessa huomattavaksi. Menestyäkseen yritysten täytyy vastata asiakkaiden tarpeisiin ja pyrkimykseen yhteiskuntavastuun edistämiseksi. Hankintajohtajien täytyy tutkimuksen mukaan lisäksi koordinoita ja johtaa toimittajia varmistuakseen, että toimittajat ovat yrityksen yhteiskuntavastuullisten tavoitteiden mukaisia. (Salam 2009, 364–365.)

Yritysten ulkoisten paineiden havaitsemisen sekä toiminnan yhteistyön lisäämisen lisäksi yhteiskuntavastuulliseen hankintajohtamiseen kuuluu hankintahenkilöstön koulutus sekä palkitseminen yhteiskuntavastuun edistämisestä. Lisäksi hankintajohtajat voivat vaikuttaa yhteiskuntavastuun toteutumiseen palkkaamalla ja valitsemalla työntekijöitä, joiden arvot ovat linjassa yrityksen arvojen sekä tavoitteiden kanssa. (Salam 2009, 364–365; Schneider & Wallenburg 2012, 245.) Tutkielmaan osallistuneiden yritysten hankintahenkilöstöä ei haastateltuvastausten perusteella palkita yhteiskuntavastuullisten asioiden edistämisestä. Palkitsemista tapahtuu ainoastaan taloudellista säästöä synnyttävät toiminnot. Haastateltavan 1 mukaan, yrityksen hankintahenkilöstöä ei tarvitse palkita yhteiskuntavastuuta edistävästä toimista, sillä ne ovat normaalia, jokapäiväistä työtä. Henkilöstön koulutus ja palkitseminen vastuullisesta toiminnasta on Harwoodin ja Humbyn (2008) tekemän tutkimuksen mukaan kuitenkin tärkeää, sillä yritysten yhteiskuntavastuun liittäminen hankintaan termin koko laajuudessa on vielä varsin uutta ja tarvitsee edetäkseen henkilöstön motivointia. Tässä asiassa hankintajohtajien rooli on merkittävä,

sillä henkilöstön koulutuksen ja palkitsemisen avulla on mahdollista poistaa kyynisyyttä ja inertia yhteiskuntavastuun toteutumisen tieltä. (Harwood & Humby 2008, 171–173.) Näin ollen yhteiskuntavastuuseen liittyvien edistysaskelten pitäminen normaalina, jokapäiväisenä toimintana, jota ei ole syytä palkita ei tutkimuksen mukaan edesauta yhteiskuntavastuun toteutumista eikä leviämistä.

8 PÄÄTELMÄT

Luvussa käsitellään tämän tutkielman tärkeimmät päätelmät, joiden suhde käytettyyn teoriaan sekä aiempaan tutkimukseen havainnollistetaan kuvion 8 avulla. Päätelmissä paneudutaan ensin yleisesti yritysten yhteiskuntavastuuseen ja tämän jälkeen hankintatoiminnan yhteiskuntavastuullisiin käytäntöihin.

Tutkielmassa kartoitettiin hankintatoiminnan yritysten yhteiskuntavastuuseen liittyviä käytäntöjä. Näiden ymmärtämiseksi tarkasteltiin yleisiä yhteiskuntavastuun piirteitä, sillä hankinnan vastuullisuus syntyy koko yrityksen arvoista yritysjohton tuella (Salam 2009, 364). Tutkielman empiirisen osan tarkastelu pohjautui teoriaosuudessa esitettyihin yhteiskuntavastuun ja hankinnan vastuullisuuteen liittyviin tutkimuksiin.

Tutkielman peruskysymys oli selvittää, *kuinka yritysten yhteiskuntavastuu näkyy kansainvälistä hankintaa suorittavissa yrityksissä ja niiden hankintatoiminnassa*. Tutkielman tavoite oli lisäksi löytää ja tunnistaa yhteiskuntavastuullisia hankinnan käytäntöjä operationaalisessa työssä sekä tuottaa ja koota yhteen tietoa yhteiskuntavastuullisesta hankinnasta. Näiden ohella tavoite on motivoida yrityksiä yhteiskuntavastuulliseen hankintatoimintaan, nostamalla esiin siitä saatavia hyötyjä. Tutkielmassa tarkastellaan hyötyjen ohella myös vastuullisen hankinnan epäkohtia toivoen tämän helpottavan niiden tunnistamista sekä käsittelyä.

Kaikki tarkastelun pohjana toimivat kohdeorganisaatiot ovat kansainvälistä hankintaa suorittavia yrityksiä, joilta löytyy yhteiskuntavastuullisia käytäntöjä. Tutkielmaa varten haastatellut henkilöt valittiin heidän tutkittavaan asiaan liittyvän osaamisen sekä vaikuttavuuden perusteella. Tehdyn valinnan perusteella voidaan todeta, että kyseessä ei ole satunnaisotanta, jonka voidaan nähdä vaikuttavan tutkimustulosten yleistettävyyteen. Valitulla otoksella saatiin monipuolinen sekä tutkielman tehtävää tukeva kuva yritysten yhteiskuntavastuullisista hankinnan käytännöistä. Tutkielman tulosten yleistettävyyteen vaikuttavat satunnaisotannan puuttuminen sekä otoskoon pienuus, eikä tuloksia tästä syystä voida yleistää koskemaan kaikkia kansainvälistä hankintaa suorittavia yrityksiä.

YRITYSTEN YHTEISKUNTAVASTUU

- Yritysten yhteiskuntavastuuta syntyy luotettavuuden, läpinäkyvyyden, kilpailukyvyn ja vastuullisuuden keinoin (Chen 2011)
- Yritysten yhteiskuntavastuu taloudellisten, laillisten, eettisten ja filantrooppisten odotusten kohtaamista (Carroll & Buchholtz 2006)
- Tutkimus ei ole kaiken kattavaa (Harwood & Humby 2008)
- Terminologia vaihtelevaa aiheuttaen käyttöönoton ja vertailun vaikeuden (Harwood, Humby & Harwood 2011)
- Käytännöissä havaittu jatkuvuutta ja tulevaisuuteen keskittymistä (Harwood, Humby & Harwood 2011)
- Toiminnan lopputuloksena syntyy vastuullinen yritys (Heikurinen & Ketola 2011)
- Synnyttää kilpailuetua (Porter & Kramer 2006)
- Osa-alueiden valintaa tehtävä kilpailuedun nimissä (Porter & Kramer 2006)
- Organisaatiokulttuuri ja arvot vaikuttavat toimintaan (Salam 2009)

HANKINTA

- Hankintahenkilöstön epäeettisen toiminnan kohtaaminen (Monczka, Trent & Handfield 2005)

YHTEISKUNTAVASTUULLINEN HANKINTA

- Vastuullisen toiminnan käytännöt organisaatio- ja johtotasolla (Ciliberti, Pontrandolfo & Scozzi 2007)
- Organisaatiokulttuuri ja arvot vaikuttavat käytäntöihin (Salam 2009)
- Yritysjohdon tuki merkittävä vaikuttaja (Salam 2009)
- Hankintapäätöksissä huomioidaan sidosryhmien esille tuomat teemat (Maignan, Hillebrand & McAlister 2002)
- Toimittajien monimuotoisuuden huomioon ottamista (Worthington, Ram, Boyal ja Shah 2008; 2009)
- Laatu saavutettavana hyötynä (Maignan, Hillebrand & McAlister 2002)
- Hankinnan ristiriidat yritysjohdon asettamien lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden kanssa (Guinipero, Hooker & Denslow 2012)
- Painotusten asettaminen valituille vastuullisuuden osa-alueille (Schneider & Wallenburg 2012)
- Keskittymisen ympäristötekijöihin muita osa-alueita enemmän rajoittaa (Meehan & Bryde 2010)
- Toimittajien tehokkuuden lisääntyminen edistää (Harwood & Humby 2008)
- Edistää maineen parantumista (Harwood & Humby 2008)
- Lisäkustannukset rajoittavat (Harwood & Humby 2008)
- Johtamismuotina näkeminen rajoittaa (Harwood & Humby 2008)
- Kynnisyys ja inertia rajoittavat (Harwood & Humby 2008)
- Vastaavan henkilöä osoittaminen (Maignan, Hillebrand & McAlister 2002; Ciliberti, Pontrandolfo & Scozzi 2007)
- Edistäminen vaatii henkilöstön palkitsemista (Harwood & Humby 2008)

TULKINTA

Yhteiskuntavastuullisten käytäntöjen esiintyminen yrityksissä

- Läpinäkyvyys vastuullisena toimintatapana
- Sidosryhmillä pääsy tiedonlähteille
- Toimintaa ohjeistetaan
- Henkilökunnan tiedottamista lisättävä
- Käsite laaja ja vaikeasti määriteltävä
- Käsite sisältää ympäristön, työolot, lainsäädännön sekä filantropian
- Taloudellisten odotusten liittäminen käsitteeseen vajeata
- Syntyy sidosryhmien sekä omien näkemysten pohjalta
- Nähdään kilpailuedun tuojana ja maineen parantajana
- Yritysjohdo seuraa toteutumista

Hankinta

- Henkilön eettiset arvot vaikuttavat toimintaan ja niitä arvioidaan

Yhteiskuntavastuullisten käytäntöjen esiintyminen hankinnan kontekstissa

- Yritysarvot vastuullisen toiminnan perusta
- Yritysarvot tukevat, joissain tapauksissa aiheuttavat myös ristiriitaa
- Yritysjohdon tuki ei ole yhtenäistä ja johdonmukaista
- Toimittajat, asiakkaat ja viranomaiset sidosryhminä merkittävimpiä
- Kommunikointi saavutuksista vain joidenkin sidosryhmien kanssa
- Saavutettu laatu ja toiminnan jatkuvuus motivoi
- Keskittyminen vastuullisuuden tiettyihin osa-alueisiin
- Käytetään hankintatoiminnan ohjeita, jotka sisältävät vastuullisuusohjeita
- Hankinnan ei ole omia yhteiskuntavastuullisia päämääriä
- Vastuullinen toiminta code of conduct – sääntöjen noudattamista
- Vastuullinen toiminta on auditointien tekoa
- Toimittajia kohdellaan yhdenmukaisesti
- Toimittajien kanssa pyritään luomaan luottamuksellisia suhteita
- Lahjojen vastaanottaminen toimittajilta pääsääntöisesti sallittua
- Toimittajien ympäristöystävällisyyteen kiinnitetään huomiota
- Ostettavien materiaalien ja palveluiden ympäristötekijöihin kiinnitetään huomiota
- Kuljetusten ja pakkausten ympäristötekijöihin kiinnitetään huomiota
- Neuvojen ja avun antoa toimittajille
- Hankittuja tuotteita valvotaan
- Toimittajien monimuotoisuudesta ei määritelmiä
- Toimittajat nähdään edistävänä tekijänä
- Kustannukset rajoittavat
- Kustannustarkastelua pitkällä ja lyhyellä aikavälillä
- Pidetään ajan ilmiönä, muotina
- Ei nimettyä hankinnan vastuullisuutta hoitavaa henkilöä
- Hankintahenkilöstöä ei palkita vastuullisuuden edistämisestä

Kuvio 8 Teorian ja tutkimuksen suhde tutkielman päätelmiin

8.1 Yritysten yhteiskuntavastuu

Yrityksille yhteiskuntavastuullinen toimintatapa on tutkielman perusteella läpinäkyvyyttä. Sidosryhmille annetaan mahdollisuus päästä yritystä koskevan tiedon lähteille ja vastuullisesta toiminnasta tiedotetaan sekä toimintaa ohjeistetaan. Tutkielman perusteella henkilökunnan tiedottamista tulee kuitenkin lisätä sekä aktivoida heitä vastuullisuuteen liittyvissä asioissa.

Yritysten yhteiskuntavastuun käsite koetaan tutkielman perusteella olevan laaja ja vaikeasti määriteltävä, mikä puoltaa tiedottamisen sekä asiaan perehtymisen lisäämistä. Yhteiskuntavastuun terminologian on todettu olevan vaihtelevaa (Harwood ym. 2011) mutta yleisesti hyväksytyjä laajoja määritelmiä on löydettävissä (kts. Carroll & Buchholtz 2006). Yritykset määrittelevät yhteiskuntavastuun käsitteen sisältävän ympäristöasiat, työolot, lainsäädännön sekä filantropian. Taloudellista vastuuta ei tutkielman tulosten perusteella selkeästi liitetä yhteiskuntavastuun sisällölliseen määrittelyyn. Taloudellinen vastuu on yritysten yhteiskuntavastuun perusosa-alue, joka sisältää pitkän aikavälin toimintaedellytysten turvaamisen ja sitä kautta kyvyn vastata muihin yhteiskuntavastuun osa-alueisiin (Carroll & Buchholtz 2006, 39: Jussila 2010, 15–16). Yhteiskuntavastuun osa-alueiden erilainen painottuminen tukee niin ikään tiedotuksen ja koulutuksen lisäämistä yrityksissä.

Tutkielman perusteella yritykset muokkaavat ja kehittävät vastuullista toimintaa sidosryhmien odotusten sekä omien näkemysten pohjalta. Yritykset näkevät yhteiskuntavastuun synnyttävän kilpailuetua (kts. Porter & Kramer 2006) ja parantavan mainetta. Yritysten johto seuraa yhteiskuntavastuullisen toiminnan toteutumista vaikuttaen organisaatiokulttuurin kehittymiseen (Salam 2009) vastuullisempaan suuntaan.

8.2 Hankintatoiminnan yhteiskuntavastuulliset käytännöt

Tutkielman päätehtävänä kartoitettiin yritysten yhteiskuntavastuun ilmeneminen hankinnan käytännöissä sekä tavat, joilla vastuullisuus huomioidaan ja tuodaan esille. Tutkielman päätehtävän toteutumisessa onnistuttiin vaikka yhteiskuntavastuun liittäminen hankintaan osoittautui jossain määrin hankalaksi tutkielmaan osallistuneille yritysedustajille. Yhteiskuntavastuun ja hankinnan yhteinen tarkastelu on perusteltua, sillä hankintatehtäviä suorittavat henkilöt kohtaavat muihin organisaatioryhmiin verrattuna huomattavan paljon paineita toimia epäeettisesti. Paineet syntyvät hankinnan taloudellisesta vastuusta ja mahdollisuuksista käyttää huomattavia osuuksia yritysten

liikevaihdosta ostotoimintaan. Paineita luovat lisäksi myyjien ja yrityksen johdon hankintaorganisaatiota kohtaan asettamat tavoitteet. (Monczka ym. 2005 477.) Yhteiskuntavastuun ja hankinnan tarkastelu on lisäksi perusteltua, sillä hankintaorganisaatiolla on toiminnan kattavuuden vuoksi vahva suhde yrityksen ulkoisiin sekä sisäisiin sidosryhmiin.

Yhteiskuntavastuullisen hankinnan tutkimuksessa on havaittu pääasialliset hankintatoimen käytännöt, otettu huomioon yhteiskuntavastuuta eteenpäin vievät seikat ja strategiat, arvioitu yhteiskuntavastuullisen hankinnan luomat sosiaaliset ja taloudelliset hyödyt sekä nostettu esille eettiset kysymykset ja käytännöt. Yhteiskuntavastuullinen hankinta, kuten yhteiskuntavastuu yleisesti, nähdään sidosryhmät mukaan ottavan toiminnan avulla. Haasteita, joita yhteiskuntavastuullinen hankinta kohtaa ovat tutkimusalan modernius ja laaja-alaisuus, käsitteistön sekavuus sekä yritysjohton sitoutuminen. Yritykset toimivat osana kansainvälistä toimintaympäristöä, jossa kulttuurierot ja maiden käytännöt saattavat lisäksi aiheuttaa konflikteja ja hankaloittaa yhteiskuntavastuun etenemistä. Hankintaorganisaatioiden vahva asema ulkopuolisiin sidosryhmiin voi lisäksi asettaa haasteita, joista yritykset pystyvät selviämään selkeällä yhteiskuntavastuun määrittelyllä sekä käytännöillä.

Tutkielmaan osallistuneille yrityksille arvot ovat hankintatoiminnan yhteiskuntavastuun perusta. Arvot tukevat vastuullista toimintaa mutta saattavat myös aiheuttaa ristiriitaa hankintaan kohdistuvien ja yrityksen yleisten odotusten välillä. Ristiriidan syntyminen voi johtua tutkielmassa havaituista yritysjohton puutteista tuen, johdonmukaisuuden ja yhtenäisen toiminnan suhteen. Teorian valossa yritysjohton tuki on merkittävä vastuullista hankintaa eteenpäin ajava voima ja ristiriitaiset odotukset rajoittavat yhteiskuntavastuun toteutumista (Salam 2009; Harwood & Humby 2008; Yen & Yen 2011). Tutkielman perusteella yrityksiä motivoi arvojen lisäksi yhteiskuntavastuun hankinnassa edistämisestä saavutettu laadun parannus, toiminnan jatkuvuus sekä asiakkaiden vaatimukset. Kaikki nämä motivaation lähteet ovat havaittu vaikuttavan yrityksiin myös yhteiskuntavastuullisen hankinnan tutkimuksessa (kts. Harwood & Humby 2008; Maignan ym. 2002).

Yhteiskuntavastuullisessa hankinnassa on yritysarvojen sekä ylemmän johdon toiminnan ja tuen lisäksi huomioitava sidosryhmien esille nostamat yhteiskuntavastuun teemat (Maignan ym. 2002; Schneider & Wallenburg 2012). Toimittajat, asiakkaat sekä viranomaiset nähdään tutkielman tulosten perusteella merkittävimiksi hankinnan sidosryhmiksi, jotka toiminnallaan, vaatimuksillaan sekä oikeuksillaan vaikuttavat vastuullisen toiminnan kehittymiseen. Hankintaorganisaatiot kommunikoivat itsenäisesti saavutuksistaan yhteiskuntavastuun saralla

erityisesti toimittajasidosryhmän kanssa. Sidosryhmien kanssa käytävä kommunikointi edistää yhteiskuntavastuun leviämistä ja juurruttaa sitä osaksi yritystoimintaa. Yhteiskuntavastuullisen hankinnan tutkimus korostaa, että kommunikoinnin tulisi hankinnan osalta tapahtua itsenäisesti, kaikkien sidosryhmien kanssa (Schneider & Wallenburg 2012, 248).

Tutkielmassa selvisi, että yritykset keskittyvät yritystasolla sekä hankinnassa tiettyihin vastuullisuuden osa-alueisiin. Teoriaosuuden pohjalta tämä on yleistä hankintatoiminnan käyttäytymistä, jonka nähdään rajoittavan yhteiskuntavastuun etenemistä ja kokonaisvaltaista käyttöönottoa (Schneider & Wallenburg 2012; Meehan & Bryde 2010). Yhteiskuntavastuun osa-alueista ympäristövastuun toteutumista tarkkailtiin yrityksissä eniten. Yritykset kiinnittävät hankintatoiminnassa huomiota toimittajien, ostettavien materiaalien sekä palveluiden ympäristöystävällisyyteen. Lisäksi kuljetusten ja pakkausten ympäristötekijöitä tarkkaillaan ja niitä pyritään optimoimaan sekä vähentämään.

Yhteiskuntavastuun on todettu parantavan laatua, joka myös tutkielman mukaan motivoi yrityksiä vastuullisiin toimiin. Hankintatoiminnassa vastuullisuus synnyttää laatua toimittajien siirtyessä vastuullisempiin toimintatapoihin (Harwood & Humby 2008). Tämän käsityksen jakavat myös tutkielmaan osallistuneet yritykset. Toimittajat nähdään yhteiskuntavastuun edistäjänä tuotannon uudistumisesta vastuullisempiin toimintatapoihin siirryttäessä ja tästä johtuvan tehokkuuden kasvun myötä.

Tutkielman perusteella toimittajia kohdellaan yhdenmukaisesti ja yritykset pyrkivät luomaan luottamuksellisen, toiminnan jatkuvuuden turvaavan suhteen. Yritykset antavat toimittajille tarvittaessa neuvoja sekä apua, niin yleisesti kuin yhteiskuntavastuuasioihin liittyen. Yhdenmukaisen kohtelun ja avunannon lisäksi yhteiskuntavastuullista hankinnan käyttäytymistä on kiinnittää huomiota toimittajien monimuotoisuuteen (Worthington, ym. 2008; Worthington 2009). Tutkielman osallistuneissa yrityksissä tämä ei saa painoarvoa yritysten hankintatoiminnassa, vaan toimittajien suhteen huomio kiinnittyy niiden kokoon ja kannattavuuteen.

Yhteiskuntavastuullista toimintaa hankinnassa rajoittavat kustannukset (Harwood & Humby 2008), jotka myös tutkielmaan osallistuneet yritykset mainitsivat rajoitteena. Yrityksissä ei ole kuitenkaan systemaattisesti tarkasteltu pitkän ja lyhyen aikavälin vastuullisesta toiminnasta syntyviä kustannuksia. Rajoite vastuullisuuden edistämiseksi on lisäksi yhteiskuntavastuun pitäminen hetkellisenä ilmiönä (Harwood & Humby 2008). Tutkielman perusteella yritysten yhteiskuntavastuuta pidetään muotina, jossa halutaan olla mukana. Näiden vastuullisen toiminnan

rajoitteiden kohtaaminen vaatii laajoja hankinnan toimia, mikäli yhteiskuntavastuuta halutaan hankinnan keinoin edistää.

Haasteiden kohtaamisen ja yhteiskuntavastuun edistämisen apuna nähdään olevan hankinnan vastuullisuudesta vastaavan henkilön osoitus (Ciliberti ym. 2007, 91). Tutkielman perusteella yritykset eivät ole nimenneet hankinnan vastuullisuutta tietyille henkilöille vaan yhteiskuntavastuuasioita hoidetaan varsinaisten töiden ohella. Hankintahenkilöstöä ei myöskään palkita vastuullisuutta edistävästä toiminnasta, joka tutkimusten perusteella nähdään yhtenä vastuullisuuden edistämiskeinona (Harwood & Humby 2008).

Yhteiskuntavastuun kantavassa yrityksessä on hankintahenkilöstön toimintaan kiinnitettävä huomiota vaikka henkilöstöä ei palkittaisi tai vastuullisuudesta vastaavaa henkilöä ei olisi nimitetty (Ciliberti, ym 2007, 91). Yksilön arvot ja toimintatavat voivat joutua koetukselle hankinnan organisaatorajat ylittävä toimiminaan ja epäeettisen käytöksen kohtaamisen vuoksi (Monczka, ym. 2005). Tutkielmaan osallistuneet yritykset havaitsivat nämä seikat sekä yksilöllisten arvojen vaikutuksen toimintaan. Yrityksissä on kuitenkin hyväksyttävää vastaanottaa toimittajien antamia lahjojen, joka teorian (kts Ciliberti ym. 2007) mukaan ei ole vastuullista käyttäytymistä. Hankintahenkilöstön toiminnan tukena voidaan käyttää hankinnan omia vastuullisuusohjeita. Tutkielmaan osallistuneilla yrityksillä ei kuitenkaan ole hankintatoiminnan omia vastuullisia päämääriä ja vastuullinen toiminta on lähinnä toimittajien valvontaa.

Tutkielman perusteella yrityksillä on havaittavissa yhteiskuntavastuullisen hankinnan piirteitä. Yritykset eivät kuitenkaan erottele yhteiskuntavastuuta osiin vaan näkevät sen yrityksen kokonaisvaltaisena arvoihin pohjautuvana toimintana. Yhteiskuntavastuun erottelu eri organisaatioiden toiminnan tasolle johtaa yhteiskuntavastuun parempaan toteutumiseen sekä laajenemiseen (Schneider & Wallenburg 2012, 247). Tutkielman tulosten perusteella yrityksillä on mahdollisuus halutessaan määrittää yhteiskuntavastuulliset hankinnan käytännöt, sillä yritysten toiminnassa on olemassa monia yhteiskuntavastuullisen hankinnan piirteitä.

Aihepiirin jatkotutkimuksen voisi kohdistaa hankintajohtajien asenteisiin yhteiskuntavastuuta kohtaan sekä heidän halukkuuteensa viedä yhteiskuntavastuuta eteenpäin organisaatio- sekä toimittajatasolla. Tutkimuskysymyksiä voisi olla, kuinka hankintajohtajat saavat strategiasta tukea yhteiskuntavastuun käytölle? Kuinka organisaation sidosryhmät suhtautuvat yhteiskuntavastuulliseen hankintaan? Onko hankintaorganisaation yhteiskuntavastuulliset käytännöt valvovia vai kehittäviä ja kuinka yhteiskuntavastuu huomioidaan työntekijöiden tai toimittajien valinnassa? Aihepiirin modernius sekä olemassa olevien tutkimuksien vähyys antaa mahdollisuuden

valita jatkotutkimuksen kohteeksi minkä tahansa näistä kysymyksistä tai lukuisista muista, joita tässä tutkielmassa ei ole huomioitu. Kokonaisvaltaista, kaikki yhteiskuntavastuun osa-alueet huomioivaa tutkimusta ei ole laajasti tehty (kts. Schneider & Wallenburg 2012), joten tärkeintä on, että yritysten yhteiskuntavastuu hankinnassa huomioidaan, sitä tutkitaan ja sitä pyritään kehittämään sekä viemään eteenpäin.

LÄHTEET

- Aaltola, Juhani & Valli, Raine (2010). Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-kustannus. Juva.
- Aaltola, Juhani & Valli, Raine (2010). Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-kustannus. Juva.
- Abrahamson, Eric (1996). Mangement fashion. *The Academy of Management Review*, Vol. 21, no. 1, 254–285.
- Alniacik, Umit; Alniacik, Esra & Genc, Nurullah (2010). How corporate social responsibility information influences stakeholders' intentions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 18, 234–245.
- Alasuutari, Pertti (1999). *Laadullinen tutkimus. Vastapaino*. Tampere.
- Amaeshi, Kenneth M. & Adi, Bongo (2007). Reconstructing the corporate social responsibility construct in utlish. *Business Ethics: A European Review*. Vol. 16, no. 1, 3–18.
- Baily, Peter; Farmer, David; Jessop, David & Jones, David (2005). *Purchasing principles and management*. 9. painos. Pearson Education Limited. Essex. England.
- Blome, Constantin & Paulraj, Antony (2011). Ethical Climate and Purchasing Social Responsibility: A Benevolence Focus. *Journal of Business Ethics* (2012)
- Bowen, H.R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper & Rowe, New York.
- Bowd, Ryan; Bowd, Les & Harris, Phil. (2006). Communicating corporate social responsibility: an exploratory case study of a major UK retail center. *Journal of Public Affairs*, 147–155
- Carroll, Archie B. & Buchholtz, Ann K. (2006). *Business and society: ethics and stakeholder management*. 6. painos. Thomson, South-Western. USA.
- Carter, Craig R. (2004). Purchasing and social responsibility: A replication and extension. *The Journal of Supply Chain Management*, 4–16.
- Chen, Chih Hung (2011). The major components of corporate social responsibility. *Journal of Global Responsibility*. Vol. 2, no. 1, 85–99.
- Ciliberti, Francesco; Pontrandolfo, Pierpaolo & Scozzi, Barbara (2007). Logistics social responsibility: Standard adoption and practices in Italian companies. *International Journal of Production Economics* 113 (2008), 88–106.
- Elkington, John (1997). *Cannibals with forks*. Capstone publishing limited. Oxford.
- Emiliani, M.L. (2010). Historical lessons in purchasing and supplier relationship management. *Journal of Management History*. Vol. 16, no. 1, 116–136.
- Euroopan komissio (2011). *Komission tiedonanto Euroopan parlamentille, neuvostolle, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle sekä alueiden komitealle. Yritysten yhteiskuntavastuuta koskeva uudistettu EU:n strategia vuosiksi 2011–2014*. KOM (2011) 681 lopullinen. 25.10.2011. Bryssel.

- Guinipero, Larry C., Hooker, Robert E. & Denslow, Diane (2012). Purchasing and supply management sustainability: Drivers and barriers. *Journal of Purchasing & Supply Management* 18, 258–269
- Harwood, Ian; Humby, Stuart & Harwood, Audrey (2011). On the resilience of corporate social responsibility. *European Management Journal*, 283–290.
- Harwood, Ian & Humby, Stuart (2008). Embedding corporate responsibility into supply: a snapshot of progress. *European Management Journal* 26, 166–174.
- Heikkurinen, Pasi & Ketola, Tarja (2011). Corporate responsibility and identity: from a stakeholder to an awareness approach. *Business Strategy and the Environment*. Wiley online library.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2006). *Teemahaastattelu*. Helsinki University Press. Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2008). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.
- Hoejmose, Stefan U. & Adrien-Kirby, A.J. (2012). Socially and environmentally responsible procurement: A literature review and future research agenda of a managerial issue in the 21st century. *Journal of Purchasing & Supply Management* 18 (2012) 232–242.
- Jamison, Louise & Murdoch, Hilary (2005). Auditing (and communicating) your way to an ethical supply chain. *Corporate Responsibility Management*. Vol. 1, no. 3, 16–21.
- Jussila, Markku (2010). *Yhteiskuntavastuu nyt*. Hansaprint Oy. Vantaa.
- Kujala, Johanna & Kuvaja, Sari (2002). *Välittävä johtaminen – sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirkittäjinä*. Talentum Media Oy.
- Leire, Charlotte & Mont, Oksana (2009). The implementation of socially responsible purchasing. *Corporate Social Responsibility and Environmental management*, no. 17, 27–39.
- Lewis, Stewart (2001). Measuring corporate reputation. *Corporate communications: An International Journal*, 31–35.
- Maignan, Isabelle, Hillebrand, Bas & McAlister, Debbie (2002). Managing socially-responsible buying: how to integrate non-economic criteria into the purchasing process. *European Management Journal*. Vol. 20. No. 6, 641–648.
- McWilliams, Abigail; Siegel, Donald S. & Wright, Patrick M. (2006). Guest editors' introduction. *Corporate social responsibility: Strategic implications*. *Journal of Management Studies*, Vol. 43, no. 1, 1–18.
- Meehan, Joanne & Bryde, David (2010). Sustainable procurement practice. *Business Strategy and the Environment* 20, 94–106. (2011)
- Monczka, Robert; Trent, Robert & Handfield, Robert (2005). *Purchasing and supply chain management*. 3. painos. Thomson, South-Western. USA.
- Narasimhan, Ram & Das, Ajay (2001). The impact of purchasing integration and practices on manufacturing performance. *Journal of Operations Management* 19, 593–609
- Nokian Renkaat Oyj, (2012). *Vuosikertomus 2011*. Eura Print Oy.

- Nokian Renkaat Oyj (2012). Hakkapeliittaspirit, henkilöstölehti. 10.4.2012, no.1. Eura Print Oy.
- Kauppalehti Optio (2011). Vastavirran filosofi. 29.9.2011, no. 15.
- Pedersen, Esben Rahbek (2006). Making corporate social responsibility (CSR) operable: how companies translate stakeholder dialogue into practice. *Business and Society Review* 111:2, 137–163.
- Porter, Michael E. (1980). *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors.* The Free Press. USA.
- Porter Michael E. & Kramer Mark R. (2006). *Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility.* Harvard Business Review. December 2006.
- Ritvanen, Virpi (2008). Purchasing and supply management capabilities in Finnish medium-sized enterprises. *Lappeenranta teknillinen yliopisto. Acta universitatis Lappeenrantaensis* 311.
- Salam, Mohammad Asif (2009). Corporate social responsibility in purchasing and supply chain. *Journal of Business Ethics*, no. 85, 355–370.
- Schneider, Lena & Wallenburg, Carl Marcus (2012). Implementing sustainable sourcing – Does purchasing need to change. *Journal of Purchasing & Supply Management* 18, 243–257
- Tate, Wendy L.; Ellram, Lisa M. & Kirchoff, Jon F. (2010). Corporate social responsibility reports: A thematic analysis related to supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 46, no.1, 19–44.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.* Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Utting, Peter & Clapp, Jennifer (2008). *Corporate accountability and sustainable development.* Oxford University Press.
- Van Weele, Arjan J. (2005). *Purchasing & supply chain management: analysis, strategy, planning and practice.* Thomson Learning. London.
- Visser, Wayne; Matten, Dirk; Pohl, Manfred & Tolhurst, Nick (2007). *The A to Z of corporate social responsibility. A complete reference guide to concepts, codes and organisations.* John Wiley & Sons Ltd. West Sussex. England.
- Yen, Yu-Xiang & Yen, Shang-Yung. (2011). Top-management's role in adopting green purchasing standards in high-tech industrial firms. *Journal of Business Research*, 1–9.
- Worren, Nicolay A.M. (1996). Management fashion. *The Academy of Management review*, 613–614.
- Worthington, Ian; Ram, Monder; Boyal, Harvinder & Shah, Mayank (2008). Researching the drivers of socially responsible purchasing: A cross-national study of supplier diversity initiatives. *Journal of Business Ethics*, no. 79, 319–331.
- Worthington, Ian (2009). Corporate perceptions of the business case for supplier diversity: how socially responsible purchasing can 'pay'. *Journal of Business Ethics*, no. 90, 47–60.

Digitaaliset lähteet:

Huhtamäki Oyj, avaintietoja Huhtamäestä

< <http://www2.huhtamaki.com/web/about> > viitattu 13.7.2012

Huhtamäki Oyj, yrityshistoria

< <http://www2.huhtamaki.com/web/about/history>> viitattu 12.7.2012

Huhtamäki Oyj, strateginen suunta

< <http://www2.huhtamaki.com/web/about/strategy>> viitattu 12.7.2012

Huhtamäki Oyj, arvot

< <http://www2.huhtamaki.com/web/about/values-and-mission>> viitattu 12.7.2012

Huhtamäki Oyj, politiikat ja periaatteet

< <http://www2.huhtamaki.com/web/sustainability/policies-principles>> viitattu 12.7.2012

Huhtamäki Oyj, flexible packaging

<<http://www2.huhtamaki.com/web/business-segments-flexible-packaging> > viitattu 13.7.2012

Huhtamäki Oyj, films

< <http://www2.huhtamaki.com/web/business-segments-films> > viitattu 13.7.2012

Huhtamäki Oyj, North America

< <http://www2.huhtamaki.com/web/business-segments-north-america> > viitattu 13.7.2012

Huhtamäki Oyj, mould fiber

< <http://www2.huhtamaki.com/web/business-segments-molded-fiber> > viitattu 13.7.2012

Huhtamäki Oyj, foodservice Europa-Asia-Oceania

< <http://www2.huhtamaki.com/web/business-segments-foodservice> > viitattu 13.7.2012

Huhtamäki Oyj, raaka-ainehankinta

< <http://www2.huhtamaki.com/web/sustainability/sourcing> > viitattu 13.7.2012

Nanso Group Oy, yritys

< <http://www.nansogroup.com/yritys>> viitattu 12.7.2012

Nanso Group Oy, numerot

< http://www.nansogroup.com/yritys_numerot> viitattu 12.7.2012

Nanso Group Oy, vastuullisuus

< <http://www.nansogroup.com/vastuullisuus>> viitattu 12.7.2012

Nanso Group Oy, vastuullinen hankinta

<http://www.nansogroup.com/vastuullisuus_sosiaalinen_vastuu_vastuullinen_hankinta>
viitattu 12.7.2012

Nokian Renkaat Oyj

<http://www.nokianrenkaat.fi/perustietoa_yrityksesta> viitattu 12.7.2012

LIITTEET

LIITE 1: Haastattelurunko hankinnasta vastaavalle

1. Yritysten yhteiskuntavastuun ja yhteiskuntavastuullisen hankinnan määritelmä: Yhteiskuntavastuu toimintamallina.
2. Hankinta _____ Oyj:ssä.
3. Yhteiskuntavastuullinen hankinta _____ Oyj:ssä: yhteiskuntavastuun tavoitteet, käytännöt, yrityskulttuuri, motivaatio, konfliktit, toimialan käytännöt.
4. Yhteiskuntavastuullinen hankintajohtaminen: johtamiskäytännöissä esille tuotu yhteiskuntavastuu, henkilöstön tukeminen, hyötyjen arviointi.
5. Yhteiskuntavastuulliset käytännöt hankintahenkilöstön joukossa. Ostopolitiikka ja ohjeet.
6. Sidosryhmävaikutus hankinnassa.
7. Yhteiskuntavastuullinen hankintastrategia: yhteiskuntavastuun kehittäminen hankinnassa.
8. Yhteiskuntavastuuta hankinnassa edistävät ja rajoittavat tekijät. Arvot: kuinka asiaan suhtaudutaan.
9. _____ Oyj:n toimittajat: piirteet, valinta, jaottelu, riippuvuus ja sitoutuminen, auditoinnit.
10. Yhteiskuntavastuullisen hankinnan käytännöt toimittajien suhteen: sopimusehdot, kehitys, koulutus, kommunikointi, epäkohtiin puuttuminen.
11. Yhteiskuntavastuun huomioon ottaminen ostetuissa tuotteissa. Kestävä kehitys, tuotteen elinkaari.
12. Yhteiskuntavastuun huomioon ottaminen kuljetuksissa sekä pakkauksissa.

LIITE 2: Haastattelurunko yrityksen yhteiskuntavastuusta vastaavalle

1. Yritysten yhteiskuntavastuun ja yhteiskuntavastuullisen hankinnan määritelmä: yhteiskuntavastuu toimintamallina.
2. Yritysten yhteiskuntavastuu _____ Oyj:ssä.
3. Yritysten yhteiskuntavastuun johtaminen _____ Oyj:ssä.
4. Sidosryhmät ja niiden vaikutus yhteiskuntavastuun käyttöön.
5. Yritysten yhteiskuntavastuu osana yrityksen identiteettiä ja arvoja.
6. Yhteiskuntavastuun edut ja haitat.
7. Raportointi.