



Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Sosiaalisen vastuullisuuden huomioiminen käyttötavaroiden ammattistotoiminnassa kaupan alalla Suomessa Esteet, kannusteet ja mahdollisuus muutokseen

Creative Sustainability -maisteriohjelma

Maisterin tutkinnon tutkielma

Elina Voipio

2016



Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Sosiaalisen vastuullisuuden huomioiminen käyttötavaroiden ammattiestotoiminnassa kaupan alalla Suomessa

Esteet, kannusteet ja mahdollisuus muutokseen

Pro gradu -tutkielma
Elina Voipio
Kevät 2016
Creative Sustainability

Hyväksytty johtamisen laitoksella ___ / ___ 20__ arvosanalla _____

Tekijä Elina Voipio

Työn nimi Sosiaalisen vastuullisuuden huomioiminen käyttötavaroiden ammattiostotoiminnassa kaupan alalla Suomessa – esteet, kannusteet ja mahdollisuus muutokseen.

Tutkinto Kauppätieteiden maisteri KTM

Koulutusohjelma Creative Sustainability

Työn ohjaaja(t) Armi Temmes

Hyväksymisvuosi 2016

Sivumäärä 88

Kieli Suomi

Tiivistelmä

Ostotoiminnan merkitys vastuullisuuden osa-alueena on kasvava, sillä yritysten odotetaan yhä perusteellisemmin varmistavan, että kaikki toimitusketjun osapuolet toimivat vastuullisesti. Tämän laadullisen tutkielman tarkoitus on selvittää, miten ammattiostajat suhtautuvat sosiaalisesti vastuulliseen ostamiseen, minkälaisia esteitä ja kannusteita vastuulliseen ostamiseen liittyy ja miten tilannetta voitaisiin edistää kaupan alalla Suomessa.

Kontekstina tutkimuksessa on suomalainen kaupan alan case-yritys, jossa osa ostoista tehdään riskimaiden toimittajilta - erityisesti Kiinasta. Sosiaalisesti vastuullinen ostaminen tässä kontekstissa määritellään ostamisena sellaisilta tavarantoimittajilta, jotka ovat sitoutuneet noudattamaan kansainvälisiin ihmisoikeuksiin perustuvaa Business Social Compliance Initiative -toimintaohjetta (BSCI). Tutkimus koostuu kirjallisuuskatsauksesta ja empiirisestä osiosta, jossa haastateltiin 12 ammattiostajaa ja 4 ostoryhmän päällikköä sekä hankintajohtajaa, talous- ja hallintojohtajaa ja Head of Corporate Responsibilityä.

Ostajien sitoutuminen sosiaalisesti vastuulliseen ostamiseen ei pääosin ole yltänyt henkilökohtaiselle tasolle, mutta perusoheistus on ymmärretty. Vastuullista ostamista ei nähdä ostajan omana vastuualueena BSCI:hin sitoutumisen vaatimista laajemmin ja BSCI-periaatteiden tuntemus on pintapuolista. Vastuunjako erityisesti toimittajaseurannan osalta kaipaa selkeyttämistä. Esteinä vastuullisen ostamisen kehittymiselle voidaan nähdä myös epäilykset BSCI-järjestelmää kohtaan ja työilmapiiri, jossa vastuullisuus ei nouse puheenaiheeksi.

Lopuksi muodostetaan 16-kohtainen lista askelista, joita case-yrityksessä ja vastaavissa organisaatioissa voidaan käyttää sosiaalisesti vastuullisen hankinnan kehittämiseen. Osa ehdotuksista liittyy organisaatiojärjestykseen kuten vastuualueiden selkeyttämiseen. Osa on käytännön askelia, kuten roolimallin käyttö, palkitsemisjärjestelmät tai rekrytointipäätökset. Loput liittyvät tiedon lisäämiseen ja muutosprosessista kerrontaan koulutuksen ja sisäisen viestinnän kautta. Keskeinen tavoite on yrityskulttuurin ja toimintamallien muutos sellaisiksi, jotka kannustavat ostajaa asettamaan vastuullisuuden jopa hintatavoitteita tärkeämpään asemaan. Ostajan tulee olla tietoinen valintojensa vaikutuksista niin yrityksen maineenhallintaan kuin riskimaaoloihin ja omata tarvittavat resurssit vastuullisten valintojen tekemiseen.

Avainsanat vastuullisuus, sosiaalinen vastuullisuus, CR, CSR, ostaminen, kaupan ala, toimitusketjut, BSCI, riskimaaostot

Sisältö

1.	JOHDANTO	5
1.1.	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	6
1.2.	Tutkielman rakenne	8
2.	OPIT AIEMMASTA KIRJALLISUUDESTA	9
2.1.	CR-kirjallisuus laajana taustana	9
2.2.	Sosiaalisesti vastuullisen ostamisen määritelmä ja merkitys	15
2.2.1.	Määritelmä: sosiaalisesti vastuullinen ostaminen	16
2.2.2.	Business Social Compliance Initiative (BSCI)	18
2.2.3.	Sosiaalisen vastuullisuuden merkitys ostotoiminnassa	21
2.3.	Päätöksenteko B2B-ostoprosesseissa	23
2.3.1.	Päätöksenteon eri roolit	23
2.3.2.	Päätöksenteon kriteerit ja vaikuttavat tekijät	25
2.4.	Sosiaalisesti vastuullisen ostamisen esteet ja kannusteet	27
2.4.1.	Yrityksen ulkoiset tekijät	28
2.4.2.	Yrityksen sisäiset tekijät	29
2.4.3.	Tiivistelmä: sosiaalisesti vastuulliseen ostamiseen vaikuttavat tekijät kirjallisuuden mukaan	35
3.	METODOLOGIA	37
3.1.	Käytetyt tutkimusmenetelmät	37
3.2.	Case-yrityksenä merkittävä suomalainen kaupan alan toimija	39
3.3.	Datankeruu 19 haastattelun kautta	40
3.4.	Datan analysoiminen	42
3.5.	Tutkimuksen luotettavuus	43
4.	ANALYYSI	46
4.1.	Ostajan taustan merkitys sitoutuneisuuteen	46
4.2.	Haastatteluanalyysi: vastuullisen ostamisen kulmakivet case-yrityksessä	48
4.2.1.	Käsitykset sosiaalisesti vastuullisesta ostamisesta ja BSCI:stä	49
4.2.2.	Epäilykset BSCI:n järjestelmää kohtaan	51
4.2.3.	Henkilökohtaiset näkemykset ja työyhteisön ilmapiiri	52
4.2.4.	Vastuunjaon epäselvyys	53
4.2.5.	Seurannan roolit ja prosessit	56

4.2.6.	Muut ostajahaastatteluissa esiin nousseet seikat	58
4.3.	Hankintajohtajan, Head of Corporate Responsibility ja talous- ja hallintojohtajan haastattelut	60
4.4.	Empirian ja kirjallisuuden vertailu	61
4.4.1.	Päätöksentekoyksikkö	61
4.4.2.	Tiivistelmä sosiaalisesti vastuullisiin ostopäätöksiin vaikuttavista seikoista kirjallisuuden ja empirian pohjalta	64
5.	KEHITYSEHDOTUKSET OSTOTOIMINNAN VASTUULLISUUDEN PARANTAMISEKSI	68
5.1.	Haastateltavien omat ehdotukset	68
5.2.	Muut kehitysehdotukset	69
5.2.1.	Yrityskulttuurin ja toimintamallin muutosprosessi	69
5.2.2.	Muutosvastarinnan käsitteleminen	72
5.2.3.	Käytännön askelia kohti vastuullisempaa hankintatapaa	73
6.	LOPPUSANAT	79
	LÄHTEET	81
	LIITTEET	86

Kuvat

Kuva 1:	Kestävän kehityksen triple bottom line -malli (mm. Carter & Rogers, 2008: 365)	11
Kuva 2:	CSR pyramidi (Carroll, 1991: 42)	13
Kuva 3:	Päätöksentekoyksikkö (Fill & Fill, 2012: 66)	24
Kuva 4:	B2B-ostotoiminnan tärkeimmät vaikutteet (Fill & Fill, 2012: 76)	26
Kuva 5:	Tiivistelmä – sosiaalisesti vastuullisiin ostopäätöksiin vaikuttavat seikat	36
Kuva 6:	Päätöksentekoyksikkö (Fill & Fill, 2012: 66) case-yrityksessä	62
Kuva 7:	Tiivistelmä – sosiaalisesti vastuullisiin ostopäätöksiin vaikuttavat seikat empirian sekä kirjallisuuden pohjalta	64
Kuva 8:	Mahdollisuus muutokseen (kirjallisuuden perusteella)	73
Kuva 9:	Askeleet kohti vastuullisempaa hankintatapaa	74

1. JOHDANTO

Kestävän kehityksen teemat ovat viimeisten vuosikymmenten aikana rantautuneet julkisen sektorin ja kansalaisyhteiskunnan lisäksi myös yksityisen sektorin agendalle. Yritykset kohtaavat yhä enemmän paineita osallistua kestävän kehityksen edistämiseen tai vähintään lieventää omia negatiivisia ulkoisvaikutuksiaan. (Mm. Asif Salam, 2009; Worthington et al., 2008; Schneider & Wallenburg, 2012; Giuniperon et al., 2012; Seuring & Muller, 2008; Mont & Leire, 2009.) Taloudellisen kestävyuden huomioiminen ei enää riitä, vaan yritysten odotetaan pitävän huolta myös ympäristövaikutuksistaan ja siitä, miten toiminta vaikuttaa ympäröiviin ihmisiin.

Tuhansien yritysten liiketoimintamalli perustuu samaan ajatukseen: myynti keskitetään kalliin hintatason maihin, kun taas tuotanto ulkoistetaan maihin, joissa tuotantokustannukset ovat alhaisia (Zadek, 2004). Paine tuotantokustannusten hillitsemiseen on pahimmillaan johtanut ihmisoikeusrikkomuksiin ja ympäristön laiminlyöntiin tuotantomaissa. Ihmisten ja ympäristön lisäksi laiminlyönnistä kärsii myös yritys. Historia on näyttänyt, että työelämän oikeuksien rikkomukset ja tehdasonnettomuudet tuotannon alkupäässä voivat aiheuttaa merkittäviä imago-ongelmia lopputuotteen brändin haltijalle tai sen myyjälle (Chen et al., 2009; Maignan et al., 2002). Yksi kuuluisimmista esimerkeistä on urheilukenkiä ja -asusteita tuottava Nike, joka nousi kansalaisjärjestöjen ja median huomioon 1990-luvulla heikkojen tuotanto-olosuhteiden vuoksi. Indonesialaisilla tehtailla työntekijöille ei maksettu lainmukaisia palkkioita, Kambodžassa ja Pakistanissa esiintyi lapsityövoimaa ja vietnamilaisten tehtaiden terveys- ja työturvallisuustasot olivat heikkoja muun muassa kemikaalipäästöistä johtuen. (Locke, 2002.) Toinen tunnettu tapaus on Nestlén kohdistuneet syytökset äidinmaidonkorvikkeeseen liittyen. Äidit kehitysmaissa sekoittivat Nestlén äidinmaidonkorviketta saastuneeseen veteen tietämättä sen terveyshaitoista. Sekä Nestlé että Nike ovat vuosien saatossa siirtyneet puolusteleavasta ja vastuullisuusongelmia vähättelevästä lähestymistavasta kohti yhä aktiivisempaa ja ennakoivampaa vastuullisuusstrategiaa. (Zadek, 2004.)

Lähes jokainen suuryritys nykyään luo jonkinlaisen vastuullisuusstrategian. Strategia saattaa sisältää filantropiaa, operaatioiden ja toimitusketjun ulkoisvaikutusten hallintaa tai edistyksellisimmissä yrityksissä jopa kestävään kehitykseen tähtääviä innovaatioita. (Halme &

Laurila, 2009.) Ympäristöasiat ovat toistaiseksi saaneet sosiaalisia seikkoja enemmän huomiota vastuullisuusstrategioiden painotuksissa (Mont & Leire, 2009: 4; Seuring & Muller, 2008). Sosiaalisen ulottuvuuden laiminlyönti voi kuitenkin johtaa huomattaviin ongelmiin niin tuotantomaisissa kuin yrityksen maineessa, kuten Niken ja Nestlén esimerkit osoittavat.

Haastetta strategiatyöhön luo globalisaation myötä monimutkaistuneet toimitusketjut (mm. Maloni & Brown, 2006). Ketjut läpäisevät useita kansallisia rajoja ja tuotteet saattavat koostua kymmeniltä eri tehtailta tulevista osista. Lopputuotteen kaikkien komponenttien alkuperää on usein hyvin haastavaa selvittää, mikä hankaloittaa toimitusketjun hallintaa huomattavasti.

Aktiivisemmista vastuullisuusstrategioista huolimatta monissa tuotannon lähtömaissa työolosuhteet eivät vielä täysin täytä kansainvälisiä vaatimuksia. Esimerkiksi kiinalaisten tehtaiden olosuhteet vaihtelevat räikeästi (Ngai, 2005). Kaupan alan yrityksissä ostopäätöksistä vastaavilla henkilöillä on siis mahdollisuus vaikuttaa suuresti siihen, minkälaisen tehtaiden valintaa markkinoilla suositaan. Ostajien ja ostotoiminnan merkitys yritysten vastuullisuuskeskusteluissa onkin noussut viime vuosina (Tate et al., 2010; Maloni & Brown, 2006; Park & Stoel, 2005; Salam, 2009; Schneider & Wallenburg, 2012). Merkityksen ymmärryksestä huolimatta monissa yrityksissä vastuullisuuden periaatteita ei ole onnistuttu jalkauttamaan onnistuneesti strategiatasolta käytännön ostotoimintaan (mm. Schneider & Wallenburg, 2012; Maignan et al, 2002). Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää, miksi vastuullisen ostamisen periaatteiden implementointi kaupan alan yrityksissä ei aina ole menestyksekkästä ja miten sitä voidaan edistää.

1.1. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Toimittajien valikoinnilla ja ostoprosesseilla on yhä suurempi merkitys kokonaisvastuullisuuden kannalta (Tate et al., 2010; Maloni & Brown, 2006). Ammattiostajat ovat tyypillisesti vastuussa toimittajavalinnoista, minkä vuoksi tässä tutkielmassa tarkkaillaan ongelmaa juuri ostajien suhtautumisen kautta.

Esteitä ja kannusteita yritysten vastuullisuustoimiin on laajemmin tutkittu jo paljon (Mont & Leire, 2009 [European Commission, 2002; Graafland & van de Ven, 2006; Mackey et al., 2007; Palazzi & Starcher, 2000; SustainAbility, 2002; WBCSD, 2002]). Myös vihreä eli ekologinen ostaminen on saanut tutkijoiden huomiota osakseen (mm. Walker et al., 2008; Cartner & Dresner, 2001; Ernst and Young, 2008; Coggburn & Rahm, 2005; Zsidisin & Siferd, 2001), mutta tutkimuksia, joissa keskitytään sosiaalisesti vastuullisen ostamisen kannustimiin ja esteisiin on vielä verrattain vähän (Mont & Leire, 2009: 5). Yhteiskuntavastuun tutkimus on pääosin keskittynyt yhteiskuntavastuun tuloksiin ja taloudellisiin vaikutuksiin yritystasolla. Yksittäiset ja henkilökohtaiset päätöksentekoprosessit yrityksen sisällä ovat saaneet vähemmän huomiota kirjallisuudessa (Park & Stoel, 2005). Tällä tutkimuksella pyritään paikkaamaan tuota aukkoa.

Tutkimus tehdään tilaustyönä kaupan alan case-yrityksen laatuosastolle ja toteutetaan yrityksen ammattiestojen keskuudessa. Laatuosaston kannalta on tärkeää selvittää, mitkä asiat estävät tai rajoittavat vastuullisen hankinnan kehittymistä yrityksessä. Tutkielman tarkoituksena on myös luoda toimintatapa, jolla voidaan integroida vastuullinen hankintatapa osaksi case-yrityksen ostoprosessia ja poistaa löydettyjä esteitä.

Hankinnan vastuullisuus on rajattu tutkielmassa sosiaaliseen vastuullisuuteen. Tutkielma keskittyy erityisesti käyttötavaroiden hankintaan. Tutkielma perustuu sekä olemassa olevaan kirjallisuuteen että case-yrityksen ostajien haastatteluihin.

Case-yritys on valinnut oston sosiaalisen vastuullisuuden työkaluksi Business Social Compliance Initiative -järjestelmän. Ostohenkilökunnan tulisi yrityksen ohjeistuksen mukaan varmistaa, että jokainen tavarantoimittaja, jonka kanssa solmitaan sopimus, noudattaa BSCI:n eettistä toimintaohjetta tai on sitoutunut liittymään siihen. Todellisuudessa case-yrityksen toimittajakannassa esiintyy vielä merkittävästi BSCI:n ulkopuolisia toimittajia. Haastatteluiden avulla on tarkoitus selvittää syitä siihen, miksi näin on. Noudatetaanko ohjeistusta vai ei ja onko vastuullisen hankinnan varmistamisessa muita rakenteellisia ongelmia? Minkälaiset tekijät johtavat siihen, että ohjeistusta ei mahdollisesti noudateta ja miten tilannetta voitaisiin kehittää? Alla olevat tutkimuskysymykset pyrkivät selvittämään näitä asioita.

Kysymys 1: Minkälaisia esteitä ja kannusteita sosiaalisesti vastuullisen ostotoiminnan kehittymisellä on suomalaisessa kaupan alan yrityksessä?

Kysymys 2: Miten ammattiostajat suhtautuvat sosiaaliseen vastuullisuuteen ja siihen liittyvään ohjeistukseen?

Kysymys 3: Miten ostotoiminnan sosiaalista vastuullisuutta voitaisiin parantaa?

1.2. Tutkielman rakenne

Tutkielman lähtöasetelma perustuu kirjallisuuskatsaukseen, joka käydään läpi toisessa luvussa. Kolmas luku esittelee valitut datan keräys- ja analysointimetodit sekä arvioi tutkielman luotettavuutta. Neljäs luku käsittelee datan analyysiä, pohdintoja ja tuloksia. Viidennessä luvussa esitellään kehitysehdotukset ja kuudennessa johtopäätökset. Lopuksi listataan lähdekirjallisuus ja liitteet.

2. OPIT AIEMMASTA KIRJALLISUUDESTA

Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on selvittää, mitä aiempi aiheeseen liittyvä tutkimus käsittää. Tutkimuskysymykset on muodostettu sekä kirjallisuudesta että case-yrityksen tarpeista nousevien tekijöiden perusteella. Kirjallisuuskatsaus koostuu seuraavista osa-alueista:

1. CR-kirjallisuus
2. Sosiaalisesti vastuullisen ostamisen määritelmä ja merkitys
3. Päätöksenteko B2B-ostoprosesseissa
4. Sosiaalisesti vastuullisen ostamisen kannusteet ja esteet
5. Tiivistelmä

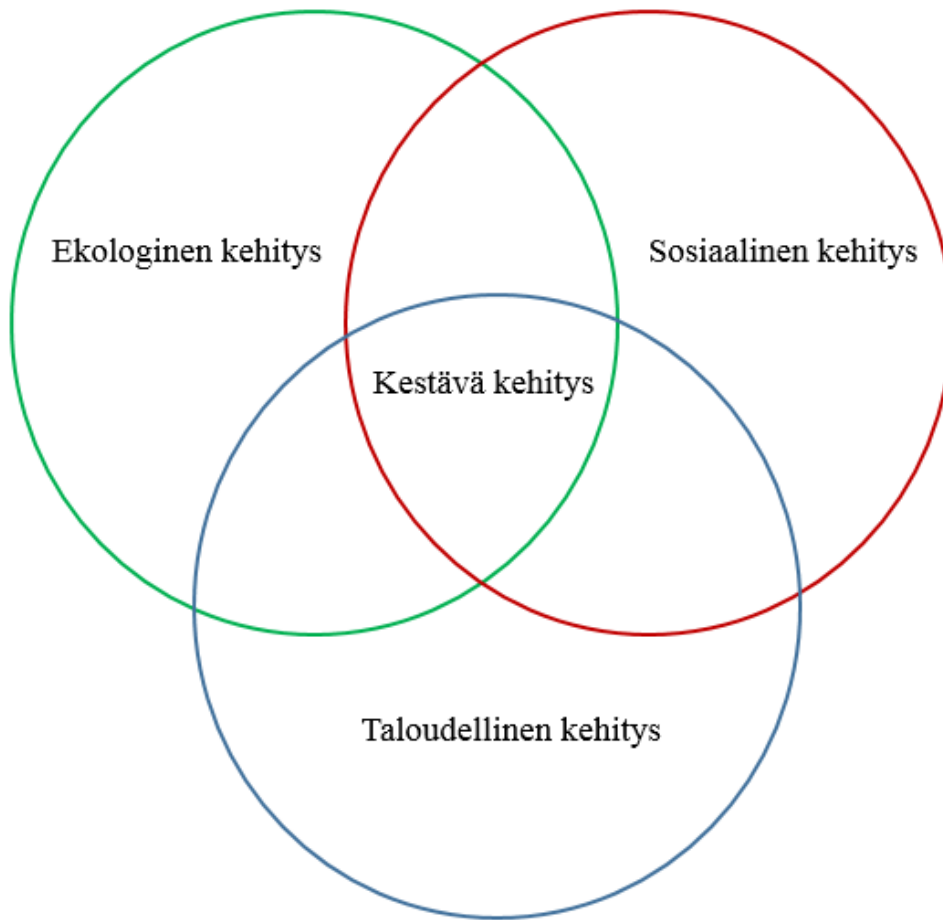
CR eli Corporate Responsibility -kirjallisuus antaa tutkimukselle laajemman akateemisen pohjan. Osiossa käsitellään CR-tutkimuksen perustavanlaatuisia malleja, strategioita ja trendejä. Seuraavaksi käsitellään sosiaalisesti vastuullisen ostamisen määritelmiä. Tässä tutkimuksessa sosiaalisesti vastuullinen ostaminen käsitetään BSCI:n (Business Social Compliance Initiative) toimintaperiaatteiden kautta. B2B-ostamisen päätöksenteko on otettu kirjallisuuskatsaukseen mukaan, koska tutkimuksessa on keskeistä ymmärtää, mistä päätökset koostuvat ja mitkä seikat niihin vaikuttavat. Tämän jälkeen paneudutaan tutkimuksen kannalta keskeisimpään osaan eli aikaisempiin tutkimuksiin siitä, mitkä asiat kannustavat ja estävät sosiaalisesti vastuullista ostamista. Lopuksi esitän oman tiivistelmäni kirjallisuudesta rakentamani mallin avulla.

2.1. CR-kirjallisuus laajana taustana

Perinteisesti yritysten tärkein vastuullisuusalue on ollut taloudellinen vastuullisuus. Niiden tehtävänä on siis ollut luoda voittoa omistajilleen. Nykyään yritysten yleisesti ajatellaan kantavan myös sosiaalista ja ympäristöllistä vastuuta. (Cornelissen, 2011.) Yritysten yhteiskuntavastuu on käsitteenä noussut laajaan yhteiskunnalliseen keskusteluun viimeisten vuosikymmenten aikana, mutta ideana se ei ole uusi. Ajatuksia vastuullisesta liiketoiminnasta on esitetty jo 50-luvulla, tai joidenkin lähteiden mukaan jopa 30-luvulla (Beckmann, 2007). Vastuullista yritystoimintaa on

englanninkielisessä kirjallisuudessa kuvattu monin termein, kuten *corporate social responsibility*, *corporate citizenship*, ja *sustainability* (Waddock, 2008). Corporate social responsibility (CSR) on globaalisti ja etenkin USA:ssa termeistä vakiintunein sekä kirjallisuudessa että käytännön yritystoiminnassa (Carroll & Shabana, 2010; McWilliams & Siegel, 2000). Suomalaisen lähtökohdan vuoksi tämän työn myöhemmissä vaiheissa käytetään termiä Corporate Responsibility -termiä (CR), joka on suomalaisten tutkijoiden (mm. Halme & Laurila, 2009) suosiossa.

CR ja CSR ovat saaneet monta erilaista määritelmää, teoriaa ja lähestymistapaa vuosien saatossa. Garriga ja Melé (2004) jaottelivat CSR-kirjallisuuden teorit neljään eri ryhmään. Ensimmäisen ryhmän instrumentaaliset teorit näkevät yrityksen vain arvonluonnin instrumenttina. Näistä kuuluisin on Milton Friedmanin (1970) argumentti, jonka mukaan yrityksen ainoa vastuu yhteiskunnalle on maksimoida osakkeenomistajien tulos kansallisen lain ja yleisten eettisten tapojen puitteissa. Poliittiset teorit keskittyvät yrityksen vaikutusvaltaan poliittisella areenalla. Muun muassa corporate citizenship- eli yrityskansalaisuusteorit kuuluvat tähän ryhmään, jossa uskotaan, että yrityksillä oleva valta tuo myös vastuuta yhteiskunnallisena toimijana. Integroivissa teorioissa uskotaan, että yrityksen tehtävä on huomioida yhteiskunnan sille asettamat vaatimukset ja integroida ne omaan toimintaansa. Vaatimukset riippuvat yhteiskunnassa kulloinkin vallitsevista arvoista. Viimeinen ryhmä koostuu eettisistä teorioista, joissa keskeisiä ovat yrityksen ja yhteiskunnan välisen suhteen eettiset vaatimukset. Nämä teorit pohjautuvat periaatteisiin siitä, mikä on oikein tai edellytys hyvän yhteiskunnan saavuttamiseen. Eettisten teorioiden ryhmään luetaan muun muassa kestävän kehityksen tavoitteisiin ja ihmisoikeuksiin pohjautuvat teorit.



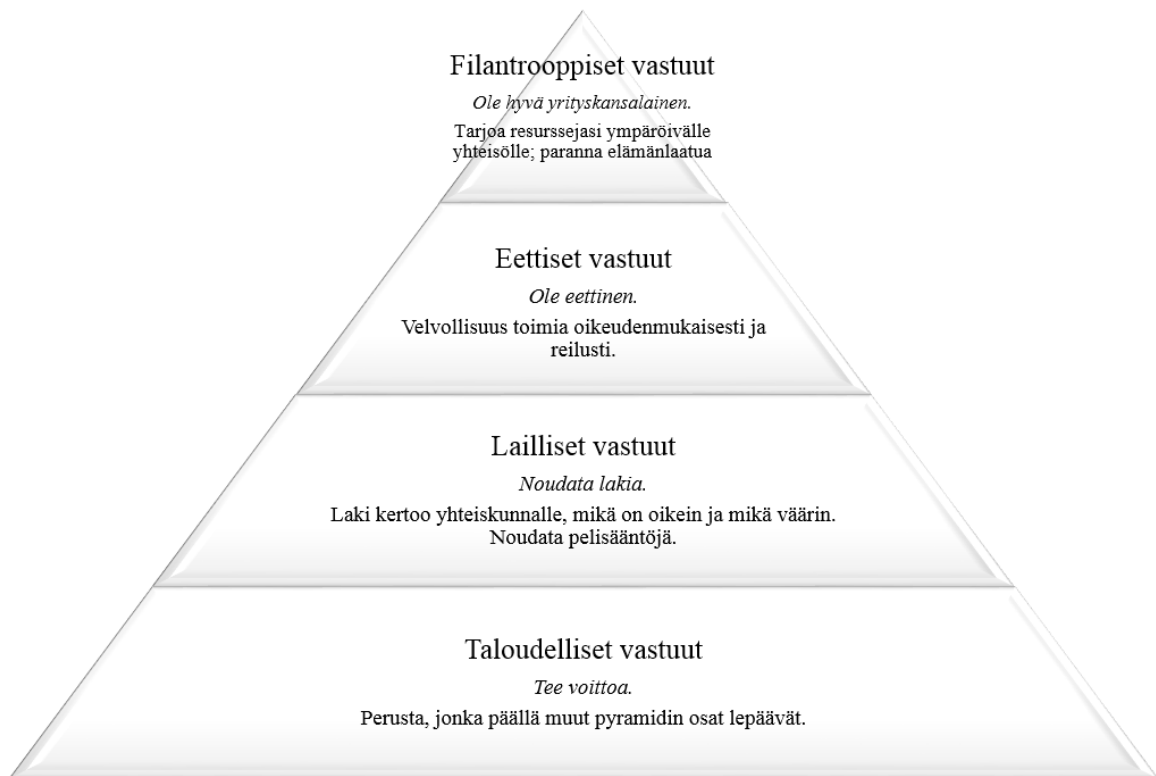
Kuva 1: Kestävän kehityksen triple bottom line -malli (mm. Carter & Rogers, 2008: 365)

Nykyään paljon puhuttu tavoite niin yrityksissä kuin muussakin yhteiskunnassa on kestävä kehitys. John Elkingtonin (1994) kuuluisan triple bottom line -mallin mukaan kestävä kehitys yrityksessä koostuu kolmesta pilarista: ympäristöstä, taloudesta ja sosiaalisista seikoista. Toisinaan määritelmään otetaan mukaan myös kulttuurilliset seikat. Monissa yrityksissä CR käsitetään näiden pilareiden valossa. Martin ja Schouten (2012) linjaavat, että CSR:n tärkein tehtävä on integroida triple bottom line -malli liiketoimintasuunnitelmaan. Täydellinen kestävyys saavutetaan kestävyiden osa-alueiden leikkauspisteessä (ks. kuva 1). Osa yrityksistä todellisuudessa kuitenkin päättää strategiassaan keskittyä tiettyyn tai tiettyihin osa-alueisiin toisia enemmän (Schneider & Wallenburg, 2012). Tässä tutkimuksessa case-yrityksen

vastuullisen hankinnan kehittämistoimet ovat painottuneet sosiaalisen vastuullisuuden parantamiseen ja tutkielma on rajattu tämän osa-alueen tarkkailuun.

Monissa, etenkin kansainvälisissä, yrityksissä ihmisoikeudet ovat otettu CR:n sosiaalisen ulottuvuuden kantaviksi periaatteiksi (Garriga & Melé, 2004, [Cassel, 2001]). Yhdistyneiden Kansakuntien vuosituhtaan vaihteessa lanseeraamaa UN Global Compactia sovelletaan nykyään monissa yrityksissä (Garriga & Melé, 2004: 61). Myös tämän tutkimuksen case-yrityksessä sovellettava Business Social Compliance Initiative (BSCI) pohjautuu osittain Global Compactiin. Sosiaalinen vastuullisuus määrittyy tässä tutkimuksessa pitkälti YK:n ihmisoikeusjulistuksen, UN Global Compactin ja siitä johdetun BSCI:n toimintaperiaatteiden kautta.

Osa kirjailijoista näkee vastuullisuuden eri tavalla. Carroll (1991) määrittelee CSR:n neliosaisen pyramidimallin kautta (ks. kuva 2). Tässä mallissa taloudelliset vastuut nähdään suurimpana ja tärkeimpänä rakennuspalikkana, sillä ilman taloudellista tulosta yrityksen toimintaa ei voida perustella. Teoria painottuu siis Garriga ja Melén (2004) ryhmittelyn mukaan instrumentaaliseen suuntaan. Pyramidimallin mukaan yrityksen tulee myös täyttää lain asettamat velvollisuudet, toimia eettisesti ja harjoittaa filantropiaa. Eettisesti toimiminen tässä mallissa tarkoittaa sitä, että täytetään ne normit ja odotukset, joita asiakkaat, työntekijät, osakkeenomistajat ja ympäröivä yhteisö pitävät oikeudenmukaisina ja reiluinä. Filantrooppiset velvollisuudet tarkoittavat rahallisten ja henkisten resurssien lahjoittamista ympäröivälle yhteisölle ja näiden kautta elämänlaadun parantamista.



Kuva 2: CSR pyramidi (Carroll, 1991: 42)

Carrollin pyramidi (kuva 2) on yksi tunnetuimmista CSR-malleista, mutta se on aikojen saatossa saanut osakseen myös kritiikkiä (mm. Visser, 2006) ja osa määritelmistä poikkeaa pyramidijattelusta huomattavasti. Esimerkiksi Davisin (1973: 312) mukaan CSR on tavanomaisten taloudellisten, teknisten ja laillisten vaatimusten ylittävien asioiden huomioon ottamista ja niihin reagoimista. Taloudelliset ja lailliset velvollisuudet siis nähdään CR:n ulkopuolisina, ”tavanomaisina seikkoina”.

Sittemmin myös filantropian merkitystä on kyseenalaistettu. Halme ja Laurila (2009) jaottelevat CR-strategiat kolmeen osioon: filantropiaan, integraatioon ja innovaatioon.

Filantropiakeskeisissä strategioissa yritys tekee hyväntekeväisyyttä tukemalla ydinliiketoimintansa ulkopuolisia projekteja. Koulun rakentaminen kehitysmaahan tai hyväntekeväisyyteen lahjoittaminen ovat esimerkkejä filantropiahankkeista, joilla pyritään

parantamaan yrityksen mainetta, mutta ei muuteta oman liiketoiminnan ehtoja. Filantropian tehokkuutta voidaan kritisoida, sillä se on täysin irrallista yrityksen ydinosamisesta ja liiketoiminnasta yleensä. Hyväntekeväisyyteen lahjoittaminen voi olla hieno ele, mutta jos sillä oikeutetaan epäeettinen käytös itse liiketoiminnassa, on sen rooli lähinnä pinnallista ulkokuoren maalailua. Integraatiomallissa puolestaan keskitytään yrityksen oman liiketoiminnan muokkaamiseen sellaiseksi, että prosessit eivät tuota kärsimystä ympäristölle, ihmisille tai taloudelle. Liiketoiminnan perusidea ei kuitenkaan ole tarkoitus muuttaa, vaan pyritään toimimaan entiseen tapaan huomioiden oman toiminnan ulkoisvaikutukset ympäristöön ja yhteiskuntaan. Esimerkiksi oman toimitusketjun valvominen luetaan integraatiostrategiaksi. Integraatiostrategian perusajatukset ovat samansuuntaisia Garriga ja Melén (2004) integroiviksi luokittelemien CSR-teorioiden kanssa. Innovaatiostrategian omaksuneissa yrityksissä tuote tai palvelu itsessään on suunniteltu ratkaisemaan tiettyjä yhteiskunnallisia tai ympäristön kannalta merkittäviä ongelmia. Esimerkiksi uusiutuvien energiaratkaisuiden tarjoajat tai kimpakyytipalvelut voidaan laskea CSR-innovaatiostrategian toteuttajiksi.

Case-yrityksen vastuullisuusstrategiassa linjataan tärkeiksi sekä taloudellinen, ympäristöllinen että sosiaalinen vastuu, Elkingtonin (1994) mallin mukaisesti. Yrityksen Head of Corporate Responsibilityn mukaan olennaisia asioita vastuullisuuden osalta yrityksessä ovat hankinta, ympäristöasiat, henkilöstöasiat, tuotevastuu, vastuullinen markkinointi ja yksityisyyden suoja sekä taloudellinen vastuu, arvot ja eettinen ohjeistus. Ympäristövastuun osalta yritys on keskittynyt lähinnä omien myymälöidensä kehittämiseen muun muassa energiankulutuksen ja resurssitehokkuuden kautta. Toimitusketjun vastuullisuudessa pääpaino on sosiaalisella vastuullisuudella, joka riskimaaostojen kohdalla pohjautuu pitkälti BSCI -toimintaperiaatteisiin. BSCI:n sosiaalisesta painopisteestä huolimatta yhtenä sen alakohtana on ympäristöystävällisyys, joten tämäkin on osa toimitusketjun vastuullisuuden vaatimuksia. Halmeen ja Laurilan (2009) mallin perusteella voidaan päätellä, että case-yrityksen CR-strategia on keskittynyt integraatioon. Case-yrityksen strategisena päämääränä on jatkaa liiketoimintaa siten, että vastuullisuuden periaatteet otetaan huomioon – ydinliiketoimintamallia muuttamatta.

2.2. Sosiaalisesti vastuullisen ostamisen määritelmä ja merkitys

CR-ajattelun lisääntyessä ja liiketoiminnan kansainvälistyessä yrityksiltä vaaditaan yhä tarkempaa kontrollia paitsi oman ydinliiketoimintansa myös koko toimitusketjun vastuullisuuden varmistamiseen (Mont & Leire, 2009). Toimittajien valikoinnilla ja ostoprosesseilla on siis yhä suurempi merkitys kokonaisvastuullisuuden kannalta (Tate et al., 2010; Maloni & Brown, 2006). Viimeisen vuosikymmenen aikana onkin kiinnitetty aiempaa enemmän huomiota logistiikan ja oston merkitykseen vastuullisuudessa, mutta kirjallisuutta aiheesta ei ole vielä järin paljon (Park & Stoel, 2005: 244; Salam, 2009: 357, Schneider & Wallenburg, 2012: 244.) CR-ajattelun laajentuminen koskemaan toimitusketjua alkoi käytännössä 1990-luvulla (Maloni & Brown, 2006). Poist oli yksi ensimmäisistä tutkijoista, joka ehdotti sosiaalisen vastuullisuuden huomioimista toimitusketjussa vuonna 1989 (Maloni & Brown, 2006). Sitten yleistyneen ajatusmallin mukaan vastuullisuuteen pyrkivien yritysten on osallistettava alihankkijoitaan ja asetettava niille vastuullisuuden standardeja (Schneider & Wallenburg, 2012; Tate et al., 2010). Useissa tutkimuksissa on huomattu, että yritysten näkyvin tapa vastata näihin paineisiin on omien toimintaperiaatteiden (*corporate code of conduct*) käyttöönotto. Yritysten toimintaperiaatteiden määrä onkin kasvanut merkittävästi sitten 90-luvun alun. (Andersen & Skjoett-Larsen, 2009.) Euroopassa toimintaperiaatteiden käyttö yleistyi vasta 90-luvun puolenvälin jälkeen (Andersen & Skjoett-Larsen, 2009 [Jenkins, 2001]).

Vastuullisuuden valvominen toimitusketjuissa on haastava tehtävä, sillä globaalit ketjut voivat olla hyvinkin monimutkaisia. Niiden läpikotainen valvominen vie huomattavasti resursseja yrityksen varsinaiselta liiketoiminnalta ja on usein jopa mahdotonta. Eri maiden kansalliset lainsäädännöt poikkeavat toisistaan, mikä vaikeuttaa tehtävää entisestään. Yrityskohtaisia code of conduct –periaatteita onkin kritisoitu yleviksi ja häilyviksi säännöiksi, joita ei kuitenkaan voida toimeenpanna lakien tapaan (mm. Andersen & Skjoett-Larsen, 2009 [Klein, 2000; Sethi, 2002]). Tilanteen monimutkaisuutta on pyritty lieventämään kehittämällä standardisointijärjestelmiä ja BSCI:n kaltaisia aloitteita sosiaalisten parannusten aikaansaamiseksi globaaleissa toimitusketjuissa. BSCI:stä huolimatta ostotoiminnan vastuullisuuden varmistaminen ei aina ole helppoa, sillä ostokäyttäytymisen muuttaminen vaatii motivaatiota, paneutumista, koulutuksia ja usein myös taloudellisia resursseja.

Osa kirjallisuudesta käsittelee kestäväää hankintaa kokonaisuutena, johon kuuluu sekä taloudellisia, sosiaalisia ja ympäristöllisiä tekijöitä. Toiset taas keskittyvät tiettyyn ulottuvuuteen, kuten esimerkiksi vähemmistöyrityksiltä (Minority Business Enterprises, MBE) ostamiseen tai ympäristöystävälliseen ostamiseen (Schneider & Wallenburg, 2012: 244; Salam, 2009: 358). Ympäristön huomioon ottaminen on käytäntönä vakiintunut monissa yrityksissä jo useampien vuosien ajan. Sosiaaliset ja eettiset seikat eivät sen sijaan ole saaneet yhtä paljon huomiota, tai niiden eteen ei ole toistaiseksi nähty yrityksissä vaivaa samassa määrin kuin ympäristöasioiden eteen. (Mont & Leire, 2009: 4; Seuring & Muller, 2008.) BSCI:n painopiste on sosiaalisessa vastuullisuudessa, ja tässä tutkielmassa paneudutaankin erityisesti tähän toistaiseksi vielä pienempään rooliin jääneeseen vastuullisuuden alueeseen.

2.2.1. Määritelmä: sosiaalisesti vastuullinen ostaminen

Carter ja Jennings (2002a) käyttävät termiä LSR (logistics social responsibility), joka koostuu kuudesta eri ulottuvuudesta: etiikka, moninaisuus, työolosuhteet ja ihmisoikeudet, turvallisuus sekä filantropia ja yhteisön osallistaminen. Logistiikalla tässä yhteydessä tarkoitetaan prosesseja, kuten ostoa, kuljetusta, pakkaamista ja varastointia (Ciliberti et al., 2008). LSR on laajempi termi, jossa ostoa kuitenkin on tärkeässä osassa.

PSR (purchasing social responsibility) on LSR:n ostamiseen keskittyvä alatermi, jolla tarkoitetaan ostopäälliköiden osallistumista sosiaalisesti vastuullisiin toimiin, eli yrityksen CR-toimiin (Carter & Jennings, 2004). Myös PSR koostuu useasta ulottuvuudesta (moninaisuus, ympäristö, turvallisuus, ihmisoikeudet ja filantropia oston johdossa), jotka ovat kaikki yhteydessä toisiinsa. PSR pohjautuu ja on osittain päällekkäinen yrityksen muun CR:n kanssa, mutta ostopäälliköillä on erityinen rooli vastuullisuudessa toimittajasuhteen osalta. (Carter & Jennings, 2004.) Kun yritys omaksuu sosiaalisia standardeja, ostosasto voi toimia välikätenä, joka siirtää käytäntöjä toimittajille luoden ketjureaktion, jonka myötä syviä sosiaalisia muutoksia voi tapahtua nopeasti (Ciliberti et al., 2008 [Green et al., 1996; Preuss, 2000]).

Carter ja Jennings (2002b) tutkivat PSR:n vaikutusta toimitusketjun suhteisiin haastatteleamalla ostopäälliköitä kuluttajatuotteita myyvissä yrityksissä. Tutkimustulokset osoittivat, että

yrityksissä, joissa ostopäälliköt suhtautuivat myönteisesti sosiaaliseen vastuullisuuteen, toimittajasuhteissa vallitsi pääsääntöisesti parempi luottamus ja yhteistyön henki. PSR:llä todettiin olevan suora positiivinen vaikutus toimittajien suorituskykyyn. Kun toimitusketjun osapuolet luottivat toisiinsa ja toimivat yhteistyössä, toimituksen laatu, läpimenoajat ja tehokkuus olivat parempia.

Maignan et al. (2002) puolestaan puhuvat SRB:stä (socially responsible buying), jonka he määrittelevät sidosryhmien esiin tuomien sosiaalisten ongelmien huomioon ottamiseksi ostopäätöksissä. Sosiaalisesti vastuullisen ostamisen strategiat voivat tutkijoiden mukaan olla reaktiivisia, puolustavia, sopeutuvia tai proaktiivisia. Reaktiivisessa strategiassa yritys kieltää kyseisen sosiaalisen ongelman koskevan itseään. Puolustusstrategiassa tekoja puolustellaan ja vältellään asioiden kommentoimista. Sopeutuvan strategian yritykset käsittelevät mahdolliset ongelmat niiden ilmetessä, kun taas proaktiivinen yritys pyrkii ennakoimaan, tekemään kyselyitä ja vastaamaan sidosryhmien huoliin parhaansa mukaan. Ostopäälliköiden tulee Maignan et al:n mukaan määritellä, kuinka proaktiivisesti yritys haluaa toimia ja mihin se resurssien puitteissa pystyy.

Nykyään yhä useampi yritys pyrkii proaktiivisuuteen. On myös huomioitava, että Maignan et al. esittelivät strategiakategorisointinsa vuonna 2002, jonka jälkeen vastuullisuuskeskustelu yrityksissä on jo edistynyt. BSCI-järjestelmään kuulumisen ja sen tavoitteisiin pyrkiminen on proaktiivista ennakkointia. Suurin osa eurooppalaisista yrityksistä nykyään toteuttaa proaktiivista vastuullisuusstrategiaa jollain tasolla.

Poistin (1989) varhaisen ajattelumallin mukaan toimitusketjun sosiaalinen vastuullisuus koostui henkilöstön koulutuksesta, filantropiasta, ympäristöstä, kaupunkialueiden uudistamisesta, työpaikan moninaisuudesta, terveydestä ja turvallisuudesta sekä yhteisön asioista, kuten nälänhätä ja kodittomuus. Näistä seikoista monet ovat edelleen relevantteja ja yhdistettävissä myös esimerkiksi UN Global Compactin sisältöön. Filantropian merkitystä on kyseenalaistettu, kuten aiemmin jo kävi ilmi. Muita kirjallisuudessa esiintyviä termejä ovat muun muassa Maloni ja Brownin (2006) käyttämä CSR toimitusketjussa (CSR in the supply chain) ja Wellsin (2004) käyttämä eettinen ostaminen (ethical purchasing).

Tässä tutkielmassa ei sovelleta suoraan mitään edellä esiteltyistä sosiaalisesti vastuullisen ostotoiminnan määritelmistä. Carter ja Jennings'n määritelmä rajoittuu ostopäälliköihin, mikä ei palvele tämän tutkielman tarkoituksia. Tässä tarkoituksena on ennen kaikkea tutkia, mihin yksittäinen ostaja perustaa ostopäätöksensä – ostopäällikön näkemysten merkittävyyttä vähättelemättä. Poistin malli taas on jo hieman vanhentunut. Maignan et al. määritelmän mukaisesti tässä tutkielmassa tarkkaillaan sosiaalisten ongelmien huomioonottamista ostopäätöksissä. Lähtökohtana eivät kuitenkaan ole ainoastaan sidosryhmien vaatimukset vaan laajemmin myös ihmisoikeuseriaatteiden noudattaminen. Garriga ja Melén (2004) kategorisoinnin mukaan tutkimuksen lähestymistapa ei siis ole vain integroiva (yhteiskunnan vaatimukseen reagoiva) vaan myös eettinen (perustuen siihen, mikä on oikein tai edellytys hyvän yhteiskunnan saavuttamiseen). Tarkemmin, tässä tutkimuksessa sosiaalisesti vastuullisen ostamisen määritelmä saadaan BSCI-toimintaperiaatteiden kautta. Tutkielma keskittyy siihen, miksi BSCI-tavoitteita ei ole vielä tavoitettu ja miten tämä voitaisiin toteuttaa. Siksi on luonnollista, että BSCI:n ihmisoikeuksiin perustuvat toimintaperiaatteet toimivat määritelmänä sosiaalisesti vastuulliselle ostamiselle.

Sosiaalisesti vastuullisen ostamisen määritelmä tässä kontekstissa on siis **ostamista sellaisilta tavarantoimittajilta, jotka ovat sitoutuneet BSCI:n ihmisoikeuksiin perustuviin toimintaperiaatteisiin ja noudattavat niitä**. BSCI:n toimintaperiaatteet esitellään seuraavassa BSCI-järjestelmää koskevassa osiossa. Määritelmän rajaaminen BSCI:n toimintaperiaatteisiin on yksinkertaistus, joka helpottaa tutkimustyötä. On kuitenkin tärkeää tunnistaa, että BSCI ei ole sama asia kuin vastuullinen ostaminen, vaan ainoastaan osa sitä. BSCI:n piiriin kuuluminen ei yksinään pääsääntöisesti ole riittävä tae vastuulliselle hankinnalle, vaan yritysten olisi suotavaa varmistaa vastuullista hankintaa myös muin keinoin.

2.2.2. Business Social Compliance Initiative (BSCI)

Case-yritys on ollut FTA:n (Foreign Trade Association) ja BSCI:n (Business Social Compliance Initiative) jäsen vuodesta 2009 lähtien. FTA on eurooppalaisen ja kansainvälisen kaupan järjestö, jonka tehtävänä on edistää vapaan ja kestävä kaupan arvoja. FTA hallinnoi BSCI:n sosiaalisen

laadunvalvonnan mallia Brysselissä. (BSCI, 2015.) Tarve yhtenäistetyille toimintaperiaatteille syntyi 2000-luvun alussa, jolloin ruotsalaisyritykset Lindex ja KappAhl tekivät BSCI:n syntymiseen johtaneen aloitteen. Tällöin suurella osalla yrityksistä oli jo omat toimintaperiaatteet käytössä oman toimittajaketjunsä hallinnassa. Erilaiset toimintaperiaatteet aiheuttivat vaikeuksia tuottajille ja toimittajille, joiden asiakkaat vaativat eri asioita. Yhtenäisten periaatteiden ajateltiin helpottavan toimitusketjujen alkupuolen jäsenten elämää. Myös monitoroinnin yhtenäistäminen edesauttaa tätä: tuottaja pystyy lataamaan auditointiraporttinsa kaikkien BSCI-jäsenten nähtäväksi tietokantaan ilman, että jokaiselle asiakkaalle on toimitettava erillinen raportti. (Egels-Zandén & Wahlqvist, 2007.) Yhtenä BSCI:n tavoitteena on riskimaiden tavarantoimittajien työolojen parantaminen kansainvälisten sopimusten vaatimalle tasolle sekä yritysten tekemän tavarantoimittajien valvonnan selkeyttäminen ja yhtenäistäminen. BSCI:n jäsenistöön kuuluu yli tuhat eurooppalaista kaupan, vähittäismyynnin ja teollisuuden alan yritystä sekä heidän toimitusketjuunsa kuuluvia tuottajia ja toimittajia. (BSCI, 2015.)

BSCI:n systeemissä jäsenyritykset toimivat yhteistyössä tavarantoimittajien kanssa ja jäsenten odotetaan tukevan ja osallistavan niitä toimitusketjuun kuuluvia yhteistyökumppaneita, jotka tarvitsevat apua kehitystyössään. Jokaiselle jäsenyritykselle on määritelty omat toimeenpanoehdot, joita heidän on noudatettava.

BSCI:n toimintaperiaatteet perustuvat kansainvälisiin sopimuksiin kuten YK:n ihmisoikeuksien yleismaailmalliseen julistukseen, liiketoimintaa ohjaaviin lasten oikeusperiaatteisiin, yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskeviin periaatteisiin, OECD:n toimintaohjeeseen, YK:n Global Compact –aloitteeseen ja Kansainvälisen työjärjestön (ILO:n) työympäristön ja toimitusketjujen kehittämistä koskeviin yleissopimuksiin ja suosituksiin. Liittyessään BSCI:hin yritykset sitoutuvat noudattamaan näitä periaatteita.

- 1. Järjestäytymis- ja neuvotteluoikeus*
- 2. Syrjäntäkielto*
- 3. Oikeudenmukainen korvaus*
- 4. Kohtuulliset työajat*
- 5. Työterveys ja -turvallisuus*

6. *Lapsityön kieltö*
 7. *Nuorten työntekijöiden erityinen suojelu*
 8. *Epävakaiden työolosuhteiden kieltö*
 9. *Pakkotyön kieltö*
 10. *Ympäristönsuojelu*
 11. *Eettinen liiketoiminta*
- (FTA, 2014.)

BSCI ei edellytä, että jäsenet takaisivat kaikkien yhteistyökumppaniensa täydellisesti noudattavan toimintaperiaatteita. Jäsenet sitoutuvat pyrkimään kaikin kohtuullisin keinoin periaatteiden noudattamiseen. BSCI:n mukaan täydellisen laadunhallinnan saavuttaminen on pitkä prosessi, joka vaatii aikaa ja voimavaroja – puutteet, epäonnistumiset ja ennakoimattomat tilanteet ovat mahdollisia. Jäseniltä odotetaan omien toimitusketjujensa puitteissa varhaista havaitsemista, seurantaa ja korjaamista sekä avoimesti rakentavaa yhteistyötä sosiaaliseen laadunvalvontaan sitoutuneiden sidosryhmiensä kanssa. (FTA, 2014.)

Case-yrityksessä BSCI:hin on liitytty vuonna 2009. Yritys on sitoutunut jatkuvaan parantamiseen muun muassa siten, että uusia tavarantoimittajasopimuksia tulisi tehdä vain sellaisten toimittajien kanssa, jotka kuuluvat BSCI:hin tai lupaavat liittyä siihen kohtuullisen ajan kuluessa. BSCI-toimittajien ja näiden kanssa tehtyjen kauppojen osuutta toimittajien ja ostojen kokonaismääristä pyritään nostamaan huomattavasti. Kaikki BSCI-jäsenyyden alkaessa määritellyt tavoitteet eivät ole vielä täyttyneet. Tämän tutkielman avulla selvitetään, miten ne voidaan parhaiten saada täytettyä.

Muutama tutkija on kyseenalaistanut BSCI:n vaikuttavuutta (Egels-Zandén & Wahlqvist, 2007; Merk & Zeldenrust, 2005). Egels-Zandén ja Wahlqvist (2007) kritisoivat BSCI:tä siitä, että se on yritysmaailman käsissä oleva hanke ilman vuorovaikutusta muilta sektoreilta. Tutkijat epäilevät BSCI:n kykyä määritellä ja toimeenpanna vastuullista liiketoimintaa oikeudenmukaisesti ilman kansalaisjärjestöjen ja ammattiliittojen osallisuutta. He myös kyseenalaistavat BSCI-monitorointia toteuttavien yksityisten ja itsenäisiksi julistautuneiden konsulttitalojen luotettavuuden. BSCI:n auditointijärjestelmän luotettavuuden tutkiminen olisi erittäin mielenkiintoinen tutkimuksen kohde. On selvää, että tavarantoimittajan BSCI-jäsenyys ei

automaattisesti takaa sitä, että kaikkia toimintaperiaatteista noudatettaisiin poikkeuksetta. Auditointitilanteissa tapahtuva mahdollinen korruptio on myös olemassa oleva riski, jota ei tässä tutkimuksessa pystytä hallitsemaan. BCSI-periaatteet keskittyvät takaamaan ihmisoikeusturvan lähinnä riskimaissa työsuhteissa oleville. Se ei niinkään ota kantaa lähiympäristön ihmisoikeuksiin: esimerkiksi työntekijöiden perheitä ei ole juuri huomioitu muutoin kuin lapsityövoiman kieltämisellä. Tehdastyömaan tai viljelymaan laajentumisen vaikutuksia ympäröiville asutuksille ei ole otettu huomioon. Tätä voidaan pitää BSCI:n heikkoutena. Kansalaisjärjestöt kyseenalaistavat BSCI:n rakenteita edelleen, mutta akateemisessa kirjallisuudessa BSCI:n kritiikki ei ole ollut kovin laajaa.

Fokuksen säilyttämisen vuoksi tässä tutkielmassa ei paneuduta tämän tarkemmin BSCI:n vaikuttavuuteen. BSCI nähdään tässä sopivana alustana case-yritykselle ja muille eurooppalaisyrityksille kehittää omaa sosiaalisesti vastuullista hankintaansa. Tutkielmassa tehdään siis oletus, että BSCI-tavoitteiden täytyminen on haluttava, kannattava ja sosiaalisesti vastuullinen päämäärä. BSCI:n vaikuttavuuden tarkempi analyysi olisi mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe, ja siihen liittyvä epävarmuus tiedostetaan rajoitteeksi tässä tutkielmassa.

2.2.3. Sosiaalisen vastuullisuuden merkitys ostotoiminnassa

Yhä useammat yritykset tavoittelevat ostotoiminnan vastuullisuutta (Seuring & Muller, 2008). Motivaatiot tämän taustalla ovat vaihtelevia. Maignan et al. (2002) kategorisoinnin mukaan yritykset päättävät sen puolesta lähinnä kolmesta syystä: sidosryhmien painostuksesta, aidoista arvostuksista tai voittojen maksimoinnin toivossa. Monet muutkin tutkijat (mm. Jones, 1999; Worthington et al., 2008) erottelevat altruistisen ja strategisen vastuullisuuden toisistaan. Altruistista vastuullisuutta harjoitetaan, koska halutaan aidosti edistää kestäväää kehitystä, kun taas strateginen vastuullisuus on lähinnä riskinhallintaa ja kilpailuedun tavoittelua. Seuring & Mullerin (2008: 1703) laaja kirjallisuuskatsaus paljastaa, että useimmin mainitut syyt vastuulliseen toimitusketjunhallintaan ovat lainsäädäntö, asiakaskysyntä, sidosryhmäpaineet ja kilpailuetu. Monissa kuluttajatutkimuksissa on todettu, että vastuullinen kuluttaminen lisääntyy ja kuluttajat vaativat yrityksiltä yhä vastuullisempia toimintatapoja (mm. Webb, 2008).

Riippumatta siitä, mitkä yrityksen perimmäiset tarkoitusperät ovat, voi vastuullinen ostotoiminta epäilemättä johtaa liiketoiminnallisiin etuihin (Carter & Jennings, 2002; Krause et al., 2009; Paulraj, 2011; Maignan et al., 2002; Giuniperon et al., 2012: 261). Waddock ja Graves (1997) havaitsivat, että yrityksen vastuullisuudella ja tuloksellisuudella on merkittävä positiivinen yhteys. Chen et al. (2009) toteavat, että sosiaalisen vastuullisuuden vaikutelmat vaikuttavat brändi- ja yritysimageihin, asiakkaiden taipumukseen suosia tai välttää kyseisiä tuotteita ja lopulta myös yrityksen taloudelliseen menestykseen. Maignan et al. (2002) mukaan yrityksen maine kärsii helposti toimitusketjussa tapahtuvien paljastusten johdosta, kuten on käynyt esimerkiksi IKEAN, Niken, Disneyn, Eddie Bauerin, The Gapin ja Liz Claibornen kohdalla lapsityövoimakohujen jälkeen. Maineen korjaaminen on hidasta ja vaatii huomattavasti resursseja. Uusien toimittajien kartoitus voi parhaassa tapauksessa johtaa uusiin innovaatioihin, kuten kävi ulkoiluvaatebrändi Patagonialle (Maignan et al., 2005). Uusi, ympäristöystävällisempi tuottaja tuotti erilaista materiaalia, josta syntyi lopulta täysin uusi tuote. Kestävien toimittajien käyttö voi tietyillä aloilla myös lieventää markkinointikustannuksia; esimerkiksi Reilun Kaupan merkkiä käyttämällä tuote markkinoi itse itseään. Lisäksi tutkijat ovat huomanneet, että vastuullinen ostaminen kehittää yrityksen työnantajakuvaan rekrytoinnissa sekä vahvistaa työnantajaluottamusta nykyisten työntekijöiden keskuudessa. Tästä positiivisia kokemuksia on havaittu ainakin Patagonialla ja Fordilla. (Maignan et al., 2002.) Kestävyyteen tehtyjen investointien tuottoa on kuitenkin vaikeata mitata konkreettisesti, mikä voi joissain tapauksissa heikentää niiden houkuttelevuutta (Giuniperon et al., 2012: 267).

Vaikka kestävän hankinnan hyötyjä on todistettu kirjallisuudessa (mm. Krause et al., 2009; Paulraj, 2011; Maignan et al., 2002; Giuniperon et al., 2012), sen implementointi on ollut heikkoa (Schneider & Wallenburg, 2012: 252.) Kestävä kehitys ja yhteiskuntavastuu ovat tärkeitä teemoja monissa yrityksissä, mutta innostus ei aina kulkeudu käytännön tasolle ostotoimintaan, vaikka hankinnan merkitys implementoinnissa on hyvin merkittävä (Maignan et al., 2002). Tämä tutkielma yrittää selvittää, miksi näin käy: mitkä seikat asettuvat sisäänostajien vastuullisten päätösten esteiksi ja miten näitä käytäntöjä voitaisiin organisaatiotasolla muuttaa? Tätä ymmärtääkseen on hyvä käsittää ostopäätöksiin vaikuttavia seikkoja.

2.3. Päätöksenteko B2B-ostoprosesseissa

Business-to-business (B2B) eli yritysten väliset ostoprosessit eroavat merkittävästi kuluttajien (B2C) ostoprosesseista. B2B-ostoprosessit ovat tyypillisesti monimutkaisempia ja päätöksenteko kestää kauemmin, sillä taloudelliset riskit ovat suurempia ja prosessit koskettavat useita ihmisiä (Fill & Fill, 2012). B2B-päätöksentekoa pidetään usein myös kuluttajapäätöksiä rationaalisempina, sillä ammattiostajilla on kuluttajia enemmän tietoa ostamistaan tuotteista (Walley et al., 2007). Yleisesti B2B-ostoissa ostajan ja toimittajan välistä suhdetta pidetään tärkeänä ja interaktiivisuutta arvostetaan (Brennan et al., 2007). Yritykset pyrkivätkin yleensä kehittämään pitkän aikavälin kestäviä suhteita tavarantoimittajiensa kanssa (Fill & Fill, 2012). Suhteen laatuun arvatenkin vaikuttaa toimiala ja toimittajasuhteiden lukumäärä. Tietyillä teollisuudenaloilla toimittajia voi olla vain kourallinen, kun taas vähittäiskaupan alalla niitä on tyypillisesti satoja.

Webster ja Wind (1972: 2) määrittelevät ammattiostamisen (organizational buying) päätöksentekoprosessiksi, jossa organisaatiot määrittelevät ostettavien tuotteiden ja palveluiden tarpeen sekä identifioivat, arvioivat ja valitsevat vaihtoehtoisten brändien ja alihankkijoiden joukosta sopivimman. Prosessiin kuuluu tyypillisesti monta vaihetta, joihin sisältyy päätöksentekoa (Fill & Fill, 2012). Päätöksenteossa on monia eri rooleja ja lopputulokseen vaikuttavat lukuisat eri tekijät.

2.3.1. Päätöksenteon eri roolit

Fill ja Fill (2012: 66) mukaan päätöksentekoprosessiin vaikuttaa useampi henkilö kuin tavallisesti luullaan. Ostajan eli varsinaisen päätöksentekijän ympärillä on ryhmä ihmisiä ja rooleja, joita Fill ja Fill kutsuvat päätöksentekoyksiköksi (decision making unit), ks. kuva 3. Malli pohjautuu Webster ja Windin (1972) aiempaan työhön. Yksittäinen ihminen voi myös omaksua useampia rooleja kerrallaan, ja päätöksentekoyksikön koko voi vaihdella huomattavasti.



Kuva 3: Päätöksentekoyksikkö (Fill & Fill, 2012: 66)

Aloitteentekijät (initiators) pyytävät tuotteen ostamista ja aloittavat ostopäätösprosessin.

Käyttäjät (users) käyttävät tuotetta sen ostamisen jälkeen ja arvioivat sitä käyttönsä aikana.

Heidän roolinsa on jatkuva, joskin se voi olla hyvin keskeinen tai vain marginaalinen.

Vaikuttajat (influencers) auttavat tuotteen teknisten määritelmien asettamisessa ja arvioivat mahdollisia tavarantoimittajia. Vaikuttaja voi olla esimerkiksi ulkopuolinen konsultti, joka on palkattu yritykseen auttamaan tietyssä ostoprosessissa – erityisesti teknologiapainotteisten tuotteiden kohdalla.

Päätäjät (deciders) tekevät todellisen päätöksen ja heidät on kaikkein vaikein tunnistaa. He eivät välttämättä ole niitä, joilla on korkein virallinen auktoriteetti päätöksenteossa, mutta heidän näkemyksillään on sisäisesti eniten painoarvoa.

Päätöksen tekijät eli ostajat tai ostopäälliköt (decision makers) valitsevat tavarantoimittajat ja johtavat ostoprosessia. He eivät kuitenkaan välttämättä virallisesta vallasta huolimatta ole todellisia päättäjiä.

Portinvartijat (gatekeepers) pystyvät kontrolloimaan organisaatioon ja päätöksentekoyksikköön virtaavaa tietoa. He voivat olla esimerkiksi assistentteja, teknisiä työntekijöitä, sihteereitä tai puhelinvaihteen työntekijöitä. (Fill & Fill, 2012: 66.)

Tässä työssä haastatteluiden perusteella on tarkoitus ymmärtää päätöksentekoprosessia case-yrityksessä ja analysoida eri tahojen rooleja kaupan alalla edellä esitellyn mallin avulla.

2.3.2. Päätöksenteon kriteerit ja vaikuttavat tekijät

Parkin ja Stoelin (2005) vaatekaupan alaan keskittyvässä tutkimuksessa linjataan, että toimittajan valintaa on pitkään pidetty yhtenä tärkeimmistä asioista ammattioistamisessa. Perinteisesti toimittajavalinnan tärkein kriteeri on ollut, että valinta edistää myyntiä ja voittoa (Park & Stoel, [Wingate & Friedlander, 1978]). Tyypillisiä kriteereitä kaupan alalla ovat hinta, palvelu, toimitus, laatu, säännöt ja kulttuurien yhteensopivuus (Park & Stoel, 2005 [Cho & Kang, 2001; Hirschman, 1981]). Lisäksi päätöksiin tyypillisesti vaikuttavat muun muassa kilpailutilanne, toimittajien markkinointitoimet ja imagot, mutta pitkälti myös ympäristö, jossa päätöksiä toimittajavalinnoista tehdään (Park & Stoel, 2005 [Sheth, 1973]). Fill ja Fill (2012) ryhmittelevät ostokäyttäytymiseen vaikuttavat seikat neljään eri kategoriaan (ks. kuva 4). Päätöksiin vaikuttavat yrityksen sisäiset seikat, ulkoiset seikat, ostajan henkilökohtaiset piirteet sekä ostajan ja toimittajien väliset suhteet.



Kuva 4: B2B-ostotoiminnan tärkeimmät vaikutteet (Fill & Fill, 2012: 76)

Mallin (Fill & Fill, 2012: 76) mukaan yrityksen sisäisiä, ostopäätöksiin vaikuttavia asioita ovat mm. ostotoiminnan rakenne ja periaatteet. Jos ostotoiminta on keskitettyä, on kontrolli yleensä tiukempaa ja toiminta yhdenmukaisempaa. Hajautettu ostotoiminta on puolestaan ostajien kannalta joustavampaa ja se voi tarkemmin palvella kunkin maantieteellisen alueen tarpeita. Useimmiten keskitettyyn ostotoimintaan siirrytään säästösyistä. Muita sisäisiä ostopäätökseen vaikuttavia asioita voi olla esimerkiksi muutokset omistajuudessa, vastuunjaossa tai ostotoiminnan systeemeissä tai teknologiassa.

Ulkopuoliset, poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset tai teknologiset voimat vaikuttavat myös ostopäätöksiin. Poliitiikan tai lainsäädännön muutokset vaikuttavat usein siihen, millaisia tuotteita ostetaan. Esimerkiksi säännöksiä muutokset paketoiminnassa, etikettien, turvallisuusvaatimusten tai verotuksen osalta vaikuttavat päätöksiin. Talouden suhdanteet, luottamus osakemarkkinoihin ja

kysynnän ja tarjonnan globaalit muutokset ovat myös tärkeitä tekijöitä. Sosiaaliset tekijät, eli muutokset esimerkiksi käyttäytymistavoissa ja mieltymyksissä muuttavat markkinoita. Lisäksi teknologiset uudistukset, kuten mobiiliasioinnin tai verkkokaupan kasvu, vaikuttavat siihen, millaisia tuotteita loppukäyttäjät arvostavat.

Ostajan henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat myös ostokäyttäytymiseen. Mitä vankemmin ostaja uskoo, että häntä tullaan henkilökohtaisesti syyttämään huonosta päätöksestä ja ylistämään hyvästä päätöksestä, sitä enemmän hänellä on vaikutusvaltaa ja osallisuutta oston päätöksentekoon (Fill & Fill, 2012 [McQuiston & Dickson, 1991]). Mallin mukaan ostajan kyky prosessoida informaatiota, jämäkkyys ja itsevarmuus myös vaikuttavat siihen, kuinka paljon valtaa hänellä todella on ostoprosessissa. Ostajat voivat myös luoda henkilökohtaisia suhteita toimittajiin. Näillä suhteilla on merkittävä vaikutus siihen, miltä toimittajalta päätetään ostaa ja ne voivat myös aiheuttaa hankaluuksia silloin, kun vastuualueet organisaatiossa muuttuvat.

Lisäksi ostopäätöksiin vaikuttavat toimittajasuhteiden luonteet. Erityisesti korkea luottamuksen taso, toimiva viestintä ja pitkän aikavälin perspektiivi usein vaikuttavat positiivisesti ostopäätöksiin. Ostosopimuksen luodessaan organisaatio investoi suhteeseen aikaa ja rahaa. Toimittajan vaihtamiskustannuksia yritetään välttää luomalla alusta alkaen hyvä ja joustava suhde toimittajaan. (Fill & Fill, 2012: 76.)

2.4. Sosiaalisesti vastuullisen ostamisen esteet ja kannusteet

Sosiaalisesti vastuullisen ostamisen päätöksentekoon vaikuttavat niin yrityksen ulkoiset kuin sisäiset tekijät. Ulkoisia seikkoja pyritään ymmärtämään sidosryhmäanalyysin kautta. Analyysi luo pohjan vastuullisuusstrategian määrittämiselle. Tässä tutkimuksessa keskiössä kuitenkin ovat yrityksen sisäiset esteet ja kannustimet. Seuraavassa osiossa esitellään aiemmasta kirjallisuudesta nousevia johtopäätöksiä ja muodostetaan tiivistelmä kohdassa 2.4.3. esiteltävän kuvion avulla.

2.4.1. Yrityksen ulkoiset tekijät

Kirjallisuudessa vallitsee vahva konsensus siitä, että yrityksen ulkoisilla sidosryhmillä on merkittävä vaikutus ostamisen vastuullisuuteen (Salam, 2009; Worthington et al., 2008; Schneider & Wallenburg, 2012; Giuniperon et al., 2012; Seuring & Muller, 2008; Mont & Leire, 2009). Näitä sidosryhmiä ovat mm. asiakkaat, omistajat, media, politiikka, lainsäädäntö ja järjestöt. Ulkoiset ryhmät vaikuttavat mielipiteillään ja painostuksellaan yrityksen johdon päätöksiin ja strategiaan sekä epäilemättä myös yksittäisten työntekijöiden näkemyksiin ja päätöksiin. Seuring & Mullerin (2008) kattavan kirjallisuuskatsauksen perusteella asiakkaat sekä hallinnolliset tahot nousevat tärkeydessään ylitse muiden. Asiakkaiden suunnalta tuleva kysyntä on loppujen lopuksi ainoa oikeutus tuotteiden hankintaan. Asiakkaat ovat tutkitusti yhä tietoisempia ja kiinnostuneita eettisesti valmistetuista tuotteista (Mont & Leire, 2009: 6; Webb, 2008). Lainsäädäntö ja julkinen hallinto puolestaan asettavat yritysten toiminnalle rajat, joita on vaikea kiertää (Seuring & Muller, 2008). Media, kansalaisjärjestöt ja erityisesti tutkiva journalismi ovat entistä tärkeämpiä sidosryhmiä yritysten kannalta, sillä paljastukset tuotantoketjujen olosuhteista voivat aiheuttaa merkittäviä imagokatastrofeja ja kilpailuedun heikkenemistä (Mont & Leire, 2009). Vastuullisuudesta kiinnostuneet sijoittajat ovat uusi, mutta merkitykseltään kasvava sidosryhmä, jonka merkitys tosin vaihtelee huomattavasti talouden sektoreiden välillä (Mont & Leire, 2009).

Myös kilpailijoiden toimet vaikuttavat ostotoiminnan vastuullisuuteen, jos niiden seurauksena joko asiakkaat, alihankkijat tai yritysjohto omaksuvat uusia kestävyysstrategioita (Schneider & Wallenburg, 2012).

Maignan et al. (2005) painottavat, että vastuullisuusstrategian lähtökohta on yrityksen tärkeiden sidosryhmien määrittely ja näille ryhmille tärkeimpien vastuullisuuskysymysten kartoittaminen. Yksittäisellä yrityksellä ei aina ole mahdollisuutta valvoa vaikutuksiaan jokaisella yhteiskunnan alueella. Siksi resurssit on syytä kohdistaa niihin asioihin, joita sidosryhmät vaalivat.

2.4.2. Yrityksen sisäiset tekijät

Sosiaalisesti vastuullista hankintaa on tutkittu tyypillisimmin siten, että yritys tai organisaatio on tutkimuksen perusyksikkö. Yksittäiset ja henkilökohtaiset päätöksentekoprosessit yrityksen sisällä ovat saaneet vähemmän huomiota kirjallisuudessa (Park & Stoel, 2005). Tässä tutkimuksessa tarkkailun kohteena ovat erityisesti yrityksen sisäiset tekijät ja mahdollisuudet vaikuttaa ostopäätöksiin sisäisesti. Tutkimusyksikkönä on useiden case-yritysten sijaan yksi, jonka yksittäisten henkilöstön jäsenten päätöksentekoa pyritään ymmärtämään ja analysoimaan. Näiden yksittäisten henkilöiden näkemysten, asenteiden ja päätöksentekoprosessien kautta pyritään ymmärtämään yritystä laajemmin. Kirjallisuudessa näitä yksittäisiä päätöksiä on tutkittu jonkin verran, mutta tilaa lisätutkimukselle olisi yhä.

Kirjallisuuden perusteella voidaan todeta, että haasteina sosiaaliselle vastuullisuudelle ovat mm. ajan ja taloudellisen panostuksen puute, ylimmän johdon sitoutuneisuuden puute ja määritelmien epämääräisyys. Vastuullisen ostotoiminnan implementoiminen luo paineita myös tavarantoimittajille, joiden kanssa kommunikointi voi olla haastavaa pitkien maantieteellisten ja kulttuuristen etäisyyksien vuoksi. Ostotoimintaan vaikuttavat yrityskulttuurin ja sisäisen viestinnän lisäksi myös ostajien henkilökohtaiset arvot ja luonteenpiirteet. Vastuullista ostotoimintaa voidaan edistää mm. standardointijärjestelmien tai asiaa puoltavien kärkeimpien avulla. Muita keinoja ovat sisäisen tiedottamisen kohentaminen ja palkitsemisjärjestelmät.

Toimittajien valvominen ja auditointi vaativat **aikaa ja taloudellista panostusta** (Maignan et al., 2002). Korkeat välittömät kustannukset mainitaan monissa tutkimuksissa vastuullisen hankinnan merkittävimpinä haasteina (Seuring & Muller, 2008; Giuniperon et al., 2012). Yrityksissä uskotaan, että kestävien toimintaperiaatteiden omaksuminen on kallista ja kustannukset vaikuttavat negatiivisesti kilpailukykyyn (Giuniperon et al., 2012). Monesti vastuullisempaan toimittajaan vaihtaminen tarkoittaa kalliimpaan toimittajaan vaihtamista (Maignan et al., 2002), mikä usein aiheuttaa ristiriitoja päivittäiskaupan kontekstissa vallitsevien hintatavoitteiden kanssa.

Giuniperon et al. (2012) tutkimuksen mukaan kestävien ostoperiaatteiden toimeenpano kärsii, kun yhteiskunnassa vallitsee yleinen taloudellinen epävarmuus. Toisaalta Berns et al. (2009) tutkimuksessa alle yksi neljästä kyselyyn vastanneista oli karsinut kestävän kehityksen hankkeista taantuman aikana. Tämä viittaisi siihen, että kestävyyshankkeet on omaksuttu tärkeiksi yrityksissä eikä niistä luovuta edes talouden heikkoina aikoina. Taloustilanteen vaikutuksesta on siis ristiriitaisia tuloksia.

Välttääkseen kustannuksia pidemmällä aikavälillä monet yritykset päätyvät vähentämään toimittajien lukumäärää ja luomaan kestävämpiä suhteita valikoitujen, sosiaalisesti mahdollisimman vastuullisten yritysten kanssa (Mont & Leire, 2009). Pitkäaikaiset toimittajasuhteet ovat toisaalta tervetullut suuntaus, mutta toisaalta ne vähentävät pienten ja keskiuurten toimittajien mahdollisuuksia asiakkuuksiin. Pienemmällä toimittajilla ei usein ole resursseja ja kapasiteettia investoida sosiaaliseen vastuullisuuteen. (Mont & Leire, 2009.)

Ylimmän johdon sitoutuneisuuden puute nousee kirjallisuudessa esiin yhtenä esteenä implementoinnin onnistumiselle (mm. Maignan et al., 2002; Giuniperon et al., 2012; Mont & Leire, 2009). Ylimmän johdon toiveet heijastuvat ostajien ja ostopäälliköiden päätöksiin ja proaktiivisuuteen sisäisen poliittisen voiman ja yrityksen arvojen määrittelyn kautta. Monesti ylimmän johdon sitoutuneisuus loppuu, kun huomataan, että implementointiin tarvitaan ylimääräisiä resursseja (Mont & Leire, 2009; Maignan et al., 2002). Toinen usein mainittu haaste on tarve perustella muutos ja sen kustannukset yrityksen hallitukselle (Mont & Leire, 2009). Toisinaan yritysjohtossa ei ymmärretä hankinnan suurta roolia strategisen yhteiskuntavastuun alueena ja systemaattinen implementointi jätetään tekemättä huolella (Schneider & Wallenburg, 2012: 252).

Giuniperon et al. (2012) selvityksen mukaan **vastuullisen hankinnan määritelmä on yhä sekä kirjallisuudessa että yritysmaailmassa epäselvä**. Kestävydestä vastaavien johtajien keskuudessa ymmärretään kestävyuden käsitteet eri tavoin ja asioista puhutaan eri termein, mikä hämmentää ja vaikeuttaa implementointia. Yritysten sisällä ei välttämättä ymmärretä tai tunneta toimitusketjuun liittyviä eettisiä seikkoja tarpeeksi hyvin. Aina ei esimerkiksi tunnisteta, minkälaiset eettiset ongelmat vaikuttavat eniten myös toimitusketjun loppupäässä: minkälaiset

niiden vaikutukset ovat yrityksen maineeseen ja miten mahdollisiin ongelmiin reagoidaan. Vastuullisuusstrategian merkitys nousee esiin juuri silloin, jos yrityksen sisällä ilmenee hajanaisuutta termien ja määritelmien osalta. Selkeän strategian, vision ja tavoitteiden määrittelemisen auttaa yhtenäisen käsityksen muodostumista yrityksen sisäisesti.

Vastuullisten toimintatapojen omaksumista vaikeuttaa myös se, että uudet vaatimukset aiheuttavat **merkittäviä kustannuksia myös tavarantoimittajille**. Toimittajat joutuvat vaikeiden päätösten eteen ja vastuullisuus vaatii investointeja, joita ei aina pystytä tai haluta toteuttaa. Tämä voi vaikeuttaa vastuullisesti tuotettujen tuotteiden saatavuutta (Giuniperon et al., 2012). Vuonna 2007 kiinalaisten yritysjohtajien parissa toteutetun kyselyn tuloksena todettiin, että hämmentävän suuri osuus johtajista ei ymmärtänyt vastuullisen yritystoiminnan etuja tai koki vaatimukset liian raskaiksi (Economy, 2011). Kiina on case-yrityksen tärkein tuontimaa. **Myös kulttuuri- ja johtamistyylien erot, korruptio ja huonot sosiaaliset standardit toimittajien lähtömaissa** ovat osoittautuneet implementoinnin esteiksi (Mont & Leire, 2009). Tietty ihmisoikeuksia rikkovat käytännöt, kuten pitkät työpäivät tai lasten mukaan ottaminen töihin, ovat niin juurtuneita joihinkin kulttuureihin ja johtamistapoihin, että niitä on hyvin haasteellista muuttaa ulkopuolelta tulevilla käskyillä. Roth et al. (2008: 29) väittävät, että kiinalaisessa yrityskulttuurissa vallitsee vahva hintakilpailu ja lyhyen aikavälin perspektiivi, jotka johtavat lakien ja säännösten rikkomiseen ja jopa korruptioon ([Roberts, 2003; Gould, 2005; Roberst & Engardio, 2006, Wong, 2007]).

Seuringin ja Mullerin (2008) kirjallisuuskatsaus kertoo, että **kommunikaatio toimittajien kanssa** on keskeinen tekijä vastuullisen hankinnan onnistumisessa. Puutteellinen tai olematon viestintä tavarantoimittajien kanssa mainittiin yhtenä merkittävimmistä haasteista vastuullisen toimintaketjun hallinnassa. Maignan et al. (2005) toteavat, että toimittajien kouluttaminen sosiaalisesti vastuullisen ostamisen teemoista on usein kannattavaa. Tämän lisäksi toimittajia tulisi aktiivisesti monitoroida ja antaa sanktioita mikäli vaatimukset eivät täyty.

Seuring ja Muller (2008) kävivät laajalti läpi aiempaa kirjallisuutta aiheesta. Yksi jatkuvasti esiin nousevista haasteista oli vastuullisen hankinnan **koordinoimisen monimutkaisuus ja sen vaatima vaiva**. Vastuullisten ostamisperiaatteiden käyttöönotto voi johtaa merkittäviin

muutoksiin organisaation sisällä. Se voi vaatia työntekijöiden uudelleen koulutusta ja muutoksia toimittajavalinnan prosesseihin (Seuring & Muller, 2008). Muutokset vaativat paljon työaikaa ja resursseja, ja huonosti toteutettuina saattavat johtaa heikkoon implementointiin (Mont & Leire, 2009; Maignan et al., 2002). Kapasiteetin, työkalujen ja vaadittavien prosessien puute muodostuu monesti ongelmaksi, vaikka hankinnan tärkeys sisäistettäisiinkin (Schneider & Wallenburg, 2012: 252). Useissa tutkimuksissa mainitaan sekä ostohenkilökunnan että tavarantoimittajien onnistunut kouluttaminen tärkeänä seikkana tukemassa vastuullista hankintaa (Seuring & Muller, 2008).

Montin ja Leiren (2009) ruotsalaistutkimuksessa erityisen suuriksi esteiksi nousivat toimittaja-auditointiresurssien puute ja vaikeus varmistaa, että toimittajat täyttävät code of conduct -ehdot. Seuringin ja Mullerin (2008) mukaan osa yrityksistä on saanut apua **standardointisysteemeistä**, joista mainittavin oli ISO 14001 -ympäristöjärjestelmä. Sosiaalisen vastuullisuuden järjestelmät eivät nousseet samaan tapaan esiin, mikä kertoo CR:n vielä painottuvan vahvemmin ympäristönhallintaan.

Vastuullisuusteemalle suotuisan **yrityskulttuurin** merkitys nousee kerta toisensa jälkeen esiin kirjallisuudessa. Parkin ja Stoelin (2005) mukaan organisaatiokulttuuri heijastuu sekä opportunistisissa tekijöissä, kuten toimintaperiaatteissa ja palkkioissa, että sosio-organisatorisissa tekijöissä, kuten ylimmässä johdossa ja työtovereissa. Liiketoiminnan etiikan tutkijat ovat pitkälti yksimielisiä siitä, että eettiset ja sosiaalisesti vastuulliset päätökset syntyvät helpommin silloin, kun organisaatiokulttuuri tukee kyseisiä valintoja (Park & Stoel, 2005). Myös Schneider ja Wallenburg (2012: 248) puhuvat kestävyysstrategian ja kestävyyshenkisen yrityskulttuurin puolesta. Heidän ehdotuksensa mukaan yritysjohto pystyy vaikuttamaan positiivisesti osto-osastossa tehtäviin vastuullisuuspäätöksiin vain, jos johto on muodostanut kunnollisen strategian ja organisaatiossa vallitsee kestävyyshenkinen yrityskulttuuri. Carter ja Jennings (2000) painottavat samaan tapaan johdon roolia sosiaalisesti vastuullisen ostamisen edistäjinä ja mainostajina. Johdon tehtävänä on kehittää selkeät CSR-toimintaperiaatteet ja niitä tukeva organisaatiokulttuuri. Salamin (2009) Thaimaassa toteutetussa tutkimuksessa nousi esiin ihmisläheisen yrityskulttuurin merkitys.

Yrityskulttuuri ei kuitenkaan ole ainoastaan johdon käsissä. Park ja Stoel (2005) tutkivat sosiaalisesti vastuullisen ostamisen päätöksentekoprosessia yhdysvaltalaisten kenkä- ja vaatealan ostajien keskuudessa. Tutkimuksessa huomattiin, että vertaisten käyttäytyminen ja kanssaostajien tarkkailu ovat tärkeitä motiiveja ostokäyttäytymisen muokkautumisessa. Tutkijat ehdottavat, että muuttamalla organisaation ympäristöä, jossa ostajat tarkkailevat toisiaan, voidaan parantaa sosiaalisesti vastuullista ostamista. Asettamalla standardit siitä, mikä on sosiaalisesti hyväksyttyä, voidaan kohentaa vastuullista ostamista. Johto ja työtoverit vaikuttavat yksilön käyttäytymiseen ja päätöksiin henkilökohtaisella tasolla. Tietyissä tutkimuksissa on todettu, että työtovereilla ja ylimmällä johdolla on erilaisista asemistaan huolimatta samankaltaisia vaikutuksia eettiseen käyttäytymiseen (Park & Stoel, 2005: 238.)

Yrityskulttuurin lisäksi päätöksiin vaikuttavat **päätöksen rationalisointi, tunteet, luonteenpiirteet** (Park & Stoel, 2005) **ja henkilökohtaiset arvot** (Salam, 2009). Park ja Stoel (2005) esittävät, että kognitiivisen perspektiivin mukaan liiketoiminnan päätökset syntyvät monimutkaisen, rationaalisen analyysin seurauksena. Erilaiset tekijät vaikuttavat kognitiiviseen prosessiin. Moraaliset arvot, asenteet ja tieto ovat henkilökohtaisia kognitiivisia ominaisuuksia. Näiden lisäksi vaikuttavat työtoverit, esimiehet, palkitseminen, toimintaohjeet, kuten ”code of conduct” ja muut mahdollisuudet eettiseen käyttäytymiseen. Tutkimukset ovat kuitenkin viitanneet siihen, että eettiset päätökset ja käyttäytyminen eivät olisi täysin kognitiivisia (rationaalisia), vaan päätöksiin vaikuttavat sekä kognitiiviset että emotionaaliset seikat. Park ja Stoel (2005) painottavat, että tunnetilan vaikutus päätökseen voi olla suuri, koska tunne koetaan ennen kognitiivista prosessia. Tunteet voivat johdattaa ihmisen tekemään päätöksen, joka on ristiriidassa hänen uskomustensa kanssa. Drumwrightin (1994) empiirisen tutkimuksen mukaan tunteet, kuten pelko uraan liittyvistä riskeistä, syyllisyyden tunne ja ilo saaduista palkinnoista, syntyivät muiden yksilöiden vaikutuksesta työpaikalla. Nämä tunteet vaikuttivat työntekijöiden päätöksiin vastuullisen ostamisen suhteen - suuntaan tai toiseen.

Lisäksi Parkin ja Stoelin (2005) teorian mukaan päätöksiin vaikuttavat kyseisen henkilön taipumukset idealismiin ja relativismiin. Idealistiset piirteet vaikuttavat positiivisesti eettisten päätösten tekemiseen ja relativistiset negatiivisesti. Relativistinen ihminen uskoo, ettei universaaleja moraaliperiaatteita ole, vaan kaikki on suhteellista. Idealismi pohjautuu lähinnä

henkilökohtaiseen moraalikehitykseen, johon vaikuttaa esimerkiksi uskonnollisuus ja koulutus -organisaatioympäristöllä ei ole suurta vaikutusta tähän. Esimerkiksi työpajat, joissa johto ja alaiset voivat keskustella uskomuksistaan, voivat kaventaa relativismin ja idealismin kuilua. Käytännön vinkkeinä vastuullisen ostamisen kohentamiseen Park ja Stoel (2005) suosittelevat mm. ohjelmia, jotka edistävät **työtovereiden välistä kommunikaatiota CSR-asioista** esimerkiksi osastojen välisten tapaamisten muodossa. He kannustavat panostamaan sisäiseen tiedottamiseen ja kehittämään ilmoitustauluja, keskustelufoorumeita ja -tuokioita, joissa vastuullisen hankinnan teemoista voidaan keskustella. He puoltavat myös vastuullisen hankinnan **palkitsemisjärjestelmiä**.

Luottamus ja yhtenäiset arvot työnantajan kanssa vaikuttavat eettisiin päätöksiin (Maignan et al., 2002). Ruotsalaisia yritysjohtajia haastateltaessa kävi ilmi, että sosiaalisen vastuullisuuden huomioiminen voi joidenkin yritysjohtajien mukaan edistää rauhan tunnetta työpaikalla. Työntekijät tuntevat olonsa tyytyväisiksi ja rauhallisiksi tietäessään, että yritystoiminnan arvot ovat yhtenäisiä heidän omien arvojensa kanssa. Lisäksi toimitusketjun sosiaalisten ongelmien laiminlyönti voi asettaa työntekijät kiusalliseen tilanteeseen, kun asiakkaat ja media tarttuvat näihin kysymyksiin (Mont & Leire, 2009: 14).

Yrityksen muilla osastoilla on myös tietty määrä vaikutusmahdollisuuksia ostamisen vastuullisuuteen toimiessaan ns. oston sisäisinä asiakkaina. Osastot, joille osto-osasto välittää tuotteita, vaikuttavat siihen, mitä ostajilta vaaditaan. Usein muiden osastojen odotukset kuitenkin ovat suoraan johdannaisia siitä, mitä asiakkaat sekä johtoporras vaativat. Markkinoinnin ja myynnin osastot voivat kuitenkin toimia asiakkaiden ja osto-osaston välikätenä, välittäen tietoa asiakkaiden odotuksista hankinnan vastuullisuuden suhteen. (Schneider & Wallenburg, 2012: 248.)

Ruotsalaistutkimuksen (Mont & Leire, 2009: 14) mukaan vastuullisen hankinnan implementointia voi edistää **asian puolustaja tai kärkimies** yrityksen sisällä. Tämän henkilön tulisi olla innostunut aiheesta ja markkinoida sisäisesti ajatusta myös muille työyhteisön jäsenille. Esimerkiksi Mariestadin kaupungilla ja YK:n Inter-Agency Procurement Services Officella (IAPSO) on mallista positiivisia kokemuksia. Myös Schneider ja Wallenberg (2012)

tukevat ajatusta. Heidän mukaansa ostopäälliköt pystyvät vaikuttamaan kestävä hankinnan implementointiin vain, jos asiaa ajaa vaikutusvaltainen osto-osaston jäsen (Schneider & Wallenberg, 2012: 248.) Drumwrightin (1994) ajatukset ovat samansuuntaisia: hänen empiirisen tutkimuksensa perusteella sosiaalisesti vastuullisen ostamisen aloitteiden avain onnistumiseen on taitava yrittäjä, joka onnistuu integroimaan CSR:n organisaatioon ja sen politiikkaan. Maignan et al. (2005) suosittelevat, että yritys nimittää yhden tai useamman työntekijän vastaamaan sosiaalisesti vastuullisesta ostotoiminnasta.

2.4.3. Tiivistelmä: sosiaalisesti vastuulliseen ostamiseen vaikuttavat tekijät kirjallisuuden mukaan

Alla oleva malli (kuva 5) on muodostettu tiivistämään edellisessä osiossa esitelty kirjallisuus. Malli kuvastaa sitä, minkälaiset seikat vaikuttavat sosiaalisesti vastuullisten ostopäätösten syntymiseen. Sen runko pohjautuu Fillin ja Fillin (2012) ostokäyttäytymisen malliin (kuva 4), mutta sisältö on muokattu koskemaan erityisesti päätöksentekoa sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyen.

Erityisen tärkeää mallissa tämän tutkimuksen kannalta ovat yrityksen sisäiset seikat. Myös henkilökohtaiset ja toimittajasuhteisiin liittyvät seikat ovat keskeisiä, kun taas ulkoiset seikat selventävät lähinnä kontekstia mutta eivät ole tutkimuksen keskiössä. Mahdollisuus muutokseen -osio esittelee kirjallisuudesta nousseet ehdotukset siitä, miten sosiaalisesti vastuullista hankintaa voitaisiin kehittää. Tätä tiivistelmää käytetään tutkimuksen myöhemmissä vaiheissa vertaillen empiirisiä tuloksia kirjallisuudessa esiintyviin teemoihin.



Kuva 5: Tiivistelmä – sosiaalisesti vastuullisiin ostopäätöksiin vaikuttavat seikat

3. METODOLOGIA

Tässä kappaleessa esitellään ja perustellaan tutkimuksessa tehdyt metodologiset valinnat. Kappale jakautuu viiteen osioon. Ensimmäisessä osiossa kerrotaan, miksi tutkimus on päätetty toteuttaa laadullisten, semi-strukturoitujen haastattelujen avulla case-tutkimuksena. Toisessa osiossa esitellään case-yritys eli tutkimuksen konteksti. Kolmannessa osiossa kerrotaan datankeruusta ja siihen liittyvistä päätöksistä. Neljäs osio esittelee, miten kerätty data analysoitiin ja viimeinen osuus käsittelee tutkimuksen luotettavuutta ja mahdollisia rajoituksia.

3.1. Käytetyt tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmän valitseminen riippuu pitkälti tutkimuskysymyksen luonteesta ja siitä, minkälaista sosiaalista ilmiötä tutkimuksessa tarkastellaan (Noor, 2008). Tässä tutkielmassa on tarkoituksena selvittää, mitkä tekijät jarruttavat sosiaalisesti vastuullisten ostokäytäntöjen implementointia. Tutkielmassa keskitytään erityisesti siihen, miltä tilanne näyttää yksittäisen ostajan näkökulmasta: mikä vaikuttaa ostajan päätöksentekoon ja mitä organisaatiossa voitaisiin tehdä toisin, jotta implementointi helpottuisi? Tutkimuksen kohteina ovat siis niin yrityksen rakenteet ja hallinto kuin yksittäisten työntekijöiden asenteet, tunteet ja ymmärrys vastuullista ostamista kohtaan. Laadullinen tutkimus oli luontainen valinta, kun päämääränä oli ymmärtää tiettyä ilmiötä syvällisesti.

Laadullisessa tutkimuksessa keskeinen idea on, että merkitys rakentuu sosiaalisesti, kun yksilöt ovat vuorovaikutuksessa ympäröivän maailman kanssa (Merriam, 2002). Todellisuus ei ole absoluuttinen, vaan kiinnostavaa laadullisessa tutkimuksessa on se, miten ihmiset tulkitsevat ja kokevat asioita ympäristössään. Saman ajatusmallin mukaisesti tässä tutkimuksessa yritetään ymmärtää, miten työntekijät case-yrityksessä ymmärtävät ja kokevat vastuullisuusasiat ostotoiminnassa. En usko, että on olemassa yhtä ainoaa totuutta tai että tutkimuskysymyksiin voisi vastata absoluuttisen totuudenmukaisesti. Totuus ja todellisuus ovat suhteellisia ja ne rakentuvat ihmisten ymmärryksen ja tulkintojen mukaan.

Leen (1999) mukaan laadullista tutkimusta käytetään silloin, kun yritetään tutkia vähän ymmärrettyjä tapauksia (tutkiminen), kun yritetään selvittää syy-seuraussuhteita (selittäminen) tai kun kuvaillaan tiettyjä prosesseja tai tilanteita (kuvaileminen). Tässä tutkimuksessa on elementtejä kaikista mainituista päämääristä. Ostajan päätöksenteko on vähän ymmärretty tapahtuma, jota tässä tutkimuksessa halutaan avata tarkemmin. Samalla päämääränä on ymmärtää päätöksentekoon vaikuttavia syy-seuraussuhteita sekä muita seikkoja yrityksen sisällä, jotka mahdollisesti vaikuttavat tavoitteiden täyttymiseen. Näiden asioiden ymmärtämisen kannalta on mielekästä kuvailla ostoprosesseja ja sitä, miten vastuullisuuskysymykset ostotoiminnassa nousevat esiin.

Kvantitatiivinen tutkimus sopisi tähän tutkimukseen huonommin myös siksi, että totuuden vääristelemisen kasvottomille lomakkeille on helpompaa kuin aidolle haastattelevalle ihmiselle. Tutkimuksessa haetaan ennen kaikkea kuvailevia löydöksiä, jotka vastaavat kysymyksiin ”miksi” ja ”miten” ja ”mistä syystä”. Numeeriset vastaukset eivät mielestäni antaisi näihin kysymyksiin tarpeeksi syvällisiä vastauksia.

Tarkemmin tutkimuksen lähestymistavaksi on valittu case-tutkimus. Case-tutkimus on intensiivinen kuvaus ja analyysi ilmiöstä tai sosiaalisesta yksiköstä kuten henkilöstä, ryhmästä, instituutiosta tai yhteisöstä. Case-tutkimus on hyödyllinen silloin, kun ilmiötä halutaan tutkia syvällisesti (Merriam, 2002: 8). Gummesonin (2008) mukaan case-tutkimus on relevantti tutkimusmuoto silloin, kun tutkitaan kompleksisia ja huonosti ymmärrettyjä asioita. Lähestymistapaa käytetään usein johtamisen alalla, jossa on yleistä kohdata moni-ilmeisiä, dynaamisia prosesseja, jotka sisältävät useita muuttujia ja kompleksisia piirteitä (Gummeson, 2008). Vastuullisen ostotoiminnan toteuttaminen ja kehittäminen ovat epäilemättä monimutkaisia prosesseja, joihin vaikuttavat useat seikat ja suhteet niin yrityksen sisällä kuin ulkopuolellakin. Tutkielman tarkoitus on nimenomaan perehtyä näihin prosesseihin syvällisesti, minkä vuoksi valitsin case-tutkimuksen sopivaksi lähestymistavaksi. Case-menetelmä on saanut osakseen myös kritiikkiä. Sen on arvosteltu olevan tieteellisesti epätasmoista ja case-pohjaisten tutkimusten yleistämiskelpoisuutta on kritisoitu (Noor, 2008). Menetelmän puolestapuhujat kuitenkin painottavat sen olevan asianmukainen ja hyödyllinen toimintatapa juuri silloin, kun tutkimus on syvällistä ja sen kohteena ovat prosessit tai oikean elämän kompleksiset tilanteet (Noor, 2008; Yin, 2012). On hyvä tiedostaa, että löydösten yleistämiskelpoisuus kärsii, kun

tutkittavia yrityksiä on vain yksi. Tämän tutkimuksen laajuuteen ja resursseihin nähden yhden yrityksen lähestymistapa kuitenkin on riittävä. Syvällisyys ja laatu laitetaan tässä lähestymistavassa määrän ja laajuuden edelle.

Case-tutkimuksen toteutustavaksi valitsin semistrukturoidut eli teemahaastattelut, sillä niiden avulla koen saavani ymmärryksen ostohenkilökunnan ajatusmaailmasta, asenteista ja ymmärryksestä vastuullisuutta kohtaan mahdollisimman tehokkaasti. Hirsijärvi ja Hurme (2008) toteavat, että haastatteluiden tarkoitus on välittää haastateltavien ajatuksia, tietoa, näkemyksiä, tunteita ja kokemuksia suuremmalle yleisölle. Teemahaastattelut etenevät vapaamuotoisesti valitun teeman parissa yksityiskohtaisten haastattelukysymysten sijaan. Omassa tutkimuksessani käytin kysymysrunkoa, jota kuitenkin haastattelun kuluessa sovelsin tarpeen mukaan. Kysymysten järjestys myös vaihteli haastattelusta toiseen tilanteen mukaan. Kysymykset ovat muotoiltu mahdollisimman avoimiksi. Teemahaastattelun ja avointen kysymysten etuna on, että haastattelutilanne vapautuu ja haastateltavan ääni tulee mahdollisimman hyvin kuuluviin (Hirsijärvi & Hurme, 2008). Yin (2003) kirjoittaa, että erityisesti case-tutkimuksessa haastattelut ovat oleellinen tiedonkeruun tapa.

3.2. Case-yrityksenä merkittävä suomalainen kaupan alan toimija

Case-yritys on suomalainen kaupan alan toimija, jonka liikevaihto on useita satoja miljoonia euroa. Yritys työllistää tuhansia henkilöitä ja sen myymäläverkosto kattaa koko Suomen. Toimintamalliltaan yritys on tyypillinen vähittäiskaupan yritys, mikä helpottaa tämän tutkimuksen tulosten skaalattavuutta. Tuloksia voidaan käyttää sopivin osin hyväksi myös muissa kaupan alan yrityksissä, joissa toimintamalli ja ostotoiminnan rakenne muistuttavat case-yritystä.

Yritys sopii tämän tutkielman case-yritykseksi myös siksi, että tavaroita ostetaan maista, jotka BSCI on luokitellut riskimaiksi. Tärkein näistä maista on Kiina, jossa case-yrityksellä on myös toimisto. Toimistolla on tärkeä rooli Aasian hankinnoissa. Hankintoja tehdään myös Euroopasta ja kotimaasta, mutta yritys pyrkii taloudellisista syistä lisäämään ostoja suoraan valmistajilta.

Voimavaroja ja huomiota vastuullisuus- ja laatuasioihin on lisätty merkittävästi viime vuosina. Laatuosasto, jossa nyt työskentelee viisi henkilöä, perustettiin vuonna 2013. Laatuosastolla tarkkaillaan mm. tuoteturvallisuutta, tuotanto-olosuhteita ja toteutetaan auditointeja toimittajien tehtäillä. Laatuosastolla aloitti elokuussa 2015 BSCI:stä vastaava laatukoordinaattori, jonka työnkuva keskittyy toimittajien BSCI-statusten kartoittamiseen ja sen tilastoimiseen. Rooli yrityksessä on vielä uusi ja hyvin keskeinen tämän tutkimuksen teemojen kannalta. Yritykseen palkattiin vastuullisuusjohtaja keväällä 2015. Myös Kiinan toimistossa on erikseen laatuosasto, joka toteuttaa auditointeja paikallisesti. Yrityksen sisällä kasvava kiinnostus sosiaalisesti vastuullisen ostotoiminnan varmistamiseen tekee siitä sopivan case-yrityksen tähän tutkimukseen.

Case-yrityksen vuonna 2015 toteuttamassa olennaisuusanalyysitutkimuksessa tutkittiin vastuullisuuden eri osa-alueita ja niiden merkityksiä eri sidosryhmille. Analyysi osoittaa, että johtoryhmälle selkeästi tärkein asia on taloudellinen tulos, jonka jälkeen tärkeimmiksi arvoitiin ympäristöasiat ja henkilöstöstä huolehtiminen. Johto, henkilöstä ja kuluttajat kaikki pitivät tavarantoimittajien arviointia yritys vastuuasioissa kohtuullisen tärkeänä, mutta muut asiat, kuten henkilöstön kohtelemisen, nousivat sen yläpuolelle.

Johtoryhmän vastausten mukaan tavarantoimittajien arviointi yritys vastuuasioissa on tutkituista vastuullisuusasioista kaikkein heikoiten onnistunut toistaiseksi. Johtoryhmä arvioi onnistumista keskimäärin arvosanalla 2,7/5. Sidosryhmien välillä oli tämän kysymyksen osalta hajontaa. Johtoryhmän negatiivinen näkemys toimittajien arvioinnin onnistumisesta antaa kuitenkin hyvän perusteen oman tutkimukseni toteuttamiselle. On selkeää, että tässä vastuullisuuden osa-alueessa on vielä kehittämisen varaa. Tutkimuksessa myös linjataan, että yrityksen suurimmat vastuullisuuteen liittyvät riskit löytyvät hankinnan vastuullisuudesta, tuoteturvallisuudesta ja laadusta sekä henkilöstön hyvinvoinnin ja kehittämisen laiminlyönnistä.

3.3. Datankeruu 19 haastattelun kautta

Toteutin haastattelut case-yrityksen pääkonttorilla syys-lokakuussa 2015. Haastattelin yhteensä 12 ostajaa, neljää ostoryhmän päällikköä, hankintajohtajaa, yritys vastuusta vastaavaa Head of Corporate Responsibilityä ja talous- ja hallintojohtajaa. Haastateltavat valittiin yhdessä case-

yrittäjien laatuosaston yhteyshenkilöni kanssa. Tutkimukseni on rajattu käyttötavaroiden hankintaan, joten haastateltavat ostajat valittiin heille kuuluvien tuoteryhmien mukaan. Käyttötavaraksi määritellään kuluttajatuotteet, pois lukien ruoka, juomat, teknokemian tuotteet, kodin paperit, tupakkatuotteet, lehdet ja päivittäiskosmetiikka sekä pukeutumisen tuotteet ja asusteet. Käyttötavaroiden tuoteryhmä valittiin siksi, että BSCI-toimittajien osuus tässä tuoteryhmässä oli suhteellisesti heikoin. Yrityksessä on yhteensä 21 ostajaa, joista 14 ostaa käyttötavaroita. Otokseni on melko kattava, sillä käyttötavaroiden ostajista yli 85 % tuli haastatelluiksi. Saadakseni parhaan mahdollisen ymmärryksen vastuullisen ostotoiminnan tilasta ja haasteista organisaatiossa otin mukaan haastateltavien joukkoon myös ostajien esimiehet ja asiaa käsittelevää johtoporrasta. Koin tärkeäksi saada tietoja ja näkemyksiä mahdollisimman laajalti organisaation eri tasoilta.

Yhteyshenkilöni yrityksen laatuosastolta auttoi minua haastateltavien yhteydenotossa ja haastatteluajataulun luomisessa. Jokaiseen haastatteluun varattiin aikaa tunti, mutta niiden toteutuneet pituudet vaihtelivat n. 20 ja 50 minuutin välillä. Kaikki haastattelut toteutettiin suomeksi. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla ja litteroitiin puhtaaksi. En tehnyt muistiinpanoja haastatteluiden aikana, koska totesin sen heikentävän keskittymistäni kuuntelemiseen. Muistiinpanojen tekeminen myös indikoi haastateltavalle, milloin hän oli sanonut jotain ”tärkeää” ja päätin tämän vaikuttavan tilanteen tunnelmaan väärällä tavalla. Pyrin kaikin mahdollisin keinoin luomaan kuhunkin haastateltavaan rennon ja luottamuksellisen suhteen. Ennen haastattelua kerroin haastateltaville tutkimuksen tarkoituksesta ja heille taattavasta nimettömyydestä. He täyttivät alkuun lomakkeen, jossa kysyttiin seuraavat kysymykset:

1. Kuinka kauan olet ollut yrityksessä töissä?
2. Koulutustausta
3. Ikä
4. Sukupuoli

Ostajien haastatteluissa kysymysrunko oli jokseenkin sama, joskin päästessäni aihealueeseen syvemmälle sisään ensimmäisten haastatteluiden jälkeen lisäsin muutaman kysymyksen runkoon. Ostajien haastattelurunko (liite 1) muodostettiin kirjallisuuskatsauksen ja siitä kerätyn tiivistelmän avulla. Kysymykset on pyritty järjestämään siten, että keskustelu soljuisi

mahdollisimman luontevasti aihealueesta toiseen. Samaan aiheeseen liittyvät kysymykset on siis asetettu peräkkäin.

Ostoryhmän päälliköiden kysymykset (liite 2) muodostettiin vasta ostajien haastatteluiden jälkeen. Niistä suuri osa on samoja kuin ostajien kohdalla, sillä tavoitteena oli ymmärtää myös ostoryhmien päälliköiden näkemyksiä vastuullista ostamista kohtaan. (Esim. *Mitä itse ajattelet vastuullisen ostamisen merkityksestä?* ja *Miten näet vastuullisuuden henkilökohtaisesti kuluttajan näkökulmasta?*) Osa kysymyksistä taas syntyi ostajien haastatteluiden innoittamina, kuten ”*kenen vastuulla vastuullisen hankinnan varmistaminen on?*”. Ostajien haastatteluiden perusteella kävi ilmi, että vastuunjako ja roolit olivat monelle epäselvät. Siksi ostoryhmien päälliköiden sekä ylempien tahojen haastatteluissa yritettiin selvittää vastuunjakoa tarkemmin.

Hankintajohtajan, Head of Corporate Responsibility ja talous- ja hallintojohtajan haastattelut noudattivat kutakuinkin samaa runkoa keskenään (liite 3). Myös näissä käytettiin paljon samoja elementtejä kuin edellisissä haastatteluissa, osittain kuitenkin muokattuina.

3.4. Datan analysoiminen

Datankeruun jälkeen ensimmäinen askel oli haastatteluiden perusteellinen litteroiminen. Sen jälkeen seuraavat askeleet olivat datan koodaaminen ja kategorisointi.

Kuten Saunders et al. (2007) toteavat, laadullisen datan analysoinnissa ei ole standardisoitua lähestymistapaa, mutta on yleistä kerätä data merkityksellisiin kategorioihin ja löytää tärkeimmät yhteydet niiden välillä. Datan koodaaminen on aina subjektiivinen tapahtuma (Saldaña, 2009). Objektiiivisesti analysoiminen on haastavaa, sillä oma kriittinen näkemys tulee aina esille siinä, minkä katsoo tärkeäksi. Koodaus metodina jakaa mielipiteitä. Strauss (1987) esimerkiksi painottaa koodaamisen ehdotonta tärkeyttä laadullisessa tutkimuksessa: hänen mukaansa erinomaiset tutkimukset kumpuavat pitkälti erinomaisesta koodaamisesta (Saldaña, 2009: 2). Packer (2011) puolestaan väittää, että laadullisen datan koodaaminen ei toimi ja sitä on mahdotonta harjoitella (Saldaña, 2009: 2). Kritiikistä huolimatta koodaus on valittu tähän tutkimukseen sopivimmaksi analyysin lähtökohdaksi, sillä se helpottaa suuren tekstimäärän hahmottamista analyysivaiheessa. Koodauksen ja kategorisoinnin taustalla olivat alla olevat

tutkimuskysymykset. Tekstistä pyrittiin löytämään niitä seikkoja, jotka hankaloittavat tai edistävät vastuullista hankintaa kunkin haastateltavan näkökulmasta.

Kysymys 1: Minkälaisia esteitä ja kannusteita sosiaalisesti vastuullisen ostotoiminnan kehittämisellä on suomalaisessa kaupan alan yrityksessä?

Kysymys 2: Miten ammattiostajat suhtautuvat sosiaaliseen vastuullisuuteen ja siihen liittyvään ohjeistukseen?

Kysymys 3: Miten ostotoiminnan sosiaalista vastuullisuutta voitaisiin parantaa?

Koodauksen jälkeen keräsin useimmiten nousseita mielipiteitä tai näkemyksiä yhteen ja loin yläkategorioita. Kuten Schmidt (2004: 253) huomauttaa, kategorisointia on mahdotonta suunnitella etukäteen, vaan se tehdään datasta nousevien teemojen mukaan. Poimin datasta myös löydöksiä vastaavia suoria lainauksia, jotta haastateltavien ääni pääsisi mahdollisimman hyvin kuuluviin lukijalle. Kategorisoinnin jälkeen järjestin ajatukseni miellekartaksi, johon tiivistin haastatteluista nousseet tärkeimmät seikat. Miellekartan avulla kokonaisuus oli helpompi hahmottaa ja purkaa tekstiksi. Analyysissä löydöksiä peilataan aikaisempaan kirjallisuuteen ja sieltä löytyviin tärkeimpiin teemoihin. Lopuksi kehitetään ehdotuksia, joiden avulla hankinnan vastuullisuutta voitaisiin kehittää case-yrityksessä ja muissa vastaavissa yrityksissä.

3.5. Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin onnistutaan mittaamaan tai tutkimaan sitä, mitä oli tarkoituskin (Zikmund, 2000). Tähän kuuluu sekä tutkimussuunnitelman perusteellisuus, oikeanlainen datan analysointi ja mahdollisuus syy-seuraussuhteiden päättelyyn (Yin, 2003). Ulkoinen validiteetti arvioi sitä, kuinka hyvin tulokset ovat yleistettävissä laajempaan kontekstiin (Yin, 2003).

Kuten aiemmissa osiossa on perusteltu, laadulliset haastattelut ja case-lähestymistapa sopivat tämän tutkimuksen tarkoituksiin parhaiten, sillä tutkimus on muodoltaan kuvaileva ja syvälinen. Analyysivaiheessa on myös riski löydöksiä vinoutumiseen, sillä tärkeimpien seikkojen valitseminen aineistosta on loppujen lopuksi tutkijan omissa käsissä. Valintoihin voivat

alitajuisesti vaikuttaa aiemmat oletukset ja omat näkemykset. Tiedostin riskin jo etukäteen ja pyrin mahdollisimman objektiiviseen analyysiin. Koska kyseessä on yhden yrityksen case-tutkimus, ei tuloksia voida yleistää laajalti. Ne ovat kuitenkin suuntaa antavia myös muille samalla alalla toimiville tai samankaltaisia prosesseja käyttäville yritykselle.

Reliabiliteetilla puolestaan viitataan siihen, kuinka virheettömästi tutkimus toteutettiin (Zikmund, 2000). Jos tutkimus toteutettaisiin uudestaan, täysin luotettava tutkimus tuottaisi tismalleen saman tuloksen uudestaan (Yin, 2003).

Omiin näkemyksiini vaikuttivat epäilemättä haastatteluiden lisäksi laatuosastolta saamani ohjeistukset ja esitiedot. Oma työpisteeni haastattelujakson ajan (seitsemän päivää kahden viikon sisään) sijaitsi laatuosastolla, joten kävin myös epävirallisia keskusteluja sekä oman ohjaajani että muiden työntekijöiden kanssa. Vaikka nämä keskustelut eivät tulleet osaksi virallista dataani, vaikuttivat ne epäilemättä näkemyksiini yrityksestä ja ostamisen vastuullisuuden toimintamalleista sekä vastuunjaosta. Tutkimukseni toteutettiin tilaustyönä laatuosaston pyynnöstä, joten neutraaleista pyrkimyksistäni huolimatta tunsin kuuluvani ns. laatuosaston leiriin.

Osaltaan haastattelujen luotettavuuteen vaikutti mahdollinen syyllisyyden tunne. Käytännössä tehtäviini kuului selvittää, laistavatko ostajat heille astetuista ohjenuorista. Osa haastatelluista saattoi tuntea olonsa epämukavaksi ja syytetyksi, vaikka yritin tätä välttää. On myös hyvin mahdollista, että haastateltavat kaunistelivat totuutta. Jonkin verran pidättyvyyttä oli havaittavissa. Kuluttajatutkimuksissa on yleisesti todettu, että kuluttajat kuvailevat ostokäyttäytymistään vastuullisemmaksi kuin se todellisuudessa on (mm. De Pelsmacker et al., 2005; Bray et al., 2010). Young et al. (2010) puhuvat ”arvo/toiminta -kuilusta”: vastuullisen kuluttamisen puolesta puhuvat kuluttajat kykenevät toteuttamaan kuvailemiaan arvoja käytännössä hyvin heikosti. Arvo/toiminta -kuilu on hyvä ottaa huomioon myös tässä tutkimuksessa, vaikka kyse onkin B2B-ostamisesta. Yksi kysymyksistä (*Miten näet vastuullisuuden henkilökohtaisesti kuluttajan näkökulmasta*) käsittelee omia arvovalintoja kuluttajan näkökulmasta ja omat henkilökohtaiset näkemykset heijastunevat myös työtehtävissä tehtäviin päätöksiin. Analyysissä pyritään ottamaan huomioon äänensävy ja epärointi. Siksi myös äänteet, kuten ”ööh” ja ”hmm” on huomioitu litteroinnissa.

Oma käytökseni haastattelutilanteissa saattoi vaikuttaa tavalla tai toisella. Pyrkimykseni oli välttää johdattelevia ja suljettuja kysymyksiä ja kohtuullisen hyvin siinä onnistuin. Muutaman kerran haastattelutilanteessa huomasin kuitenkin tekeväni tässä virheitä. Joskus halusin varmistaa ymmärtäneeni oikein ja kysyin suljettuja ”tarkoititko tätä” -muotoisia kysymyksiä. Toisinaan myötäilin ehkä liikaa nyökyttämällä päätäni ja sanomalla ”niin”. Tämäkin voi johdattaa haastateltavaa johonkin suuntaan.

Jokin muu tutkimusmenetelmä, kuten observaatio, olisi voinut tuottaa objektiivisemmat tulokset, sillä syyllisyydentunne olisi mahdollisesti jäänyt pois. Toki myös observaatiossa on riskinä kaunistelu. Kun tutkimuksen kohde tietää, että häntä seurataan, on tyypillistä, että työt tehdään entistä tarkemmin. Observaatiossa datankeruu olisi luultavasti myös ollut hitaampaa.

4. ANALYYSI

Ostajien ja ostoryhmäpäälliköiden haastattelut analysointiin yhdessä, sillä nämä haastattelut olivat luonteeltaan melko samanlaisia. Ostoryhmäpäälliköistä osa tekee myös itse ostotyötä samaan tapaan ryhmänsä kanssa. Ostoryhmäpäälliköt ovat päivittäisessä työssään hyvin paljon tekemisissä konkreettisen ostamisen kanssa, toisin kuin hankintajohtaja, talous- ja hallintojohtaja ja Head of CR. Johtoasemissa olevien henkilöiden haastattelut analysoitiin erikseen (kohdassa 4.3.8.), sillä ne olivat luonteeltaan erilaisia muihin haastatteluihin verrattuna.

Tutkimuskysymykset huomioon ottaen ostajien ja ostoryhmäpäälliköiden haastattelut muodostavat tämän tutkimuksen kannalta kriittisen aineiston, sillä kysymyksissä selvitetään nimenomaan ostajien näkemyksiä ja päätöksentekoa. Korkeammissa asemissa olevien henkilöiden haastattelut ovat tutkimusta tukevia haastatteluita, joista ilmenee paremmin organisaation rakenne ja se, miten ajatusmallit vaihtelevat ostajien ja muiden organisaatiotasojen ihmisten välillä.

4.1. Ostajan taustan merkitys sitoutuneisuuteen

Haastateltuja ostajia (mukaan lukien ostoryhmäpäälliköt) oli kuusitoista, joista puolet oli naisia ja puolet miehiä. Haastateltujen keski-ikä oli 47,25 vuotta. Nuorin oli 37-vuotias ja vanhin 57-vuotias. Haastateltavien koulutustausta vaihteli ensimmäisen ja kolmannen asteen koulutusten välillä. Suurimmalla osalla oli toisen asteen koulutus, joista tyypillisin oli merkonomin tai ylioppilastaustaisen merkonomin tutkinto. Yhdellä ostajalla oli vain keskikoulututkinto, kun taas kolme haastatelluista oli opiskellut ammattikorkeakoulutasolla. Yliopistotaustaa ei ollut kenelläkään. Keskimääräinen aika case-yrityksen työntekijänä oli 10,75 vuotta. Vaihteluväli tässä oli 1-30 vuotta.

Halusin tutkia, onko ostajan sukupuoli, iällä, koulutusasteella tai yrityksessä vietetyillä vuosilla yhteyttä siihen, onko ostaja sitoutunut vastuulliseen hankintaan. Arvioin jokaisen haastattelun perusteella kullekin haastatellulle sitoutuneisuusasteen numerona 1 ja 5 väliltä. Käänsin sitoutuneisuuden numeeriseksi, jotta pystyin toteuttamaan muutaman yksinkertaisen korrelaatio- ja keskiarvolaskun. Arvosana perustui haastatteluun yleisesti. Erityispainoa sai

haastateltavan oma arvio vastuullisuudestaan kuluttajana, sillä mielestäni oman elämän päätökset kuluttajana ollessa kertovat paljon todellisista asenteista silloin, kun työnantaja ei ole valvomassa. Henkilökohtaisten arvojen merkitys ostopäätösten vastuullisuuteen kävi ilmi kirjallisuuskatsauksessa (Park & Stoel, 2005; Salam, 2009). Lisäksi arvosanassa otettiin huomioon ymmärrys ostajan roolista vastuullisuudessa. Arvosanaan vaikutti negatiivisesti se, jos vastuullisen hankinnan varmistaminen koettiin irralliseksi ostajan työstä. Kokonaisuudessaan arvosana siis koostui asenteista ja omasta sitoutuneisuudesta vastuullista hankintaa kohtaan. Arviossa vertailukohtana pidettiin muita haastateltavia. Ne eivät perustu minkäänlaiseen laajempaan arvioon vastuullisuusasenteista tai sitoutuneisuudesta. Arvosanan 5 sai siis sellainen henkilö, joka oli muihin ostajiin nähden sitoutunut vastuullisuuteen. Tämä tutkimus ei ota kantaa siihen, miten vastuullisuusasenteet ovat verrannollisia muihin yhteiskunnan jäseniin.

Koska tutkimus on laadullinen, korrelaatio- ja keskiarvolaskuihin sisältyy eittämättä virheen mahdollisuus. Arvosanat perustuvat omaan arviooni. Laadulliset seikat eivät käänny numeroiksi yksiselitteisesti, joten laskuja ei tule ymmärtää absoluuttisina totuuksina, vaan muuta analyysiä tukevinä huomioina. Korrelaatiolaskujen perusteella voidaan arvioida yhteyksiä, mutta ei vaikutuksia. Laskujen perusteella ei siis voida väittää, että esimerkiksi nuorempi ikä tai yrityksessä vietettyjen vuosien määrä vaikuttaisivat henkilön sitoutuneisuuteen, vaikka yhteyksien välillä olisikin olemassa.

Naisten arvosanoista laskettu keskiarvo oli 3,06 ja miesten 2,94. Sitoutuneisuus ei siis ole juuri yhdistettävissä ostajan **sukupuoleen**. Keskiarvojen välinen ero on mitättömän pieni eikä perusteella voi tehdä johtopäätöksiä. De Pelsmacker et al. (2005) mukaan suurin osa eettisen kulutuksen tutkimuksista (mm. De Pelsmacker, 2005; MORI, 2000; Sikula & Costa, 1994; Tsalikis & Ortiz-Buonafina, 1990) on päätenyt samaan tulokseen: kulutuksen eettisyys ei ole riippuvaista sukupuolesta. Dickson (2001) on puolestaan todennut, että naiskuluttajat välttelevät hikipajoissa tuotettujen tuotemerkkien ostamista miehiä enemmän (De Pelsmacker et al., 2005).

Iän ja sitoutuneisuuden välillä oli 22,9 % negatiivinen korrelaatio, joka viittaisi siihen, että nuoremmat ostajat olivat vanhempia sitoutuneempia vastuullisuuteen. Korrelaatiota voidaan kuitenkin pitää heikkona. Kirjallisuudessa iän vaikutuksesta eettiseen ostokäyttäytymiseen on saatu vaihtelevia tuloksia riippuen muun muassa eettisyyden mittarista ja tutkimuksissa käytetyistä tuotteista (De Pelsmacker et al., 2005).

Koulutusaste ja sitoutuneisuus saivat 23,2 % positiivisen korrelaation. Laskussa yomerkonomin tutkinto huomioitiin pelkkää merkonomin tutkintoa korkeammaksi. Tuloksen mukaan korkeampi koulutusaste on yhdistettävissä vahvempaan sitoutuneisuuteen, joskin yhteys on heikko. Myös kirjallisuudessa kohtuullisen korkean koulutuksen on todettu edistävän eettistä ostokäyttäytymistä (De Pelsmacker, 2005).

Yrityksessä vietettyjen vuosien ja sitoutuneisuuden välillä oli 26,3 % negatiivinen korrelaatio. Tämä viittaa siihen, että tuoreemmat työntekijät ovat sitoutuneempia kuin he, jotka ovat olleet yrityksen palveluksessa kauemmin. Tämäkään korrelaatio ei ole vahva ja lienee jossain määrin yhteydessä ikään.

Monet tutkimukset viittaavat siihen, että tyypillisimmin eettisiä ostopäätöksiä tekevät kohtuullisen hyvätuloiset ja koulutetut henkilöt, joilla on kohtuullisen hyvä sosiaalinen status (De Pelsmacker et al., 2005 [Carrigan & Attalla, 2001; Maignan & Ferrell, 2001; Roberts, 1996]). Roberts (1995) kuitenkin linjasi, että demografiset seikat eivät ole erityisen tärkeitä eettisen kuluttajan identifioimisessa. Henkilökohtaisilla arvoilla on suurempi vaikutus eettisiin päätöksiin. (De Pelsmacker et al., 2005.) Näissä tutkimuksissa on tosin tutkittu kuluttajia eikä ammattioistajia, joten ne eivät ole täysin yleistettävissä käytökseen työympäristöissä. Ihmiset ovat ihmisiä niin töissä kuin sen ulkopuolellakin, mutta käyttäytymistä työpaikalla voivat ohjata mm. seikat, kuten johdon ohjeet, paineet, ja yrityskulttuuri, jotka eivät kuluttajan päätöksissä ole läsnä.

4.2. Haastatteluanalyysi: vastuullisen ostamisen kulmakivet case-yrityksessä

Ostajien ja ostoryhmäpäälliköiden haastatteluiden kautta selvisi tietoa ostajien asenteista, heidän tietotasostaan ja sosiaalisesti vastuullisen ostamisen periaatteiden sisäistämisestä. Tämän lisäksi haastatteluista selvisi organisaation rakenteeseen liittyviä seikkoja liittyen esimerkiksi rooleihin yrityksen sisällä, työyhteisön ilmapiiriin, toimittajasuhteisiin ja muihin ostotoimintaan vaikuttaviin asioihin. Tässä luvussa käydään läpi haastatteluiden keskeisintä antia.

4.2.1. Käsitukset sosiaalisesti vastuullisesta ostamisesta ja BSCI:stä

Ostajat ja ostopäälliköt pitivät poikkeuksetta sosiaalisesti vastuullista ostamista tärkeänä asiana. Kysymys tuli suoraan puheeksi kaikkien paitsi yhden haastateltavan kanssa. Kysymyksestä keskusteltiin yleensä sen jälkeen, kun oli käsitelty sosiaalisesti vastuullisen ostamisen määritelmä ja olin näyttänyt BSCI:n toimintaperiaatteet. Toimintaperiaatteet nähtyään kaikki siis myönsivät asian merkityksen. Merkitys on helppo myöntää, mutta todellinen ymmärrys ja sitoutuneisuus näkyvät muissa asioissa, kuten omassa vastuun ottamisessa ja vastuullisuusasioiden omaksumisessa myös työelämän ulkopuolella. Haastatteluiden perusteella on todettavissa, että ostajien keskuudessa on suurta vaihtelua sitoutuneisuuden suhteen. Asian tärkeyden myöntämisestä huolimatta osa ostajista ei ole sitoutunut vastuulliseen hankintaan henkilökohtaisella tasolla. Kuten Head of Corporate Responsibility arvioi itse ostajien kanssa käymiensä keskusteluiden perusteella, jossain vaiheessa katkeaa ymmärrys siitä, että omilla päätöksillä on vaikutus siihen, mitä tapahtuu tuotantoketjun alkupäässä.

Kysyin haastateltavilta, mitä he ymmärtävät käsitteellä sosiaalisesti vastuullinen ostaminen. Vastausten taso vaihteli, mutta käsite oli pääsääntöisesti jokseenkin ymmärretty. Tyypillinen vastaus oli kuitenkin melko ympäröörä. Toistuvia teesejä olivat ”*että perusasiat ovat kunnossa*” ja ”*se, että voimme nukkua täällä yömmä hyvin*”. Suurin osa pystyi pyydettäessä tarkentamaan sitä, mitä perusasioilla tarkoitetaan. Usein mainittuja seikkoja tällöin olivat lapsityövoima ja työolosuhteet. Muutama mainitsi säännöstöjä, kuten BSCI:n toimintaperiaatteet tai YK:n ihmisoikeusjulistuksen. Joku ymmärsi asian melko kapeasti: ”*Se, että se tuote on sitä, mitä sen pitää olla. Että se on Suomen lainsäädännön mukainen.*”

Tämän jälkeen annoin haastateltaville oman määritelmäni sosiaalisesti vastuullisesta ostamisesta. Näytin heille listaa BSCI:n toimintaperiaatteista ja kysyin, ovatko periaatteet tuttuja. Yhdelletoista haastatellulle periaatteet olivat tuttuja pääpiirteittäin, mutta tarkasti niitä ei tunneta tai muisteta.

”*No en osaisi varmaan ulkoa luetella niitä, mutta päällisin puolin. En kyllä todellakaan muista kaikkia. Ei ostajien nyt tarvitse sillä puolella olla ekspertejä. Me käännyimme aina laatuihmisten puoleen jos tulee jotain.*”

Kaksi vastasi periaatteiden olevan tuttuja ja kaksi myönsi, että ne eivät ole tuttuja:

”Ei ole BSCI-lista tuttu. Minä yritän keskittyä siihen, että ostan riittävän halvalla riittävän hyvän tuotteen ja saan parhaan katteen. Laatuosastolla tämä on tuttua ja päivittäistä hommaa. Perusasiat riittävät minulle.”

Kaikille oli kuitenkin selvää, että yrityksessä on panostettu vastuullisuuden kehittämiseen. Viidessätoista haastattelussa tuli esiin, että vastuullisuusasiat ovat muuttuneet rajusti viimeisen viiden vuoden aikana hyvään suuntaan: *”Onhan se muuttunut ihan huikeasti. Kolme vuotta sitten Kiinasta ostettiin vielä suoraan ja kysyttiin ehkä joidenkin tuotteiden laatupapereita. Mutta en kyllä muista että olisin kysellyt minkään tehtaan toimintaa.”* Kahdestatoista ostajasta (ostoryhmäpäälliköt pois lukien) yhdeksän oli sitä mieltä, että heidän lähin esimiehensä, ts. ostoryhmän päällikkö, on sitoutunut vastuulliseen ostamiseen. Kaksi ostajista totesi, että lähin esimies korostaa enemmän muita asioita, kuten hintaa. Kuudestatoista haastatellusta kaksitoista arveli ylimmän johdon olevan sitoutunut vastuullisen hankinnan kehittämiseen. Vain kaksi vastauksista poikkesi tästä näkemyksestä. Yhden ostajan mielestä ylin johto todennäköisesti näkee vastuullisuuden välttämättömänä pahana, toisen mielestä taas johto ei ymmärrä vastuullisesta ostamisesta aiheutuvia kustannuksia. Valtaosa kuitenkin tunnisti, että vastuullisen hankinnan kehittämiseen on panostettu yrityksessä viime vuosina ja panostus on lähtöisin ylimmästä johdosta.

Perusohje BSCI:stä oli melko hyvin ymmärretty. Ainakin 12 kuudestatoista haastatellusta toi esiin, että BSCI on ehdoton edellytys uuden toimittajan kohdalla: *”Ei tehdä sopimuksia enää BSCI:n ulkopuolella. Se on selkeää.”* Kukaan ei suoranaisesti tunnustanut ostavansa tavaraa BSCI:n ulkopuolelta.

Suurin osa ostajista, uusimpia lukuun ottamatta, on saanut koulutuksen BSCI:stä. Muutamassa haastattelussa kuitenkin tuli esiin, että koulutus on jo jokseenkin unohtunut: *”Siis olihan meillä jossakin vaiheessa (koulutus). Mutta siitä on jo aikaa. Ihan yleisellä tasolla on ollut, että mitä tämä on ja mitä tarkoittaa.”*

4.2.2. Epäilykset BSCI:n järjestelmää kohtaan

Keskusteluissa nousi esiin ostajien käsitys ja luottamus BSCI-järjestelmää kohtaan. Tyypillisesti tähän ensin vastattiin, että järjestelmä on ihan hyvä ja sen tarkoitusperät ovat järkeviä.

Järjestelmä sai kuitenkin myös kritiikkiä ja sen aukottomuus epäilytti useita. Seitsemän haastatelluista nosti esiin haasteet BSCI:n sääntöjen ja paikalliskulttuurin yhteensovittamisessa. Näistä kuusi mainitsi kohtuullisten työaikojen vaatimukset erityisen haasteellisina Kiinassa. Tämän näkemyksen mukaan moni tehdastyöläinen muuttaa tehtaalle ja haluaa tehdä ylitöitä muutaman viikon ajan, jotta pääsisi kotiin lomalle pidemmäksi aikaa. Muutama mainitsi lapsityövoiman kulttuurilliset haasteet: lasten ottaminen mukaan töihin on kulttuurin mukainen tapa, jota on vaikea muuttaa – missä lapset olisivat töiden sijaan, jos esimerkiksi koulumaksuihin ei ole varaa? Muutama ostajista piti BSCI:n kriteereitä liian tiukkoina. Hyväkin tehdas saattaa jäädä järjestelmän ulkopuolelle jonkin pienen virheen takia: *”Vähän mietityttää, että onko tämä vähän turhan tiukka – läpäisisikö suomalainenkaan tehdas näitä?”*

Yksi ostoryhmäpäälliköistä arveli, että tuotanto tulee aina siirtymään uusille, halvemmille tuotantoalueille, jolloin prosessi pitää aloittaa uudestaan: *”Jossain vaiheessa ruvetaan ostamaan Afrikasta näitä tavaroita ja lähdetään rakentamaan periaatteita uudestaan.”*

Seitsemän haastatelluista mainitsi toimitusketjujen monimutkaisuuden ja sen, kuinka haastavaa on valvoa, mitä tapahtuu niiden alkupäässä. Erityismainintoja saivat tavarantoimittajat, jotka keräävät tavaraa useilta, jopa sadoilta tehtailta. Jokaisen komponentin alkuperää on haastateltavien mukaan mahdotonta valvoa: *”Yksikin traderi toi tavaraa 600 eri tehtaasta. Niiden omat tehtaot ovat varmasti kunnossa, mutta miten pystytään varmistamaan kaikki muut. Traderit eivät mielellään kerro tehtaita, josta ostavat. Muuten ostaisimme suoraan niiden ohi. Tässä on systeemin kohdalta yksi kompastuskivi.”*

Yksi ostaja kritisoi case-yrityksessä tehtyjä päätöksiä vastaavissa tilanteissa: *”Tämä on vähän ongelmallista. Yksikin toimittaja omistaa 7 eri tehdasta. Yksi niistä on BSCI-auditoitu ja case-yritys päätti, että se riittää. Ja näin katsotaan, että kaikki ostot täältä toimittajalta ovat BSCI:n alaisia.”*

Kuudessa haastattelussa esiin tuli epäilykset auditointijärjestelmän luotettavuudesta. Epäilyksiä herätti se, ehditäänkö tehtaita auditoida tarpeeksi usein. Erityisesti epäiltiin sitä, että tehtaot

saavat asiat näyttämään todellisuutta paremmilta auditoinnin ajaksi: *”Kiina on juuri sellainen maa, että siellä laitetaan ruksia ja leimaa papereihin. Jos tiedetään, että joku tulee auditoimaan, niin annetaan lapsille vapaapäivä. Tämä on se minun pelko.”*

Epäluottamus järjestelmää kohtaan voi heikentää motivaatiota sen absoluuttiseen noudattamiseen. Toisaalta epäkohtien korostaminen voi toimia tekosyynä, jolla uskotellaan sekä muille että itselle, että systeemiin panostaminen ei ole vaivan arvoista. Järjestelmän hyvistä ja huonoista puolista on hyvä keskustella avoimesti tulevilla koulutuksissa.

4.2.3. Henkilökohtaiset näkemykset ja työyhteisön ilmapiiri

Tiedustelin haastatteluissa myös sitä, miten ostajat näkevät vastuullisuuden henkilökohtaisesti kuluttajana ollessaan. Työelämän ulkopuolinen kiinnostus asiaa kohtaan usein kertoo siitä, että asia on otettu osaksi henkilökohtaisia arvoja ja sitoutuminen siihen näkyy todennäköisesti enemmän myös työtehtävissä. Asia tuli puheeksi kaikissa haastatteluissa yhtä lukuun ottamatta. Vastausten perusteella järjestin ostajat kolmeen eri kategoriaan: korkea, kohtalainen tai heikko kiinnostus vastuullisuuteen kuluttajana. Neljällä vastaajista oli korkea kiinnostus, viidellä kohtalainen ja kuudella heikko. Osa heikon tai kohtalaisen kiinnostuksen kategorioihin sijoittuneista tuntui haluavan luottaa siihen, että kuluttajana ei tarvitse epäillä kaupasta löytyvien tuotteiden alkuperää. Vastuun nähdään olevan tällöin muilla yrityksillä, ei kuluttajalla. Kiinnostuksen puute yksityiselämässä ei välttämättä suoraan tarkoita sitä, ettei asiasta välitettäisi töissä: *”Haluan luottaa, että asiat ovat kunnossa. En ala mitään yksittäisiä tuotteita kaivamaan. Mutta omassa työssäni kun voin asiaan vaikuttaa, niin haluan varmistaa, että asiat menevät niin kuin kuuluukin.”* Osa taas myönsi suoraan, että asiaan ei tule kiinnitettyä huomiota kuluttajana ollessa: *”No ei se kyllä mikään ykköskriteeri ole, täytyy sanoa. Ehkä se voi vaikuttaa, jos on kaksi tasavahvaa vaihtoehtoa, mutta eipä nyt...”* Heikko henkilökohtainen kiinnostus vahvistaa teoriaa siitä, että monien ostajien kohdalla yhteyttä omien toimien ja Kaukoidän tehtailla tapahtuvien asioiden välillä ei ole täysin sisäistetty.

Omissa kulutus päätöksissä tuoteturvallisuus nousee muita kriteereitä tärkeämmäksi. Muutamassa tapauksessa kiinnostus tuoteturvallisuuteen jopa sekoitettiin sosiaalisesti vastuulliseen kuluttamiseen. Ajatus siitä, että jokin yritys myisi Suomessa myrkyllistä tai muuten vaarallista

tuotetta, nosti muutamalla haastateltavalla tunteet pintaan. Tämä on tietysti luonnollista, sillä epäkohdat Suomen päässä koskettavat täällä olijoita lähemmin. Ongelmat Kiinassa tuntuvat kaukaisilta.

Kymmenen haastateltavista oli sitä mieltä, että BSCI:stä ei puhuta työpaikan käytävillä. Yksi vastasi, että BSCI:stä puhutaan negatiiviseen sävyyn. Kaksi taas oli sitä mieltä, että siitä puhutaan positiiviseen sävyyn. Selvästi yleisin käsitys on kuitenkin se, että BSCI tai vastuullinen hankinta eivät kuulu kahvipöytäkeskusteluihin. Tämä viittaa siihen, että työyhteisön yhteinen kiinnostus asiaa kohtaan vielä puuttuu. Vastuullista hankintaa ei ole otettu osaksi yrityskulttuuria.

”Ei hirveästi yleensä puhuta. Sitten jos jotain on tapahtunut. Jos joku laatuihminen on Kiinan päässä esimerkiksi käynyt tehtaalla ja siellä on tavattu joku hyvin alaikäisen näköinen tyyppi. Tuollaiset jutut puhuttavat, mutta muuten ei ole mikään päivittäinen puheenaihe.”

”Miksi? En tiedä! Muista työasioista puhutaan enemmän kyllä. Harvemmin tämä nousee esiin. Ehkä siksi, että sitä ei pidetä tärkeänä asiana. Voi olla.”

Mielenkiintoinen kysymys onkin, puhututtaako vastuullinen hankinta vasta siinä vaiheessa, kun todellisia virheitä tai mediakohuja ilmaantuu. Onko muutos mahdollinen, ennen kuin katastrofin vaikutukset koetaan omakohtaisesti? Omakohtainen kokeminen tosin edellyttää sitä, että vahinko koetaan omaksi vastuuksi.

4.2.4. Vastuunjaon epäselvyys

Kenties selkein asia, joka haastatteluista nousi esiin, oli hajanainen ymmärrys siitä, kenen vastuulla sosiaalisesti vastuullisen hankinnan varmistaminen on. Näkemykset tästä jakautuivat melko tasaisesti kolmeen osaan. Osa oli sitä mieltä, että suurin vastuu on ostajalla. Toisten mielestä se taas oli laatuosastolla ja kolmansien mukaan Shanghain konttorilla. Yksi haastateltavista painotti sitä, että vastuu on loppujen lopuksi yrityksen johdolla. Muutama vastasi vastuun olevan sekä ostajalla ja laadulla tai ostajalla ja Shanghain toimistolla. Toimeksiannostani ja Head of Corporate Responsibility, talous- ja hallintojohtajan ja hankintajohtajan haastatteluista kantautui selkeä viesti siitä, että vastuullisen hankinnan varmistamisessa suurin

vastuu tulisi olla ostajalla. Ostajahaastatteluihin ilmennyt suuri kirjo tämän kysymyksen osalta on selkeä osoitus siitä, että johtoportaan käsitys ostajan roolista ei ole jalkautunut ostajien keskuuteen vaan vastuunjako on ostajille vielä epäselvä.

Vallitseva käsitys ostajien keskuudessa oli se, että heidän tehtävänä on varmistaa dokumentti siitä, että uusi toimittaja on BSCI:n jäsen tai halukas ryhtymään siihen. Vaikka tämä perusohje oli kohtalaisen hyvin ymmärretty, käsitys ostajan vastuusta monesti jäi siihen. Kun todistus BSCI-jäsenyydestä tai lupaus siihen lähtemisestä on saatu, valtaosa ostajista kokee oman roolinsa päättyneen. BSCI nähdään pitkälti neljän kirjaimen yhdistelmänä, joka on paperilla pyydettävä. Keskustelua sen sisällöstä ei juuri käydy. Head of Corporate Responsibility toivoi ostajien ”haastavan toimittajia” vastuullisuusasioissa. Haastatteluista kävi ilmi, että tällaista haastamista tapahtuu hyvin vähän tai ei ollenkaan. Myöskään toimittajien BSCI-statusten seuraamista tai siihen lupautuneiden toimittajien edistymistä ei pääsääntöisesti koeta omaksi asiaksi. Toki poikkeuksiakin löytyy ja etenkin ostoryhmäpäälliköiden keskuudessa seuranta oli hieman tutumpi asia.

”Eli mehän ei tehdä siis sillä tavalla mitään muuta kuin että meillä on nämä lomakkeet ja kaavakkeet jotka lähetetään toimittajalle, jotka he sitten täyttävät. Että sehän on periaatteessa se meidän juttu, ei lähdetä auditoimaan. Se tehdään muualla, niin kuin laadussa. Tämä on meidän homma.”

”Itse olen suorastaan helpottunut että on tällainen systeemi. Tämä systeemi siirtää vastuun minulta pois. Jos tuotteeseen tulee jotain ongelmaa niin vastuu on laatuosaston, ei minun. Siksi ihan mielelläni naputtelen näitä tietoja.”

”Onneksi meillä on niin hyvä laatuorganisaatio, joissain yrityksissä tämäkin olisi oston vastuulla. Että siinä mielessä voi hyvällä omallatunnolla jättää sen heille. Me vaan sitten toimitaan niissä puitteissa mitä meille sanotaan, eli mitä pitää tehdä ja mistä pitää ostaa.”

”Pääpiirteittäin tiedetään mitkä asiat pitää olla kunnossa. Se oikeastaan riittää. Me pystytään luottamaan siihen että Shanghain osasto ja meidän laatuosasto täällä tsekkaa.”

4.2.4.1. Kiinan konttorin rooli

Shanghain konttori on avattu case-yrityksessä pari vuotta sitten. Ostajat kartoittavat toimittajia Kiinasta käyttäen Shanghain henkilöstöä paljon avukseen. Suurin osa toimittajista löytyykin Shanghain konttorin kautta. Toimintaohje Shanghain konttorilla on, että BSCI:hin kuulumattomia toimittajia ei tulisi tarjota suomalaisille ostajille lainkaan. Systemin toimiessa täydellisesti suomalainen ostaja voi siis luottaa siihen, että Shanghaista tulevat toimittajaehdotukset ovat taatusti BSCI:n jäseniä ja selvitystyö toimittajan vastuullisuudesta on jo tehty. Haastatteluista kuitenkin ilmeni epäkohtia tähän liittyen. Kahdessa haastattelussa kävi ilmi, että luottamus Shanghain konttoriin tässä asiassa ei ole aukoton: *”Meille tulee edelleen Shanghain toimiston läpi toimittajia, joilla ei ole BSCI:tä. Se selviää meille vähän liian myöhään, kun olemme luottaneet siihen, että kaikki on kunnossa. Muutaman kerran asiat ovat meinanneet myöhästyä tämän takia. Mutta siihen on nyt kiinnitetty enemmän huomiota.”* Toisaalta neljä ostajista sanoi luottavansa ja tukeutuvansa Shanghain työntekijöihin vastuullisuuden tarkistamisessa:

”Shanghaista lähetetään vaihtoehtoja, mutta minä teen päätöksen. Minä en taas toimittajista tiedä yhtään, se vastuu on hyvin pitkälti Shanghain konttorilla ja laatuosastolla. He tsekkaavat, että nämä lakiasiat täyttyvät. En tiedä, miten he Shanghain konttorilla varmistavat, että toimittajien antamat tiedot ovat oikeita.”

”En tiedä, mikä Kiinan tapa on, mitä kysyvät toimittajasta ennen kuin tuovat meille esiin. Heidän pitää varmaan jotain sieltä kysellä ensin, toimittajatietoja.”

Ristiriita on ilmeinen: osittain Kiinan konttorin vastuunkantoon luotetaan sokeasti – toisaalla taas porsaanreikiä on huomattu. Asia on kuitenkin hankintajohtajan tiedossa ja se on hänen mukaansa otettu käsittelyyn Shanghain konttorin henkilöstön kanssa.

4.2.4.2. Ostot Euroopasta

Tutkimukseni keskittyy lähinnä Kaukoidän ostoihin, sillä BSCI-järjestelmä painottuu riskimaaostoihin. Osassa haastatteluista kuitenkin sivuttiin sitä, miten vastuu jakautuu silloin, kun tavaraa ostetaan eurooppalaisilta tavarantoimittajilta. Pääosin vastuun nähtiin tällöin olevan toimittajalla, vaikka tuote alun perin olisi valmistettu riskimaassa: *”Euroopan*

vastuullisuusasioita en ole edes miettinyt. Luotan, että niillä on automaattisesti asiat oltava kunnossa.” Osa taas tunnisti, että tällöinkin case-yrityksen vastuu on olemassa, mutta sen seuraaminen on hyvin vaikeata. Toisin kuin riskimaista ostettaessa, Euroopan ostojen osalta ostajilla ei tuntunut olevan selkeää kuvaa siitä, mitkä ohjeet ovat vastuullisuuden varmistamisen suhteen. ”BSCI:tä ei edellytetä eurooppalaisilta toimittajilta. Kilpailutustilanteessa se kysytään, mutta en nyt ihan muista miten se siellä on...”

On totta, että Euroopasta ostettaessa toimitusketjun seuraaminen loppuun saakka on hankalampaa ja Eurooppaan tuojalla tulisi olla vastuu tuotteen alkuperästä. Jos kyseessä on brändituote, brändin kantaja kantaa todennäköisesti suuremman taakan mediakohun sattuessa. Vastuuasioita Euroopasta ostaessa ei kuitenkaan tulisi jättää huomiomatta. Kaupan alan yritykset ovat joutuneet otsikoihin välikäsien kautta ostettujen tuotteiden tuotanto-oloista ilmenneiden epäkohtien vuoksi – myös Suomessa. Nämä tapahtumat ovat osoitus median voimakkuudesta: pienetkin virheet menneisyydessä voivat aiheuttaa negatiivista mediahuomiota ja sen myötä sekä kuluttaja- että sijoittajaluottamuksen menetyksiä.

4.2.5. Seurannan roolit ja prosessit

Toimittajien BSCI-statuksen seuraamisesta ja raportoinnista case-yrityksessä on aiemmin vastannut huolintaosasto. Hankintajohtajan mukaan raportointi on ollut aiemmin hieman hajanaista. Myös ostajahaastatteluista kävi ilmi, että huolintaosastolla raportointi jäi osittain muiden työtehtävien varjoon. Elokuusta 2015 alkaen yrityksessä aloittanut BSCI:stä vastaava laatukoordinaattori on ottanut seurannan vastuulleen. Uuden tehtävän vaikutus vastuunjakoon oli monelle vielä epäselvä haastatteluiden aikaan syys-lokakuussa 2015. Ostajista valtaosa ei katsonut seurantaa tai raportointia omiksi tehtävikseen etenkin sen jälkeen, kun yritykseen oli palkattu seurannasta vastaava ihminen. Laatukoordinaattori on tilastoinut toimittajien BSCI-tilanteita ja huomauttanut kyseenalaisista BSCI-statuksista kyseisistä toimittajista vastaaville ostajille. Eräs ostoryhmäpäälliköistä pohti asiaa seuraavasti:

”BSCI-koordinaattorin rooli on uusi ja itselläkin oli vähän kysymys, että miten tämä prosessi nyt menee, kun siitä ei ole oikein keskusteltu. Sehän työllistää meitä nyt hirveästi kun yhtäkkiä alkaa tulemaan näitä palautteita. Minullekin on vähän epäselvää, että miten nämä hoidetaan

eteenpäin, koska me olemme aika ylityöllistettyjä jo pelkästään valikoiman suhteen. No nyt me ollaan sitten laitettu näitä Shanghai toimistolle eteenpäin, koska he ovat siellä ja se on kätevämpää.”

Ostajien haastatteluista nousi esiin epäilyksiä BSCI-tilastojen ajanmukaisuudesta. Monille oli epäselvää, kuka tilastoja seuraa ja vaikuttavatko niihin kenties vanhat toimittajat, joilta ei enää osteta mitään. Tilanne case-yrityksessä on saattanut jo muuttua haastatteluajankohdan (syys- ja lokakuu 2015) jälkeen.

”Varmasti tilastoissa on vanhoja toimittajia, jotka eivät ole jäseniä. Se varmaan vaikuttaa siihen, että BSCI-toimittajien osuus ei ole 100 %. Ei niiltä enää välttämättä tule tavaraa. Mietin että onko se (tilastot) otettu tällä hetkellä akuuteista toimittajista joilta tulee tavaraa. Onkohan sieltä pudotettu jo ne joilta ei tule tavaraa.”

Vanhalta toimittajalta ostaessa ei myöskään aina muisteta tarkistaa BSCI:n tilannetta.

”Minun mielestä me ollaan heivattu pois kaikki toimittajat jotka eivät ole sitoutuneet BSCI:hin. Että en ole oikeastaan osannut kyseenalaistaa sitä jos jotain vanhaa tilataan. Eli jos joku on ollut BSCI-toimittaja, niin kyllä olen siinä olettamuksessa että se on edelleen. Mutta sehän on sitten taas meidän laadun tehtävä ja myös Kiinan päässä, siellähän on oma laatuosasto myös. Niiden pitää pitää huolta siitä. Suoraan sanottuna en edes tiedä miten se sellainen jatkuva valvonta on hoidettu. Että onko sitä. Toivon mukaan on.”

Osa haastatteluista painotti sitä, että tilastoissa mukana on välivaiheen toimittajia, jotka eivät ole vielä päässeet BSCI-järjestelmään, mutta ovat prosessissa mukana. Välivaiheen yritysten seuraamisessakin nähdään porsaanreikiä:

”Eiväthän ne välttämättä ikinä läpäise sitä auditointia. Ne laittaa nimen ja 16 leimaa paperiin ja me laitetaan tilaus kun meillä nyt on tämä dokumentti tässä. Tai eivät välttämättä edes lähde siihen. Olen niin skeptinen ihminen että mulle se (paperi) ei merkitse mitään suorastaan... kyllä sitä nyt nimenomaan seurataan, mutta vuosikin voi mennä ennen kuin huomataan. Tai jos muutaman painostuksen jälkeen he lähtevät siihen mukaan ja eivät läpäisekään auditointia. Sitten on 2 vuotta mennyt ja me ollaan iloisesti tilattu tavaraa ja siellä ei olekaan kaikki kunnossa. Se tässä vähän epäilyttää.”

Ainakin neljä haastatelluista nosti parannusehdotuksista keskusteltaessa esiin ryhdistäytymisen seurannan osalta. Merkittävin ongelma seurannassa lienee kuitenkin se, että ostajat eivät tiedä kenen vastuulla se on ja miten prosessit toimivat. Tehtävien selkeyttäminen ja koulutus tämän osalta tulisivat epäilemättä tarpeeseen.

”Eli jos joku tavarantoimittaja ilmoittaa halukkuutensa, en tiedä miten proseduuri käytännössä menee. Ehkä se nyt alkaa toimimaan kun on yksi ihminen (BSCI-vastaava) joka vetää sitä hommaa. Se on ollut vähän niin että on tehty hieno periaatepäätös mutta ei ihan vielä käytännön tasolla ole toiminut.”

4.2.6. Muut ostajahaastatteluissa esiin nousseet seikat

Osassa keskusteluista nousi esiin kysymys case-yrityksen asiakaskunnan kiinnostuksesta sosiaalisesti vastuullista hankintaa kohtaan. Näkemykset tästä olivat hyvin jakautuneita. Kolme ostajista oli sitä mieltä, että asiakaskunta on valveutunut ja vastuullisuusasiat kiinnostavat yhä suuremmissa määrin. Neljä puolestaan arvioi, että yrityksen asiakaskuntaa ei pääsääntöisesti tämä kiinnosta. Heikko usko kuluttajien kiinnostukseen voi heijastua myös ostajan omaan työhön: vastuullisuusasioita ei priorisoida, sillä kuluttajia pidetään yrityksessä tärkeimpänä sidosryhmänä. Kuluttajien tärkeysasema kävi ilmi johtajien (talous- ja hallintojohtaja, hankintajohtaja ja Head of CR) haastatteluista.

Kuusi haastateltavaa piti BSCI:hin kuuluvien hyvien toimittajien löytämistä käytännössä haasteellisena. Joissain tapauksissa BSCI:stä kiinni pitäminen johtaa huonomman tavaran ostamiseen kalliimmalla hinnalla. Halvan hinnan, hyvän laadun ja vastuullisuuden varmistamisen ristiriidat aiheuttavat siis joillekin ostajille päänvaivaa. Toisaalta neljä haastateltavaa totesi, että BSCI-toimittajan löytäminen on omassa tuoteryhmässä melko helppoa. Usein suurimmaksi haasteeksi vastuullisen hankinnan kehityksessä mainittiin toimittajapuoli, eli se, miten asia saadaan läpi riskimaiden tehtaissa: *”Kyllähän tämä niille aiheuttaa suuria muutoksia. Varmaan suurin haaste on saada se läpi siellä.”* Vastuullisuuden kehittyminen nähtiin usein laajempänä ilmiönä, johon tarvitaan globaalia painetta kaikilta merkittäviltä länsimaisilta kaupan alan yrityksiltä. Pari haastateltavaa vetosi siihen, että kiinalaisten kanssa on vaikeata kommunikoida: *”Monesti käy niin, että messuilla he sanovat että ’on, on, on’. Sitten*

kun yritetään tehdä kauppaa ja laitetaan sähköpostilla, että haluamme dokumentit, niin niitä ei välttämättä löydykään.”

Eräs haastateltava nosti esiin sen, että joidenkin ostajien englanninkielentaito on välttävä.

”Eiväthän he pysty kommunikoimaan toimittajien kanssa. Niillä on assistentti, joka tulkkaa.

Näitä ostajia on valitettavasti meidän talossa vielä aika paljon. En tiedä, onko se assistentti, joka tietää kaiken BSCI:stä vai onko ostaja.” Asia tuli puheeksi vasta haastatteluiden loppupuolella,

minkä takia muiden ostajien kanssa ei asiasta puhuttu. Otin asian kuitenkin puheeksi ostoryhmäpäälliköiden kanssa. Heistä kaksi arvioi ryhmänsä englanninkielentaidon riittäväksi, toiset kaksi taas kohtuulliseksi. Kaikki tuntuvat olevan sitä mieltä, että kielitaidolla pärjätään, mutta se ei ole täydellistä.

Kielitaito vaikuttanee myös halukkuuteen lähteä mukaan tehdasvierailuille. Yrityksessä ostajia kannustetaan lähtemään tehdasvierailuille. Suurin osta haastatelluista oli jollain tehtaalla käynyt,

mutta monessa tapauksessa vierailusta oli kulunut jopa yli kymmenen vuotta. Kaikki eivät olleet käyneet koskaan. Kuusi haastatelluista piti tehdasvierailua avartavana kokemuksena: *”Kyllä suosittelen kaikille, että lähtisivät mukaan. Tiedän, että osa ostajista ei lähde, koska heillä ei ole kielitaitoa. He kokevat, että eivät saa mitään irti.”* Monesti tehdasvierailua pidettiin ihan

kiinnostavana asiana, mutta muut kiireet menevät sen edelle: *”Olen ollut tehdasvierailuilla, mutta en hirveästi, koska ei ole aikaa. Se on enemmän aikakysymys kuin se, etteikö kiinnostaisi, koska sehän monta kertaa avaa kaikille paljon sitä tekemistä kun käy katsomassa tehtaita.”*

Muutama epäili sitä, että ei osaisi katsoa tehdasvierailulla oikeita asioita. Nämä ostajat eivät nähneet tehdasvierailussa lisäarvoa itselleen, vaan ajattelivat niiden kuuluvan lähinnä

laatuosaston repertuaariin. Pari haastateltavaa sanoi suoraan, että tehdasvierailu ei kiinnosta.

Haastatteluissa kävi ilmi, että yrityksen ohjeistuksen mukaan toimittajamääriä pyritään

pienentämään. Tämä ohjeistus tuntui olevan hyvin selkeä ostajille, sillä se tuotiin usein esiin

ilman erityistä kysymystä aiheesta. Toimittajamäärän pitäminen kohtuullisena helpottaa BSCI-

tilastojen hallintaa. Toisaalta pidemmällä aikavälillä tämä kehityssuuntaus heikentää pienempien toimittajien mahdollisuuksia päästä kansainvälisille markkinoille.

4.3. Hankintajohtajan, Head of Corporate Responsibility ja talous- ja hallintojohtajan haastattelut

Hankintajohtajan, Head of Corporate Responsibility ja talous- ja hallintojohtajan haastattelut toteutettiin, jotta ymmärrys yrityksen rakenteesta, organisaation eri tahojen näkemyksistä ja mahdollisista erimielisyyksistä laajenisi. Vaikka tutkimuskysymykset koskevat pääosin ostajien toimia, koin tärkeäksi kuulla myös muiden mielipiteitä ymmärtääkseni mm. miten ongelma nähdään johtoportaan. Halusin tietää myös, miten tilanteeseen on aiemmin suhtauduttu ja minkälaisia toimenpiteitä on suunnitteilla.

Jälkeenpäin ajatellen näiden haastatteluiden tärkein anti oli jo ilmenneiden seikkojen vahvistuminen. Johtajien haastatteluista ei siis selvinnyt mitään erityisen uutta, mutta jo edellä mainitut epäkohdat tulivat yhä selkeämmiksi.

Erilaiset käsitykset vastuunjaosta tulivat yhä ilmeisemmiksi: kaikki haastatellut johtajat olivat selkeästi sitä mieltä, että vastuu toimittajavalinnan kautta tapahtuvasta vastuullisen hankinnan edistämisestä on ostajalla. Hankintajohtajan ja muun johdon tehtävänä on antaa ohjeistus ja pelisäännöt, joiden mukaan toimitaan. Laatuosasto ja Kiinan toimisto tukevat ja auttavat, mutta käytännön työssä vastuu on ostajalla. Näkemykset tästä siis poikkeavat ostajien ja johtajien välillä. Head of CR painotti myös sitä, että ostajien tulisi aktiivisesta kannustaa toimittajia vastuullisempiin käytäntöihin: ”*Mielestäni ostajien pitäisi vähän haastaa toimittajia ja jutella näistä asioista, että mitä se vastuullisuus tarkoittaa. Näen, että meidän ostajat ovat erittäin vastuullisessa asemassa siinä, mitä meidän toimitusketjussa tapahtuu.*”

Kaikki kolme olivat sitä mieltä, että BSCI ei ole täydellinen, mutta kuitenkin markkinoiden paras systeemi. Se ei yksinään riitä vastuullisen hankinnan varmistamiseen. Perusteet vastuullisen hankinnan edistämiseen olivat sekä liiketoiminnallista etua tavoittelevia, että eettisiä – jälkimmäinen etenkin Head of CR:n kohdalla. Tärkeimmäksi sidosryhmäksi kaikki linjasivat kuluttajat. Head of CR:n mukaan tutkimukset näyttävät, että yrityksen nykyiset asiakkaat eivät tyypillisesti ole erityisen kiinnostuneita vastuullisuudesta. Kiinnostus nousee kuitenkin vuosi vuodelta sukupolvenvaihdosten ja tietoisuuden leviämisen myötä.

Kuten monet ostajat itse, myös johtajat uskoivat, että kiinnostus vastuullisuutta kohtaan ostajien keskuudessa on hyvin vaihtelevaa. Head of CR oli ostoryhmissä käymien keskusteluiden perusteella tullut tätä tutkimusta tukeviin tuloksiin siitä, miksi vastuullisuutta ei aina aseteta prioriteetiksi. Ostajien hänelle mainitsemia syitä olivat kiire, resurssien puute, epäselvät ohjeet johdolta tai koulutuksen puute. Joskus koulutus on ollut englanniksi, jolloin heikon kielitaidon omaavat eivät ole täysin sitä ymmärtäneet.

Johtajat tiedostivat kielitaidon puutteellisuuden ostajien joukossa. Sen vaikutusta toimittajien kanssa kommunikointiin pidettiin valitettavana. Asiaan kiinnitetään huomiota tulevissa rekrytointipäätöksissä. Johtajat myös toivoivat, että kaikki ostajat kävisivät joskus tehdasvierailulla.

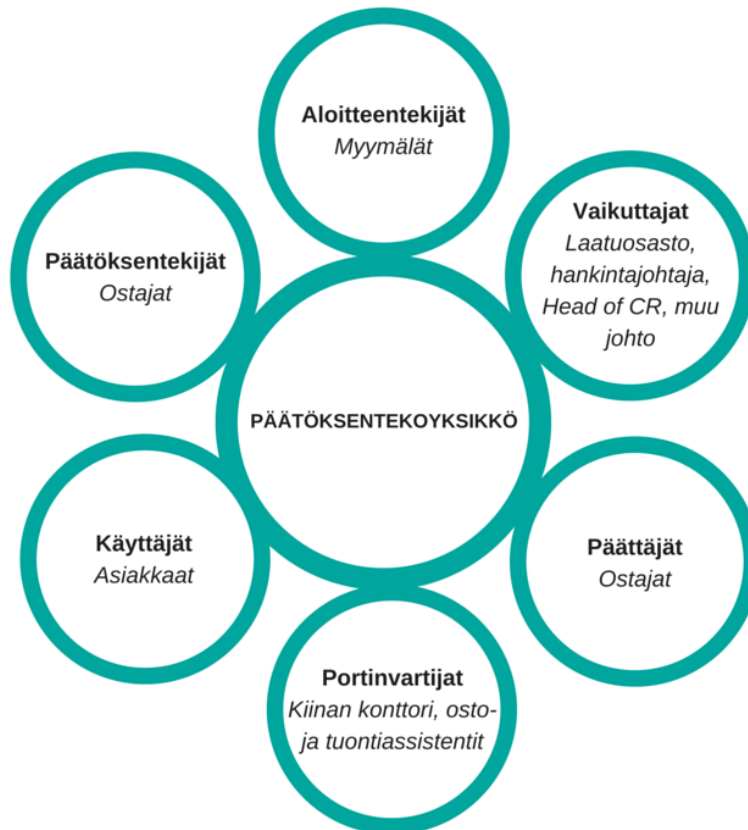
Eryityisesti talous- ja hallintojohtaja korosti sitä, että vastuullisuustyö on yrityksessä vielä kohtalaisen nuorta. Toimittajavaihdokset vaativat aikaa ja prosessi on kesken. Parin vuoden päästä tilanne voi jo olla toinen. Kehitysehdotuksiksi johtajat mainitsivat mm. koulutuksen, valvonnan, raportoinnin ja vastuullisuutta edistävät päätökset. Head of CR suunnittelee jo yhdessä laatuosaston kanssa uutta vastuullisuuskoulutusta vuoden 2016 alkupuolelle.

4.4. Empirian ja kirjallisuuden vertailu

4.4.1. Päätöksentekoyksikkö

Päätöksentekoyksikkö koostuu luvussa 2.3. esitellyn Fill & Fillin (2012) mallin mukaisesti eri toimijoista. Case-yrityksen kohdalla ostajilla on melko paljon päätäntävaltaa, joten he useimmissa tapauksissa todennäköisesti omaavat sekä *päätäjien* (deciders) että *päätöksen tekijöiden* (decision makers) roolit. Jokaisessa erillisessä ostotapahtumassa päätökseen voivat toki vaikuttaa erilaiset seikat ja henkilöt, mutta tässä kuvataan mahdollisimman tyypillistä ostotapahtumaa case-yrityksessä. *Aloitteentekijät* voivat alun perin olla myymälät, joiden myynti kuvastaa sitä, millä tuotteilla on kysyntää. Myös markkinointiosastolla lienee rooli tässä. Valikoiman kuitenkin suunnittelee pääasiassa ostaja yhdessä ostoryhmäpäällikkönsä kanssa. Myös hankintajohtaja on osittain mukana valikoimatyössä. *Käyttäjät* koostuvat case-yrityksen

asiakaskunnasta. *Vaikuttajan* rooleissa ovat ainakin laatuosasto, hankintajohtaja, Head of Corporate Responsibility sekä muu yrityksen johto, joka asettaa linjat ja ohjeistukset ostajille. *Portinvartijoita* ovat Kiinan ostoissa Shanghaiin konttorin työntekijät sekä tuonti- ja ostoassistentit. Joissain tapauksissa Shanghaiin työntekijöillä voi olla niin paljon vaikutusvaltaa, että he ottavat jopa päättäjän roolin.



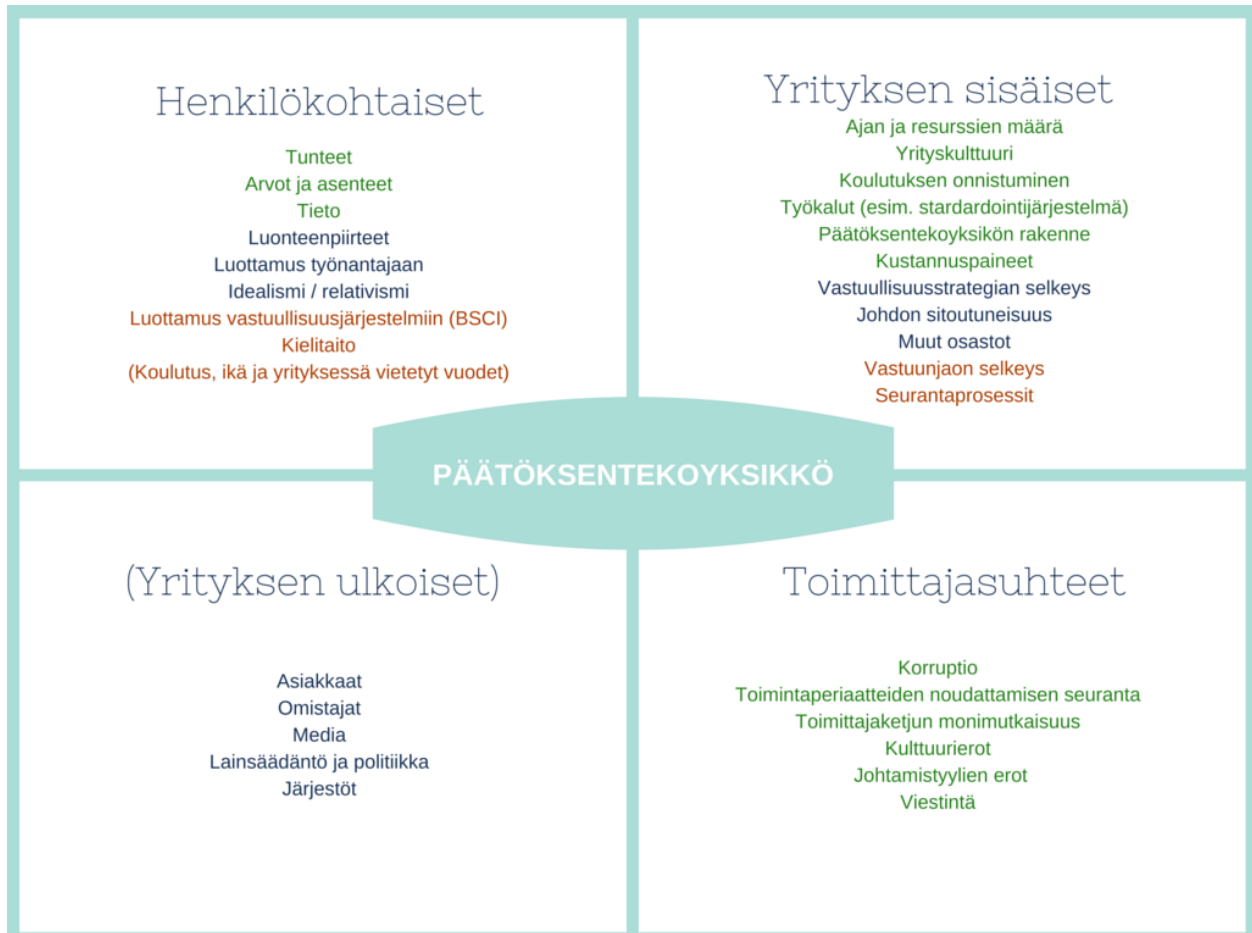
Kuva 6: Päätöksentekoyksikkö (Fill & Fill, 2012: 66) case-yrityksessä

Päätöksentekoyksikön rakenne vaikuttaa vahvasti siihen, miten ostopäätökset syntyvät ja miten niiden muodostumiseen voi vaikuttaa. Haastatteluiden perusteella vaikuttaa siltä, että huomiota kannattaisi case-yrityksessä kiinnittää sekä päättäjiin että portinvartijoihin. Vastuullisen hankinnan kehittymistä nykyisestä tilastaan edistäisi huomattavasti päättäjien eli ostajien syvempi sitoutuminen asiaan. Sen lisäksi portinvartijoiden eli Kiinan konttorin ja ostoryhmissä työskentelevien assistenttien merkitys kokonaisuuteen lienee yllättävän suuri. Osa ostajista

tukeutuu vahvasti näihin tahoihin vastuullisuuden varmistamisessa ja jopa delegoi oman vastuunsa heille. Myös laatuosasto ja johto ovat osallisia päätöksenteon vaikuttajina ja he voivat edistää haluttuja päätöksiä antamalla tarvittavaa tietoa ja ohjeita.

Tämän tutkimuksen tulosten skaalattavuuteen vaikuttaa pitkälti muiden yritysten päätöksentekoyksikön rakenne. Tutkielmassa kehiteltyjä ehdotuksia voidaan käyttää erityisesti sellaisissa yrityksissä, joissa päätöksentekoyksikön roolit ovat samankaltaiset case-yrityksen roolien kanssa.

4.4.2. Tiivistelmä sosiaalisesti vastuullisiin ostopäätöksiin vaikuttavista seikoista kirjallisuuden ja empirian pohjalta



Kirjallisuuskatsauksen seikat, jotka nousivat myös case-yrityksen kohdalla erityisesti esiin (sisältyy kuvaan 5)
 Muut kirjallisuuskatsauksen seikat (sisältyy kuvaan 5)
 Case-yrityksen pohjalta kuvioon lisätyt seikat

Kuva 7: Tiivistelmä – sosiaalisesti vastuullisiin ostopäätöksiin vaikuttavat seikat empirian sekä kirjallisuuden pohjalta

Kirjallisuuskatsauksen tiivistelmän osa-alueista muutama seikka nousee case-yrityksen kohdalla muita voimakkaammin esiin. Tutkimuksessa ei juuri analysoitu yrityksen ulkoisia tekijöitä, vaan painopiste keskittyi kuvion yläriivin alueisiin eli henkilökohtaisiin ja yrityksen sisäisiin seikkoihin. Toimittajasuhteet tulivat esiin, mutta vain case-yrityksen ostajien näkökulmasta. Niiden kokonaisvaltainen analysointi olisi ollut mielekkäämpää, jos myös toimittajia olisi

haastateltu. Pääosin empiirisen tutkimuksen ja kirjallisuuskatsauksen tulokset ovat hyvin samansuuntaiset. Koska analyysin alla oli vain yksi case-yritys, jokainen kirjallisuuskatsauksessa esiin noussut tekijä ei koskenut case-yritystä. Kuva 7 on empiiristen tulosten pohjalta muokattu versio kuvasta 5, jossa tiivistettiin sosiaalisesti vastuulliseen ostamiseen vaikuttavat seikat kirjallisuuden perusteella. Kuvassa 7 vihreällä tekstillä esitetyt seikat ovat niitä jo aiemmassa tiivistelmässä mukana olleita asioita, jotka nousivat case-yrityksen kohdalla erityisen tärkeään asemaan. Punaisella tekstillä kirjoitetut rivit puolestaan ovat case-yrityksen tapaukseen pohjautuvia lisäyksiä alkuperäiseen kuvioon (vrt. kuva 5). Siniset tekstit ovat kuvasta 5 jääneitä seikkoja, jotka eivät erityisesti koskeneet case-yritystä. Kuvassa 5 mukana ollutta mahdollisuus muutokseen -osuutta käsitellään erikseen luvussa: Kehitysehdotukset.

Haastatteluiden perusteella **henkilökohtaisista seikoista** erityisen tärkeiksi nousivat arvot, asenteet, tieto ja tunteet. Asenne vastuullista hankintaa kohtaan oli pääsääntöisesti hyväksyvä. Suurimmalla osalla ajatusmalli ei kuitenkaan ulottunut arvoihin saakka.

Kuten kirjallisuuskatsauksessa kävi ilmi, tunteet vaikuttavat päätöksentekoon ja tunteen vaikutus voi jopa kumota uskomukset tai arvot (Park & Stoel, 2005). Sosiaalisesti vastuulliset päätökset voivat siis perustua moraalisiin päätöksiin tai aitoon empatian tunteeseen. Riskimaaostojen tapauksessa empatian tunne tehdastyöntekijöitä tai heidän perheitään kohtaan voi olla päätöstä ohjaava tekijä. Jotta tunne toteutuisi, päätöksentekijällä täytyy myös olla tietoa tuotanto-oloista ja niihin liittyvistä ongelmista. Case-yrityksen ostajilla tietoa on olemassa, mutta se on melko pintapuolista. Tieto on tällä hetkellä keskittynyt omaan työhön liittyviin prosesseihin, eli siihen, mitkä vähimmäisvaatimukset ostajan täytyy vastuullisuuden saralla täyttää. Tarkempaa tietoa ja ymmärrystä tuotanto-oloista ja oman työn yhteydestä niihin voisi kehittää.

Luottamus työnantajaan suurimmalla osalla haastatelluista tuntui olevan hyvä. Vain muutama vihjasi, että yrityksessä painotetaan halpaa hintaa vastuullisuuden sijaan. Suurin osa uskoi sekä yrityksen johdon että lähimmän esimiehensä olevan sitoutunut vastuulliseen hankintaan. Haastattelut eivät olleet tarpeeksi syvällisiä tai pitkiä, jotta niiden perusteella olisi voinut totuudenmukaisesti arvioida ostajien luonteenpiirteitä tai taipumuksia idealismiin tai relativismiin.

Empirian pohjalta henkilökohtaisiin seikkoihin on lisätty kielitaito ja luottamus vastuullisuusjärjestelmää (tässä tapauksessa BSCI:tä) kohtaan. Myös koulutuksen, iän ja

yrityksessä vietettyjen vuosien yhteys ostopäätösten vastuullisuuteen on lisätty kuvioon. On kuitenkin muistettava, että tämän tutkimuksen empiiriset menetelmät eivät yksiselitteisesti todista, että näillä seikoilla olisi vaikutus ostopäätöksiin, joskin heikko yhteys laskujen perusteella on olemassa.

Yrityksen sisäisistä asioista tärkeimmiksi seikoiksi nousivat ajan ja resurssien määrä, yrityskulttuuri, koulutus, työkalut, päätöksentekoyksikön rakenne ja kustannuspaineet. Useassa haastattelussa nousi esiin ajan puute ja kova kiire omassa työssä. Moni ostajista koki, että oma aika ja energia kuluvat pitkälti itse ostotyöhön ja kapasiteetti ylimääräisille tehtäville oli heikko. Myös tehdasvierailuja on vältetty ajan puutteen vuoksi.

Merkittävin yksittäinen seikka on yrityskulttuuri, joka ei vielä tue vastuullisiin arvoihin sitoutumista. Vastuullisen hankinnan koulutuksesta oli kulunut jo aikaa haastatteluiden tekohetkellä ja ostajilla vaikutti olevan vain pintapuolinen muistikuva koulutuksen sisällöstä. Uusi koulutusjakso on suunnitteilla keväälle 2016.

Case-yrityksen ostajien mukaan heidän pääasiallinen työkalunsa vastuullisuuden varmistamisessa on tieto, jota saa kysymällä esimerkiksi laatuosastolta tai Head of Corporate Responsibility:ltä. Tähän oltiin pääasiassa tyytyväisiä. Tämän lisäksi BSCI-järjestelmää voidaan pitää ostajan vastuullisuustyötä helpottavana työkaluna. Järjestelmän olemassaolo epäilemättä helpottaa ostajaa varmistamaan, että toimittaja toimii vastuullisesti. Ostajat eivät kuitenkaan pääosin kokeneet BSCI-järjestelmää omaa työtä helpottavana asiana johtuen siitä, että ennen järjestelmän käyttöönottoa vastuullista hankintaa ei painotettu yrityksessä. BSCI otettiin prosesseihin siis samalla, kun vastuullisuuteen alettiin panostamaan. Tällöin ostajien mielikuva on, että järjestelmä on lisännyt työmäärää. Selkeämmät BSCI:hin liittyvät työkalut saattaisivat sitouttaa ostajia paremmin ja auttaa ymmärtämään ostajan oman roolin vastuullisessa hankinnassa. Ostajilla ei nykyään ole esimerkiksi pääsyä BSCI-tietokantaan vaan sieltä tarvittavat tiedot on kysyttävä erikseen laatukoordinaattorilta tai Head of Corporate Responsibility:ltä.

Päätöksentekoyksikön rakenteen osalta portinvartijoiden eli Shanghain konttorin ja assistenttien merkitys nousi esiin. Myös laatuosaston rooli vaikuttajana on tärkeä, mutta päätöksentekijät eli ostajat ovat keskeisimmässä asemassa toimittajien valinnassa. Kustannuspaineet aiheuttavat jonkin verran ristiriitaa ostajan työssä, sillä ostajat joutuvat jatkuvasti tasapainottelemaan

hintavetoisten ja vastuullisuusvetoisten argumenttien välillä. Johdon ohjeistuksen mukaan BSCI on kuitenkin vaadittava, eli sen pitäisi mennä kustannusten edelle. Myös esimerkiksi tehdasvierailuille lähtemiseen kannustetaan kustannuksista huolimatta.

Johdon sitoutuneisuus vaikuttaa haastatteluiden perusteella hyvältä. Vastuullisuusstrategia myös lienee melko selkeä. Muista osastoista suurin vaikutus ostajien vastuullisuuspäätöksiin on laatuosastolla ja Head of Corporate Responsibilitylla.

Empirian pohjalta yrityksen sisäisiin seikkoihin lisättiin vastuunjaon selkeys ja seurantaprosessit.

Toimittajasuhteiden osalta lähes kaikki kirjallisuuskatsauksesta kummunneet seikat nousivat esiin myös haastatteluissa. Erityisesti korruptio, toimintaperiaatteiden noudattamisen seuranta ja toimitusketjujen monimutkaisuus nousivat esiin seikkoina, jotka heikentävät ostajien motivaatiota vastuulliseen hankintaan. Kaukoidän toimittajiin ja tuottajiin ei luoteta täysin, varsinkaan vastuullisuuden osalta. Monet uskovat, että kiinalaisten tehtaiden johtajat eivät aidosti välitä vastuullisuusasioista ja vaikka BSCI:tä noudatettaisiinkin, sitä pidetään välttämättömänä pahana. Viestintä toimittajiin hoidetaan osittain välikäsien, kuten Shanghain konttorin tai assistentin kautta etenkin jos ostajan kielitaito on heikko. Tällöin vuorovaikutteinen viestintä toimittajan kanssa jää pois ja toimittajan haastaminen vastuullisuusasioissa muuttuu hankalaksi.

5. KEHITYSEHDOTUKSET OSTOTOIMINNAN VASTUULLISUUDEN PARANTAMISEKSI

Kysyin haastatelluilta suoraan, mitä heidän mielestään pitäisi tehdä hankinnan vastuullisuuden parantamiseksi. Tässä luvussa käydään läpi ostajien ja ostoryhmäpäälliköiden omat näkemykset kehitysehdotuksista sekä omat ehdotukseni perustuen haastatelluissa nousseisiin teemoihin, aiempaan kirjallisuuteen sekä omaan ajatustyöhöni.

5.1. Haastateltavien omat ehdotukset

Suurin osa haastatelluista oli sitä mieltä, että case-yrityksessä ollaan jo oikeilla raiteilla ja asiat ovat menossa hyvään suuntaan. Yhdeksän kuudestatoista haastatelluista oli tyytyväisiä asioiden nykyiseen etenemiseen. Olemassa olevat vastuullisuusohjelmat ja prosessit tulisi vain saada toimimaan rutiininomaisesti. Nämä ostajat luottavat siihen, että ajan myötä BSCI-toimittajien osuus nousee, kun vanhat karsitaan pois, välivaiheen toimittajien BSCI-tilanne etenee ja dokumentointi pidetään ajan tasalla: *”Tämä on vielä uusi asia ja tulokset tulevat näkymään jo vuodenkin sisällä paljon toimittajavaihdoksissa.”*

Moni painotti sitä, että seurantaa tulisi lisätä ja selkeyttää: *”Nämä toimittajat, joilla ei ole rekisteröity BSCI-statusta. Niiden kanssa näitä pitäisi käydä läpi. Aiemminkin niitä kyseltiin, mutta se ei ollut kovin aktiivista. Meidän toimittajarekisteri pitäisi perata läpi systemaattisesti. Tämä olisi järkevintä tehdä laatuosastolla.”*

Pari haastatelluista korosti case-yrityksen omaa roolia BSCI:n rinnalla. BSCI:hin ei tulisi luottaa täydellisesti, vaan jatkaa itsenäistä toimittajavalvontaa sen ulkopuolella: *”Yrityksemme omat laadunvalvojat voisivat käydä enemmän tehtailla, niin tulisi ainakin varmaa tietoa. Tuplatsekkaukset, vaikka kuulutaankin jo BSCI:hin. Aika hyvin ovat vissiin käyneetkin.”*

Neljä haastateltavaa toivoi, että asiasta puhuttaisiin enemmän. Erityisesti asian säännöllistä kertaamista omassa ostoryhmässä kaivattiin. *”Se voisi olla niin, että omassa ryhmässä käytäisiin säännöllisin väliajoin läpi sitä, että mikä on tilanne kullakin omien toimittajien suhteen. Se voisi olla ihan hyvä käytäntö.”*

Yksi haastateltavista toivoi pääsyä BSCI:n järjestelmään, josta voisi itse tarkistaa omien toimittajiensa BSCI-tilanteen. Nykykäytännön mukaan ostajien pitää pyytää laatukoordinaattoria tai Head of Corporate Responsibility tarkistamaan toimittajan tilanne. Yksi ostoryhmäpäälliköistä kertoi juuri kuulleen, että BSCI:n piiriin kuuluvilla toimittajilla on koodi, jonka avulla järjestelmässä voi tarkistaa toimittajan tilanteen. Mikäli järjestelmään liittyvät yksityiskohdat eivät ole kaikille selvät, nämä tulisi tuoda pikaa selventää tulevaisissa koulutuksissa. Eräs ostaja toivoi kaikki yrityksen vaatimukset kattavaa listaa, jota voisi näyttää toimittajille messuilla. Hänen tiedossaan ei tällaista ollut.

5.2. Muut kehitysehdotukset

Suurin yksittäinen ongelma case-yrityksessä vastuulliseen hankintaan liittyen lienee vastuunjaon epäselvyys. Ostajien keskuudessa hankinnan vastuullisuuden varmistamista ei käsitellä omaksi tehtäväksi syvällisellä tasolla. Neljän kirjaimen yhdistelmä (BSCI) käsitetään ja osataan pyytää. Sitoutuneisuus aiheeseen ei kuitenkaan syvene tämän pidemmälle – paitsi muutaman yksilön kohdalla. Ensimmäinen ja tärkein kehitysehdotus on siis vastuunjaon selkeyttäminen. Helppoimmat ensikeinot tähän ovat sisäinen viestintä ja koulutus, joiden kautta voidaan välittää ostajille tietoa omasta vastuualueestaan. Tämä on tarpeen, sillä osittain ostajat eivät edes tiedä, mitä johtoporras ja laatuosasto heidän tehtäväkseen vastuullisuuden osalta käsittävät. Kuten aiemmin on jo mainittu, tunteet voivat avittaa oman työn ja riskimaiden tuotanto-olojen välillä olevan yhteyden löytymisessä. Koulutuksessa kannattaa antaa painoarvoa tuotantoketjun alkupään ongelmien ja tilanteiden ja niistä mahdollisesti heräävien tunteiden käsittelylle. Suomen päähän keskittyvien toimintaohjeiden ja protokollien kertaaminen on toki myös kannattavaa, mutta sitouttamistyössä tuskin tehokkainta. BSCI:n toimintaperiaatteet tulisi ymmärtää otsikkotasoa syvällisemmin.

5.2.1. Yrityskulttuurin ja toimintamallin muutosprosessi

Tiedon välittäminen on vielä suhteellisen suoraviivaista, mutta asenteiden ja käyttäytymismallien muutokset ovat haastavampia tavoitteita. Kysymys on loppujen lopuksi yrityskulttuurin

muutoksesta. Scheinin (2006: 320) mukaan motivaatio yrityskulttuurin muutokseen lähtee aina jonkintasoisesta epätasapainotilasta. Muutoksen edellytyksenä on sopiva määrä tietoa, joka aiheuttaa aitoa epämukavuuden tunnetta. Tämän tiedon tulee olla suorassa yhteydessä joihinkin tavoitteisiin tai ihanteisiin. Tilanne luo syyllisyyden tai ahdistuksen tunteita. Ahdistus ei kuitenkaan saa olla liian voimakasta: muutoksen kohdehenkilöiden tulee tuntea olonsa turvallisiksi ja ymmärtää, että ongelma voidaan ratkaista ilman identiteetin ja kunnian menettämistä. Ratkaisu ei siis saa nöyryyttää muutoksen kokevia ihmisiä. Scheinin (2006) mukaan muutokseen kuitenkin aina tarvitaan jonkinlainen kriisi tai ravisteleva hetki. Kriisin jälkeen tulee määritellä uusia konsepteja, joita uudessa tilanteessa vaaditaan. Myös vanhojen konseptien merkitykset muuttuvat. Esimerkiksi case-yrityksen tilanteessa ”ostaminen” ei enää tarkoita koko ostoprosessia, vaan vain osaa siitä. Uudempia termejä ostajan työssä ovat esimerkiksi ”toimittajasuhteen hallinta” ja ”BSCI-auditointien seurantatyö”. Tämä konseptien uudelleenmiettiminen on case-yrityksessä jo aloitettu, kun systemaattinen ostotapa on lanseerattu. Vastuullisuuden osalta muutosprosessi ei kuitenkaan ole vielä valmis. Scheinin (2006) mallin mukaan tärkeätä on myös, että uusien konseptien ohella luodaan uudet arviointimallit. Ostajia tulee siis muutoksen jälkeen arvioida myös uusien työalueiden osalta. Jos aiemmin työn arviointi on keskittynyt ostobudjettiin ja myyntitavoitteisiin, tulisi jatkossa arvioinnissa ottaa huomioon myös se työ, jota ostaja tekee vastuullisen hankinnan varmistamisen eteen. Tämä näkemys tukee ajatusta palkitsemisjärjestelmästä, joka ottaisi ostajan vastuullisuustyön huomioon.

Scheinin (2006: 328) mukaan uudet konseptit, uudet merkitykset vanhoille konsepteille ja uudet arviointistandardit opitaan parhaiten kahdella eri tavalla. Ensimmäinen vaihtoehto on jonkin roolimallin imitoiminen. Muutosagentit (tässä tapauksessa case-yrityksessä vastuullisuutta ajavat tahot) voivat tarjota roolimalleja case-materiaalien, videoiden, roolipelien tai simulaatioiden välityksellä. Yrityksessä voidaan tuoda esiin henkilöitä, jotka ovat jo käyneet muutoksen läpi ja oppineet uudet konseptit. Nämä henkilöt voivat tukea muita prosessissa. Ajatus kärkimiehestä tai asian puolustajasta yrityksen sisällä tuli esiin jo luvussa 2.4.2. ja sen merkitys on laajalti huomattu kirjallisuudessa (Mont & Leire, 2009: 14; Schneider & Wallenberg, 2012: 248; Drumwright, 1994; Maignan et al., 2005). Scheinin mukaan tämä malli toimii parhaiten silloin, kun opeteltavat asiat ovat selkeitä ja roolimalli on pidemmällä aikavälillä läsnä.

Case-yrityksen kohdalla voidaan harkita, mikäli joku ostajista voisi ryhtyä esikuvaksi muille. Tämä voisi tapahtua esimerkiksi vastuullisimpien ostajien palkitsemisen kautta. Joissain tapauksissa roolimallia voidaan hakea myös oman yrityksen ulkopuolelta.

Scheinin (2006) toinen ehdotus uusien konseptien oppimiselle on kokeilun kautta. Tällöin toimintatavat eivät tulisi suoraan ylhäältä päin annettuina, vaan ostajat saisivat vapaammin etsiä itselleen sopivia malleja, joiden kautta haluttuihin tuloksiin päästäisiin. Tavoitteet siis pysyisivät samoina, mutta keinot olisivat vapaammat.

Prosessin jälkeen muutosmallin mukaan muuttuville henkilöille tulee tarjota varmistavaa tietoa siitä, että haluttu muutos oli kannattava. Esimerkiksi tarinat parantuneista oloista toimittajien tehtailla tai asiakkaiden suunnalta tuleva kiitos voivat olla tällaisia tietoja case-yrityksen kohdalla.

Riskeinä tässä prosessissa ovat puolustusreaktiot epämukavan tiedon tullessa (Schein, 2006 [Coghlan, 1996]): kiistäminen, syntipukin etsintä tai kelpottelu. Jotta näin ei kävisi, positiivisen vision täytyy olla vangitseva. Muuttujien (ts. ostajien) tulee olla vakuuttuneita siitä, että muutos on yritykselle hyväksi. Ostajien osallisuus on myös tärkeätä. Ostajan tulee tuntea, että hän itse hallitsee omaa oppimisprosessiaan ja on mukana sen suunnittelemisessa. Muutos vaatii myös harjoitusta, valmentajia, palautteen saamista ja muodollista koulutusta.

Koska muutoksen tavoitteena case-yrityksessä on osallistaa ja sitouttaa ostajia vastuullisen hankinnan periaatteisiin, myös muutosprosessin tulisi olla mahdollisimman osallistava.

Koulutusten järjestämisessä voisi käyttää mahdollisimman osallistavia metodeja, kuten tiimityötä vaativia työpajoja luentojen sijaan. Työpajan vetäjä voisi myös olla yrityksen ulkopuolinen henkilö. Näin tunnelma olisi mahdollisimman neutraali ja ostajat pääsisivät pohtimaan asiaa itsenäisesti, ilman että esimiehet käskivät tai opettavat. Tiimityön rooli on tärkeää myös jatkossa. Schein (2006: 333) ehdottaakin, että muutoksen aiheuttamia huolia ja kysymyksiä purettaisiin tiimeissä. Ostoryhmäpalavereissa case-yrityksessä olisi siis hyvä varata erikseen aikaa tähän keskusteluun. Head of Corporate Responsibility ja laatukoordinaattoreiden ajoittainen läsnäolo näissä tapaamisissa voisi olla avuksi.

5.2.2. Muutosvastarinnan käsitteleminen

Edellisen näkemyksen vastaisesti Ford et al. (2008) kritisoivat muutosagentti-keskeistä muutoskeskustelua. Heidän mukaansa muutosvastarinnasta puhutaan liian yksipuolisesti ja vastustuksen katsotaan olevan irrationaalista ja häiriöllistä toimintaa. Ford et al. (2008) väittävät, että muutosagentit eli muutosta haluavat henkilöt usein itse aiheuttavat käytöksellään vastarinnan syntymisen. Näin voi käydä, jos muutos aiheuttaa sopimusten rikkomista tai luottamuksen heikentymistä. Jos muutoksen kohteet (ts. ostajat) kokevat, että heitä on kohdeltu epäoikeudenmukaisesti, tunteet voivat kasvaa kaunaksi ja jopa kostonhaluksi. Virheitä tapahtuu myös muutoksesta viestimisessä. Epäonnistuminen muutoksen oikeuttamisessa on näistä ensimmäinen. Muutosagenttien on siis tarkoin perusteltava se, miksi muutoksen toteuttaminen on tarkoituksenmukaista ja järkevää. Kuten Scheinkin (2006) painotti, muutoksen hyväksymisen edellytyksenä on, että muuttuva henkilö tietää tavoitellun päämäärän olevan eduksi sekä itselleen että koko yritykselle.

Myös mahdollisiin vasta-argumentteihin kannattaa valmiiksi miettiä perusteltuja vastauksia. Rokoteteorian (Ford et al., 2008, [McGuire, 1964; McGuire & Papageorgis, 1961]) mukaan kun vasta-argumentteja ei pystytä perustellusti kumoamaan, vastarinta ja immuniteetti muutosta kohtaan vain kasvavat. Muutoksen positiivisista ja negatiivisista vaikutuksista tulee puhua mahdollisimman avoimesti (Ford et al., 2008: 367). Muutosagentit usein joko tiedostaen tai tiedostamatta paisuttelevat muutoksen positiivisia vaikutuksia ja aliarvioivat negatiivisia. Vääristyneet odotukset saattavat johtaa luottamuksen menettämiseen. Case-yrityksen tapauksessa viestinnässä kannattaa siis avoimesti puhua siitä, että vastuullisuustyö vaatii ostajalta aikaa ja paneutumista. Myös muutosagenttien on ymmärrettävä tämä. Mikäli ostajan työmäärä ja vastuu kasvavat huomattavasti entisestään muutoksen myötä, asia on syytä huomioida palkkauksessa, muun työlastin tasapainottamisessa tai muissa eduissa. Koska muutoksen tarkoituksena on kasvattaa ostajan henkilökohtaista vastuunkantoa omien toimittajiensa vastuullisuudesta, ostajien on hyvä tietää, että vastuu lisää myös paineita. Mikäli toimittajan toiminnassa ilmenee epäkohtia, myös toimittajan valinnut ostaja joutuu osaltaan käsittelemään ja vastaamaan seurauksista. Pelkkä hyväksyntä tai ymmärrys muutoksen tärkeydestä ei toki riitä, vaan muutosagenttien on aktiivisesti kannustettava ja ohjattava muutoksen vastaanottajia tavoiteltuun päämäärään johtavaan toimintaan.

Lisäksi Ford et al. (2008) uskovat, että vastarinnan voi nähdä myös voimavarana. Vastarinta edistää keskustelua ja levittää sitä yhä laajemmin organisaatioon sekä työntekijöiden lähipiireihin. Keskustelu pitää teeman hengissä ja sen kautta muutoksen vastaanottajat pääsevät purkamaan epäilyksiään ja mietteitään. Viha ja vastarinta yleensä kumpuavat uhatuksi tulemisen tai epäoikeudenmukaisen kohtelun kokemuksista, turhautuneisuudesta, epämiellyttävistä kokemuksista (Berkowitz, 1990) tai pelosta (Ford et al., 2008). Vihan ja närkästyksen vallassa ihminen on energinen. Tämän energian valjastaminen oikeaan tarkoitukseen on muutosagenttien haastavimpia tehtäviä.

Case-yritys on siinä onnellisessa tilanteessa, että vastuullisen hankinnan merkitys on ostajien keskuudessa jo melko laajalti hyväksytty. Muutosvastarinta asian merkitystä kohtaan siis on todennäköisesti jatkossa vähäistä. Sen aiheuttamaa työmäärän lisäystä saatetaan kuitenkin vastustaa.

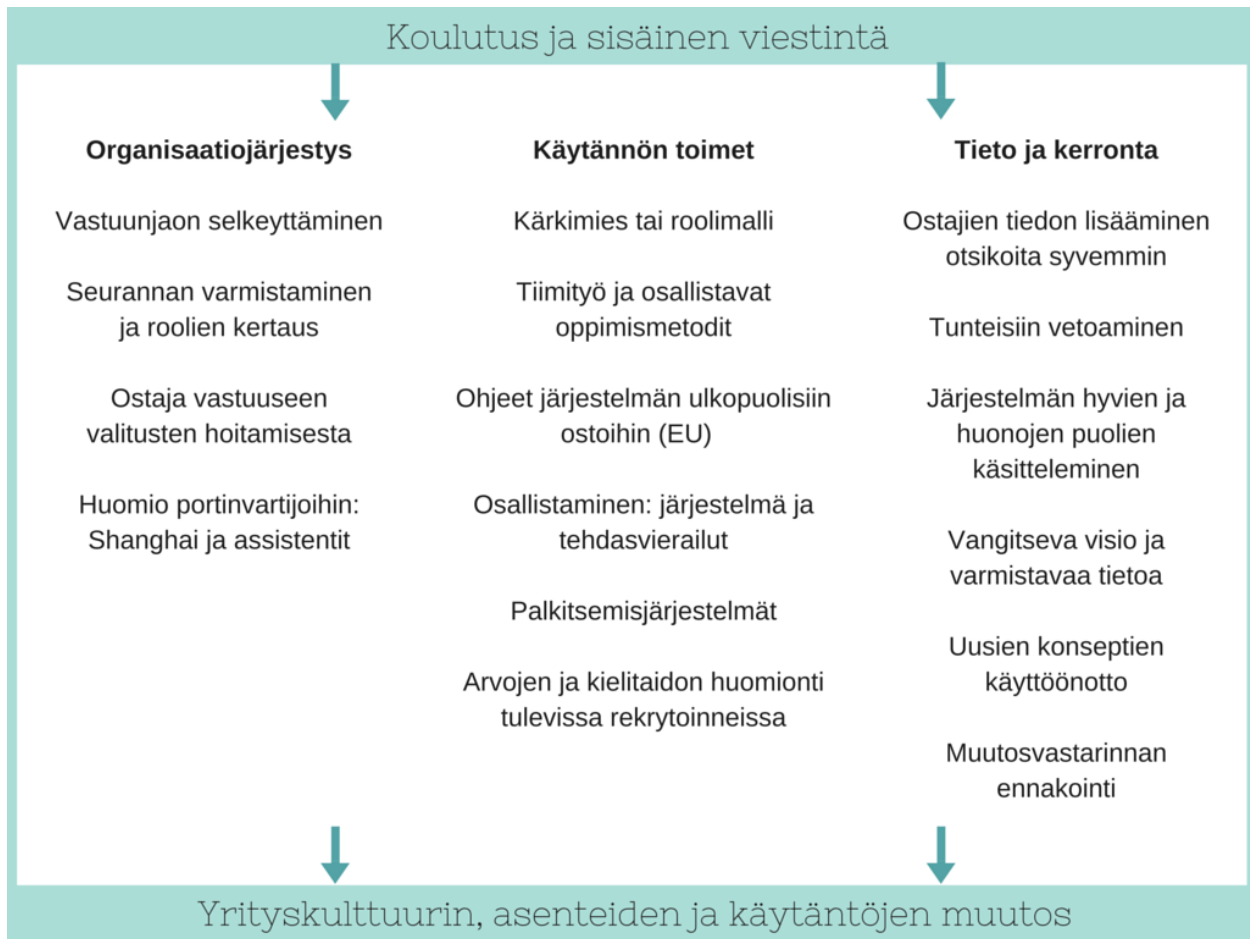
5.2.3. Käytännön askelia kohti vastuullisempaa hankintatapaa



Kuva 8: Mahdollisuus muutokseen (kirjallisuuden perusteella)

kohtaavien kaupan alan yritysten hankinnan vastuullisuuden kehittämiseen. Ehdotukset on esitelty oheisessa mallissa (kuva 9).

Kirjallisuuskatsauksen perusteella aiemmin koottu ehdotelma keinoista, jotka edistäisivät muutosta kohti vastuullisempaa hankintaa, on esitelty kuvassa 8. Ehdotukset ovat relevantteja ja niitä voidaan soveltaa case-yrityksen tapauksessa. Kyseisten ehdotusten, haastatteluissa nousseiden teemojen ja muutoskirjallisuuden (kohdat 5.2.1. ja 5.2.2.) pohjalta on tiivistetty laajempi ehdotuskokonaisuus, jossa listataan käytännön askelia case-yrityksen ja vastaavia haasteita



Kuva 9: Askeleet kohti vastuullisempaa hankintatapaa

Mallissa koulutusta ja sisäistä viestintää ei ole listattu mukaan ehdotuksiin, sillä ne ovat laajempia kokonaisuuksia, joiden alle monet ehdotuksista sijoittuvat. Kuuttatoista esitettyä askelta voidaan soveltaa koulutuksessa ja sisäisessä viestinnässä. Askeleet on jaoteltu selkeyden vuoksi kolmeen eri kategoriaan. Ensimmäinen kategoria koostuu organisaation järjestykseen ja rooleihin liittyvistä ehdotuksista. Toinen kategoria pitää sisällään käytännön vinkkejä ja ideoita. Kolmannen kategorian askeleet liittyvät tiedon lisäämiseen ja siihen, mitä kannattaa ottaa huomioon viestinnässä ja kerronnassa. Askeleet eivät ole kiinteässä järjestyksessä eivätkä toisistaan riippuvaisia.

5.2.3.1. *Organisaatiojärjestykseen liittyvät askeleet*

Vastuunjaon selkeyttäminen. Edellytyksenä vastuullisen hankinnan prosessien toimimiselle on se, että kaikki tuntevat ja sisäistävät oman vastuualueensa. Ostajille on selkeästi viestittävä, mikä kuuluu heidän vastuualueeseensa. Esimerkiksi toimittajien haastaminen ja vastuullisuusasioista keskustelu ovat vastuualueita, joita valtaosa ostajista ei vielä käsitä omakseen. Vastuunjaossa periaatteena voidaan pitää ”tietoisuus, osaaminen, resurssit” -sääntöä. Onnistuneessa delegaatiossa tehtävän saajan tulee olla tietoinen tehtävästään sekä omata tarvittavat taidot ja resurssit sen toteuttamiseen.

Seurannan varmistaminen ja roolien kertaus. Vanhojen ja uusien toimittajien BSCI-statuksen ja auditointien läpimenojen seuraaminen on varmistettava, jotta systeemi toimii ja epäkohdat huomataan. BSCI:stä vastaavan laatukoordinaattorin palkkaaminen oli case-yrityksessä jo merkittävä askel tähän suuntaan ja ajan myötä seurannan tilanne edennee. Kertausta ja selkeytystä kaivataan vielä siinä, kenen vastuulla on seurata toimittajien kehittymistä ja huomauttaa mahdollisista epäkohdista.

Ostajan vastuuseen asettaminen valitusten hoitamisesta. Jos ostaja ei koe toimittajan vastuullisuuden varmistamista omaksi tehtäväkseen, ei mahdollisia ihmisoikeusloukkauksia tai katastrofejakaan todennäköisesti koeta omaksi taakaksi. Kuten jo kirjallisuuskatsauksessa kävi ilmi, mitä vankemmin ostaja uskoo, että häntä tullaan henkilökohtaisesti syyttämään huonosta päätöksestä ja ylistämään hyvästä, sitä enemmän hänellä on vaikutusvaltaa ja osallisuutta oston päätöksentekoon (Fill & Fill, 2012 [McQuiston & Dickson, 1991]). On tärkeää, että ostaja joutuu osaltaan käsittelemään ikävistä vahingoista koituvia seurauksia. Tämä on osa oppimisprosessia – joidenkin kirjallisuuslähteiden mukaan muutos alkaa aina kriisistä.

Huomio portinvartijoihin: Shanghai ja assistentit. Ostajat eivät ole ainoa taho, jonka päätökset, ymmärrys ja sitoutuminen vaikuttavat toimittajavalintoihin. Vaikka loppujen lopuksi vastuu toimittajan valinnasta onkin ostajalla, Shanghain konttorin työntekijöillä ja ostoryhmien assistenteilla on suuri mahdollisuus vaikuttaa siihen, minkälaiset toimittajat tulevat ostajan tietoisuuteen. Osa ostajista tukeutuu näihin tahoihin paljon, etenkin silloin jos oma englanninkielentaito on heikko. Koulutusta ja viestintää tulisi siis kohdistaa yhtäläillä myös näille portinvartijoille.

5.2.3.2. Käytännön toimiin liittyvät askeleet

Kärkimies tai roolimalli. Kärkimies voi olla mielipidejohtajan asemassa oleva työyhteisön jäsen, joka on aidosti innostunut vastuullisuuden kehittämisestä ja levittää intoa työtovereihin. Prosessi voi parhaimmillaan tapahtua orgaanisesti, mutta sitä voidaan myös tukea. Tietyn henkilön nimittäminen vastuullisuuden suurlähettilääksi, palkitseminen vastuullisimpana ostajana tai muutoin huomioiminen voi edistää asian hyväksymistä, mikäli henkilö on työyhteisön suosiossa. Kärkimiehiä voi olla yksi tai useampi – mahdollisesti jopa yksi per ostoryhmä. Joissain tapauksissa roolimalli voi myös löytyä työyhteisön ulkopuolelta. Tarinoita vastuullisuuden omaksumisesta voidaan tuoda esimerkiksi muista yrityksistä tai julkisuuden hahmoista.

Tiimityö ja osallistavat oppimismetodit. Tiimit tarjoavat ostajille alustan, jossa voi keskustella vastuullisen hankintatavan aiheuttamasta lisätyöstä, omista epäilyksistään, huolistaan tai onnistumisistaan. Koska päämääränä on osallistaa ostajia paremmin vastuullisuustyöhön, myös koulutuksissa käytettävät oppimismetodit voisivat olla osallistavia: työpajoja, avointa keskustelua ja ryhmätyötä. Ulkopuolisen kouluttajan käyttäminen voi mahdollisesti luoda tilanteelle neutraalimman asetelman.

Ohjeet järjestelmän ulkopuolisiin ostoihin. Riskimaista ostettaessa BSCI on selkeä ohjenuora ja työkalu, jota tulee käyttää. Euroopasta tai muualta ostettaessa ohjeistus on kuitenkin vielä melko epäselvä. Vastuullinen hankinta ei rajoitu ainoastaan riskimaaostoihin, vaan vastuullisuuden varmistamiseen tulisi pyrkiä kaikkien ostojen kohdalla. BSCI ei ole yksinään riittävä tae hankinnan vastuullisuuteen.

Osallistaminen: järjestelmä ja tehdasvierailut. Vastuu, vapaus ja omakohtainen kokemus kulkevat käsi kädessä. Sitouttamisessa ja osallistamisessa on tärkeää, että ostajat tuntevat itse olevansa vastuussa toimittajistaan ja että heillä on tähän mahdollisimman suorat ja käyttökelpoiset työkalut. Yksi vaihtoehto on antaa ostajille pääsy BSCI:n tietokantaan, jotta tiedon ei aina tulisi kiertää laatukoordinaattorin tai Head of Corporate Responsibility kautta. Tehdasvierailuihin kannustaminen tai jopa niiden edellyttäminen on toinen keino, jolla voidaan herätellä osallisuuden tunnetta. Kun ostaja omakohtaisesti ymmärtää, minkälaisista oloista tavarat tulevat, on linkki oman työn ja riskimaatuotannon välillä ymmärrettävämpi.

Palkitsemisjärjestelmät. Uudet käytännöt vaativat uudenlaisia arviointiperusteita. Jos eettiset argumentit eivät motivoi ostajaa, rahallinen palkinto voi silti motivoida. Palkitsemisjärjestelmä on tuskin yksin riittävä keino, mutta se voi tuoda lisämotivaatiota asian vakavasti ottamiseen.

Arvojen ja kielitaidon huomioiminen tulevissa rekrytoinneissa. Ostajan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvät asiat muuttuvat hitaasti. Näihin asioihin kannattaa jatkossa kiinnittää huomioita tulevissa rekrytointitilanteissa. Ihmisen arvojen tunnistaminen ulkopuolelta voi olla haastavaa, mutta niitä voi haastattelutilanteessa pyrkiä arvioimaan avointen, laadullisten kysymysten kautta. Vastuullisuuden edistymistä yrityksessä helpottaa huomattavasti, jos työntekijät ovat jo valmiiksi kiinnostuneita vastuullisuudesta ja pitävät sitä osana omaa arvomaailmaansa. Arvoja, kielitaitoa ja koulutuksen laajuutta voi toki pitkällä aikavälillä edistää myös sisäisten koulutusten kautta.

5.2.3.3. Tietoon ja kerrontaan liittyvät askeleet

Ostajien tiedon lisääminen otsikoita syvemmin. Ostajat case-yrityksessä tuntevat BSCI-toimintaperiaatteet vain pääpiirteittäin. Todellisen ymmärryksen syventämiseksi toimintaperiaatteiden sisältöä, haasteita ja käytännön vaikutuksia riskimaissa tulisi avata perusteellisemmin. Ostajien sitouttamista edistääkseen heidän tulisi ymmärtää toimintaperiaatteiden vaatimukset ja se, miten ne todellisuudessa vaikuttavat elämään tehtaissa ja niiden lähipiireissä. Muutoksen etenemisen kannalta on tärkeää, että ostajat ymmärtävät asian olevan tärkeä niin yritykselle, itselle, kuin ihmisten elämänlaadulle toimitusketjun alkupäässä.

Tunteisiin vetoaminen. Ostajien käsitystä omien toimien ja riskimaaolojen välisestä yhteydestä tulisi vahvistaa. Tiedon lisäksi tunteiden herääminen voi lisätä sitoutumista ja tunteiden vaikutus voi ohittaa jopa omat arvot tai periaatteet. Tunteita voidaan herättää muun muassa tarinoiden, case-harjoitusten tai tehdasvierailujen kautta. Empatia, syyllisyys ja oikeudenmukaisuuden tunne ovat voimakkaita muutoksen alullepanijoita.

Järjestelmän hyvien ja huonojen puolien käsitteleminen. Case-yrityksessä epäilyksiä valitun BSCI-järjestelmän aukottomuuteen esiintyy niin ostajien kuin johtajienkin parissa. Järjestelmä ei ole täydellinen, mutta kuitenkin yrityksen johdon arvion mukaan paras tarjolla olevista

vaihtoehtoista. Hyvistä ja huonoista puolista on hyvä keskustella ääneen ja viestiä selkeästi, että BSCI ei yksinään riitä täydellisesti vastuullisen hankinnan varmistamiseen. Keskustelun kautta voidaan tuoda esiin, että huonoista puolistaan huolimatta järjestelmällä on todellinen vaikutus riskimaiden olojen kohentamiseen. Se on helpoin mahdollinen tapa olla mukana edistämässä vastuullista hankintaa globaalisti. Järjestelmä helpottaa ostajan työtä, ei monimutkaista sitä, kuten yleinen käsitys vielä on.

Vangitseva visio ja varmistavaa tietoa. Sillä, miten muutoksesta ostajille viestitään, on suuri vaikutus asian hyväksymiseen. Vastuullisuuden vision on oltava vangitseva, jotta ostajat asettuvat sen taakse ja uskovat sen muuttavan asioita parempaan suuntaan sekä itselle että yritykselle laajemmin. Myöhemmissä vaiheissa ostajille on muistutettava, että tehty muutos oli vaivan väärti. Varmistavaa tietoa voi olla esimerkiksi asiakkailta tulevat kiitokset, tarinat työolojen kohentumisesta tehtailla tai yrityksen kilpailukyvyn parantuminen. Myös kuluttajien lisääntyvästä kiinnostuksesta vastuullisuutta kohtaan on hyvä viestiä ostajille.

Uusien konseptien käyttöönotto. Uudet käytännöt vaativat uutta sanavarastoa. Muutoksen myötä on hyvä tarkistaa, tarvitsevatko käytössä olevat konseptit uudistamista. Vanhojen käytäntöjen karistamisessa saattaa auttaa, että asioista puhutaan eri nimillä. Tätä on osittain jo case-yrityksessä tehty.

Muutosvastarinnan ennakointi. Muutosvastarintaan tulee suhtautua voimavarana, ei muutoksen esteenä. Vastarinta edistää keskustelua aiheesta, mikä on loppujen lopuksi hyvä asia. Vastargumentteihin on hyvä valmistautua etukäteen ja panostaa huolelliseen viestintään. Suuttumuksen taustalla lymyilee usein pelko tai uhatuksi tulemisen kokemus. Mitä vastustajat pelkäävät ja miten pelon kohdetta voitaisiin lieventää?

6. LOPPUSANAT

Ammattimaisen ostotoiminnan merkitys työelämän ihmisoikeuksien edistämiseen globaalisti on suurempi kuin monesti käsitetään. Jokaisella ostopäätöksellä on kokonaisuuden kannalta merkitys siihen, millaisia tuotanto-oloja markkinoilla suositaan ja vaaditaan. Ostajien rooli päätöksentekijöinä on hyvin merkittävä. Case-tutkimukseni perusteella voidaan todeta, että kaikki ostajat eivät vielä täysin tunnista asemansa merkittävyyttä. Kun omassa työssä on kiire, on luontaista pyrkiä välttämään lisävastuuta ja sysätä ongelma jollekin muulle – etenkin jos yrityskulttuuri ja sosiaalinen ilmapiiri eivät tue vastuulliseen hankintaan omistautumista. Tämä on rakenteellinen ongelma, jota on syytä käsitellä muun muassa luvussa 5.2.3. esiteltyjen käytännön kehitysaskelten avulla.

BSCI:n kaltaiset yhteiset aloitteet helpottavat toimittajiin kohdistuvan laajemman painostuksen luomista, joskin järjestelmissä on vielä kehittämistä. Loppujen lopuksi onnistumisen edellytyksenä on, että suurin osa riskimaista ostavista yrityksistä osallistuu ja vaatii BSCI:tä tai vastaavaa vastuullisuuden taetta. Koska BSCI ei ole aukoton, se ei yksin riitä varmistamaan vastuullista hankintaa, vaan yritysten on toistaiseksi syytä toimia itsenäisesti sen ohella. Tämän tutkimuksen rajoituksiin kuuluu se, että BSCI:n jäsenyyden ja sen vaatimisen toimittajilta oletettiin olevan tarkoituksenmukaisia päämääriä. BSCI:n vaikuttavuuden mittaaminen ja vaihtoehtoisten hankinnan vastuullisuuden varmistamisen keinojen arviointi olisikin varsin mielekäs ja tarpeellinen jatkotutkimuksen aihe.

Sosiaalisesti vastuullisen ostotoiminnan kehittymisellä globaalisti on vielä lukuisia esteitä ja rajoitteita. Osa näistä liittyy ostajien ja muiden päätöksentekoyksikön jäsenten henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja osa on yrityksen sisäisiä rakenteellisia seikkoja. Yrityksen ulkopuoliset tekijät ja toimittajasuhteen luonteet vaikuttavat myös suuresti siihen, miten asia yrityksissä etenee. Tässä tutkimuksessa fokus oli yrityksen sisäisissä seikoissa ja siinä, miten asiaa voidaan yritykselle mahdollisin keinoin edistää. Ulkoisten seikkojen vaikutusta on kirjallisuudessa tutkittu jo jonkin verran (Salam, 2009; Worthington et al., 2008; Schneider & Wallenburg, 2012; Giuniperon et al., 2012; Seuring & Muller, 2008; Mont & Leire, 2009).

Tutkimuksen puitteissa ei ollut mahdollista arvioida, miten ongelman lähtökohdat jakautuvat arvoketjun eri tahojen kesken. Olisikin mielenkiintoista analysoida toimittajasuhteita tarkemmin siten, että myös toimittajapuoli tulisi kuulluksi. Toimittajien näkemykset BSCI:stä, muista järjestelmistä ja vastuullisuusasioista ylipäätään olisivat silmiä avaavia ja kertoisivat paljon siitä, mihin suuntaan tilanne on menossa ja millä aikataululla. Toimittajatutkimus tukisi myös tätä tutkimusta vahvasti selventämällä sitä, kuinka suuri osa ostajien näkemyksistä perustuu faktoihin ja kuinka suuri osa asenteisiin.

Siirtymisprosessi vastuullisempaan ostotoimintaan edellä esiteltyjen ehdotusten perusteella olisi kiinnostava lisätutkimuksen aihe ja tarjoaisi luonnollisen jatkumon tälle tutkimukselle. Case-yrityksessä tapahtuva muutosprosessi olisi otollinen konteksti tutkimukselle ja voisi onnistuessaan luoda skaalattavan mallin vastaaville prosesseille muissa yrityksissä. Toistaiseksi ehdotuskokoelma on kirjallisuuden ja haastatteluiden perusteella koottu lista niistä toimenpiteistä, joiden voidaan olettaa edistävän vastuulliseen hankintaan siirtymistä. Kokoelman tieteellisyyttä vahvistaisi lisätutkimus yrityksistä, jotka todella käyttävät listaa hyödykseen. Näiden oppien perusteella listaa voitaisiin muokata yhä käyttö- ja monistuskelpoisemmaksi.

Yritysten osallistuminen kestävän kehityksen tavoitteisiin on nykytrendien mukaan sekä liiketoiminnallisesti kannattavaa että yhteiskunnallisesti tärkeää. Markkinataloudessa yksityisellä sektorilla on jopa osittain julkisia tahoja enemmän valtaa, jolloin myös vastuun osuus kasvaa. Yritysvastuu ei enää tarkoita hyväntekeväisyyskampanjoita ja filantropiaa, vaan syvempää vastuullisuuden sitoutumista yrityksen ydinliiketoimintaa myöten. Monien yritysten tavoin case-yritys on päättänyt sopeutua vastuullisuuden vaatimukseen integroimalla vastuullisuusajattelun osaksi prosessejaan. Nykyisten talouden lainalaisuuksien vallitessa integraatiostrategia on monille yrityksille selkein ja tehokkain tapa varmistaa vastuullisuus omalta osaltaan. Toivon ja uskon, että tulevaisuudessa siirrymme yhä enemmän kohti vastuullisuuden innovaatiostrategioita, joissa liiketoiminta perustuu kestävästä kehityksestä edistäviin tuotteisiin ja palveluihin.

LÄHTEET

Berkowitz, L. (1990). On the formation and regulation of anger and aggression: A cognitive-neoassociationistic analysis. *American Psychologist*, 45(4), 494.

Berns, M., Townend, A., Khayat, Z., Balagopal, B., Reeves, M., Hopkins, M. S., & Kruschwitz, N. (2009). The business of sustainability: what it means to managers now. *MIT Sloan Management Review*, 51(1), 20-26.

BSCI (Business Social Compliance Initiative) www-sivusto. <http://www.bsci-intl.org/>. Lokakuu 2015.

Bray, J., Johns, N., & Kilburn, D. (2011). An exploratory study into the factors impeding ethical consumption. *Journal of Business Ethics*, 98(4), 597-608.

Brennan, R., Canning, L. & McDowell, R. (2007). *Business-to-business Marketing*. London: Sage Publications.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, (34), 39-48.

Carter, C. R., & Jennings, M. M. (2002a). Logistics social responsibility: an integrative framework. *Journal of business logistics*, 23(1), 145-180.

Carter, G. R. & Jennings, M. M. (2002b). Social responsibility and supply chain relationships. *Transportation Research Part E*, 38, 37-52.

Carter, C. R., & Jennings, M. M. (2004). The role of purchasing in corporate social responsibility: a structural equation analysis. *Journal of Business Logistics*, 25(1), 145-186.

Carter, C. R. & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), 360-387.

Chen, Y., Ganesan, S. & Liu Y. (2009). Does a firm's product-recall strategy affect its financial value? An examination of strategic alternatives during product-harm crises. *Journal of Marketing*, 73(6), 214-226.

- Ciliberti, F., Pontrandolfo, P., & Scozzi, B. (2008). Logistics social responsibility: standard adoption and practices in Italian companies. *International Journal of Production Economics*, 113(1), 88-106.
- Cornelissen, J. (2011). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. 3rd Edition. London: Sage Publications.
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *The Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322.
- De Pelsmacker, P., Driesen, L., & Rayp, G. (2005). Do consumers care about ethics? Willingness to pay for fair-trade coffee. *Journal of consumer affairs*, 39(2), 363-385.
- Economy, E. (2011). The river runs black. *The Environmental Challenge to China's Future*. Ithaca, London.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks. The triple bottom line of 21st century*. Oxford: Capstone.
- Fill, C. & Fill, K.E. (2005). *Business-to-business marketing. Relationships, systems and communication*. New York, NY: Prentice Hall.
- Fill, C. & McKee, S. (2012). *Business marketing face to face: the theory and practice of B2B*. Oxford: Goodfellow Publishers Ltd.
- Ford, J. D., Ford, L. W. & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: the rest of the story. *The Academy of Management Review*, 33(2), 362-377.
- Foreign Trade Association (2014). BSCI Code of Conduct. <http://www.fta-intl.org/sites/default/files/BSCI%20COC%20version%202014.pdf>.
- Friedman, M., (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 13. syyskuuta, 32–33, 122, 126.
- Giunipero, L. C., Hooker, Robert E. & Denslow, D. (2012). Purchasing and supply management sustainability: Drivers and barriers. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18(4), 258-269.
- Gummesson, E. (2009). B2B is not an island! *Journal of Business and Industrial Marketing*, 24(5/6), 337-350.

- Halme, M. & Laurila, J. (2009). Philanthropy, integration or innovation? Exploring the financial and societal outcomes of different types of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 84, 325–339.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki: University Press.
- Jones, M. T. (1999). The institutional determinants of social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 20(2), 163-179.
- Krause, D. R, Vachon, S. & Klassen, R. D. (2009). Special topic forum on sustainable supply chain management: introduction and reflections on the role of purchasing management. *Journal of Supply Chain Management*, 45(4), 18-25.
- Lee, T. W. (1999). *Using qualitative methods in organizational research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Locke, R. M. (2003). The promise and perils of globalization: The case of Nike. *Management: Inventing and delivering its future*, 39, 40.
- Maignan, I., Hillebrand, B. & McAllister, D. (2002). Managing socially responsible buying: how to integrate noneconomic criteria into the purchasing process. *European Management Journal*, 20(6), 641–648.
- Maloni, M. J., & Brown, M. E. (2006). Corporate social responsibility in the supply chain: an application in the food industry. *Journal of business ethics*, 68(1), 35-52.
- Martin, D., & Schouten, J. (2012). *Sustainable marketing*. Boston: Prentice Hall.
- Merriam, S. B. (2002). Introduction to qualitative research. In S. B. Merriam (Ed.), *Qualitative Research in Practice: Examples for Discussion and Analysis* (pp. 1–33). San Francisco: Jossey-Bass.
- Mont, O. & Leire, C. (2009). Socially responsible purchasing in supply chains: drivers and barriers in Sweden. *Social Responsibility Journal*, 5(3), 388-407.
- Ngai, P. (2005). Global production, company codes of conduct, and labor conditions in China: a case study of two factories. *The China Journal*, 101-113.

- Noor, K. B. M. (2008). Case study: A strategic research methodology. *American Journal of Applied Sciences*, 5(11), 1602-1604.
- Park, H. & Stoel, L. (2005) A model of socially responsible buying/sourcing decision-making processes. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(4), 235 – 248.
- Paulraj, A. (2011). Understanding the relationships between internal resources and capabilities, sustainable supply chain management and organizational sustainability. *Journal of Supply Chain Management*, 47(1), 19-37.
- Roth, A. V., Tsay, A. A., Pullman, M. E., & Gray, J. V. (2008). Unraveling the food supply chain: strategic insights from China and the 2007 recalls. *Journal of Supply Chain Management*, 44(1), 22-39.
- Salam, M. A. (2009). Corporate social responsibility in purchasing and supply chain. *Journal of Business ethics*, 85(2), 355-370.
- Saldaña, J. (2013). *The coding manual for qualitative researchers*. 2nd edition. London, UK: Sage Publications.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2007). *Research methods for business students*. 4th edition. Harlow, UK: Prentice Hall.
- Schein, E. H. (2006) *Organizational culture and leadership*. 3rd edition. San Francisco, USA. Jossey-Bass.
- Schmidt, C. (2004.) The analysis of semi-structured interviews. In Flick, U., von Kardorff, E. & Steinke, (Ed.), *A Companion to Qualitative Research* (pp. 253-258). London, UK: Sage Publications.
- Schneider, L. & Wallenburg, C. M. (2012). Implementing sustainable sourcing - does purchasing need to nchange? *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18(4), 243-257.
- Tate, W. L., Ellram, L. M. & Kirchoff, J. F. (2010). Corporate social responsibility reports: a thematic analysis related to supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, 46(1), 19-44.

- Visser, W. (2006). Revisiting Carroll's CSR pyramid. *Corporate citizenship in developing countries*, 29-56.
- Waddock, S. A. & Graves, S. B. (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319.
- Walley, K., Custance, P., Taylor, S., Lindgreen, A. & Hingley, M. (2007). The importance of brand in the industrial purchase decision: a case study of the UK tractor market. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(6), 383-393.
- Webb, D. J., Mohr, L. A., & Harris, K. E. (2008). A re-examination of socially responsible consumption and its measurement. *Journal of Business Research*, 61(2), 91-98.
- Webster, F. E. Jr. & Wind, Y. (1972). A general model for understanding organizational buying behavior. *Journal of Marketing*, 36(2), 12-19.
- Wells, D. (2004). How ethical are ethical purchasing policies? *Journal of Academic Ethics*, 2(1), 119-140.
- Worthington, I., Ram, M., Boyal, H., & Shah, M. (2008). Researching the drivers of socially responsible purchasing: a cross-national study of supplier diversity initiatives. *Journal of Business Ethics*, 79(3), 319-331.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods*. 3rd edition. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Yin, R. K. (2012). *Applications of case study research*. 3rd edition. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Yound, W., Hwang, K., McDonald, S. & Oates, C. J. (2010). Sustainable consumption: green consumer behaviour when purchasing products. *Sustainable Development*, 18(1), 20-31.
- Zadek, S. (2004). The path to corporate responsibility. *Harvard business review*, 82(12), 125-133.
- Zikmund, W. G. (2000). *Business research methods*. 6th edition. Orlando: Harcourt College Publishers: The Dryden Press.

LIITTEET

Liite 1: Haastattelukysymykset ostajalle

1. Kuvaile tyypillistä ostoprosessiasi
2. Mitkä seikat vaikuttavat eniten toimittajan valintaasi?
3. Millaiset ohjeet sinulle on annettu toimittajien valintaan?
4. Mitä ymmärrät käsitteellä sosiaalisesti vastuullinen ostaminen?
 - ➔ Anna määritelmä (BSCI toimintaperiaatteet)
 - ➔ Mitä mieltä olet BSCI-järjestelmästä?
5. Miksi case-yritys mielestäsi on BSCI:n jäsen?
6. Mitä itse ajattelet vastuullisen ostamisen merkityksestä?
7. Kuvaile, miten vastuullisuuskysymykset nousevat esille toimittajan kanssa ja millaista keskustelu niihin liittyen on?
8. Mitä uskot, että muut case-yrityksessä (lähin esimiehesi / ylin johto / työtoverisi) ajattelevat vastuullisesta ostamisesta? Miksi?
9. Minkälaiset työkalut organisaatio sinulle tarjoaa vastuullisuuden varmistamiseen?
10. Mitkä ovat suurimmat haasteet vastuullisen ostamisen toimeenpanossa? Miksi?
11. Mitä pitäisi mielestäsi tehdä case-yrityksen ostotoiminnan vastuullisuuden parantamiseksi?
12. Miten ostamisen vastuullisuus on muuttunut viimeisen 5 vuoden aikana?
13. Miten uskot ostamisen vastuullisuuden kehittyvän seuraavan 5 vuoden aikana?
14. Miten näet vastuullisuuden henkilökohtaisesti kuluttajan näkökulmasta?
15. Oletko ollut tehdasvierailulla? Minkälainen kokemus se on ollut? Miksi et ole ollut? (Lisätty myöhemmin)
16. Kuvaile kielitaitoasi ja sen roolia työssäsi. (Lisätty myöhemmin)

Liite 2: Kysymykset ostoryhmän päällikölle

1. Mitä tuotteita ryhmäsi ostaa? Mitä itse ostat? Mitä kautta tuotteet tulevat – brändituotteita vai private label?
2. Millaisia ohjeita annat toimittajien valintaan?
3. Mitä ymmärrät käsitteellä sosiaalisesti vastuullinen ostaminen?
→ Anna määritelmä (BSCI) → Mitä mieltä olet järjestelmästä?
4. Mitä itse ajattelet vastuullisen ostamisen merkityksestä?
5. Mitä uskot, että muut case-yrityksessä (oma ryhmäsi/ ylin johto / työtoverisi) ajattelevat vastuullisesta ostamisesta? Miksi?
6. Kuvaile, miten vastuullisuuskysymykset nousevat esille oman ryhmäsi kanssa ja millaista keskustelu niihin liittyen on? Kuinka usein tästä puhutaan?
7. Minkälaiset työkalut organisaatio sinulle tarjoaa vastuullisuuden varmistamiseen ostoryhmässäsi?
8. Kenen vastuulla vastuullisen hankinnan varmistaminen on? Kenen vastuulla sen pitäisi olla? Miten työtehtävät käytännössä jakautuvat?
9. Mitkä ovat suurimmat haasteet vastuullisen ostamisen toimeenpanossa? Miksi?
10. Mitä pitäisi mielestäsi tehdä case-yrityksen ostotoiminnan vastuullisuuden parantamiseksi?
11. Miten ostamisen vastuullisuus on muuttunut viimeisen 5 vuoden aikana?
12. Miten uskot ostamisen vastuullisuuden kehittyvän seuraavan 5 vuoden aikana?
13. Miten näet vastuullisuuden henkilökohtaisesti kuluttajan näkökulmasta?
14. Oletko ollut tehdasvierailulla? Minkälainen kokemus se on ollut? Ovatko oman ryhmäsi ostajat olleet? Miksi, miksi eivät?
15. Minkälainen kielitaito ryhmässäsi on? Miten se vaikuttaa kommunikaatioon toimittajien kanssa?

Liite 3: Kysymykset hankintajohtajalle, Head of Corporate Responsibilitylle ja talous- ja hallintojohtajalle

1. Kuvaile tyypillisiä työtehtäviäsi
2. Minkälaiset ohjeet antaisit ostajalle toimittajan valintaan?
3. Mitä ymmärrät käsitteellä sosiaalisesti vastuullinen ostaminen?
→ Anna määritelmä (BSCI) → Mitä mieltä olet järjestelmästä?
4. Miksi case-yritys on BSCI:n jäsen?
5. Mitä itse ajattelet vastuullisen ostamisen merkityksestä?
6. Mitä uskot, että muut case-yrityksessä (ostajat / ostoryhmien päälliköt / ylin johto) ajattelevat vastuullisesta ostamisesta? Miksi?
7. Kuvaile, miten vastuullisuuskysymykset nousevat esille alaistesi kanssa ja millaista keskustelu niihin liittyen on? Kuinka usein tästä puhutaan?
8. Minkälaiset työkalut organisaatio tarjoaa työntekijöille vastuullisuuden varmistamiseen?
9. Kenen vastuulla vastuullisen hankinnan varmistaminen on? Kenen vastuulla sen pitäisi olla?
10. Mitkä ovat suurimmat haasteet vastuullisen ostamisen toimeenpanossa? Miksi?
11. Mitä pitäisi mielestäsi tehdä case-yrityksen ostotoiminnan vastuullisuuden parantamiseksi?
12. Miten ostamisen vastuullisuus on muuttunut viimeisen 5 vuoden aikana?
13. Miten uskot ostamisen vastuullisuuden kehittyvän seuraavan 5 vuoden aikana?
14. Miten näet vastuullisuuden henkilökohtaisesti kuluttajan näkökulmasta?
15. Mitä luulet, että case-yrityksen kuluttajat ajattelevat vastuullisuudesta?
16. Oletko ollut tehdasvierailuilla? Minkälaisia kokemuksia ne ovat olleet? Ovatko alaisesi olleet? Miksi, miksi eivät?
17. Minkälainen kielitaito ostajien keskuudessa on?