



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Emmi Pelttari

VASTUULLISEN TOIMITUSKETJUN HYÖDYT JA HAASTEET KANSAIN- VÄLISESTÄ NÄKÖKULMASTA

Liiketalous

2025

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Emmi Pelttari
Opinnäytetyön nimi	VASTUULLISEN TOIMITUSKETJUN HYÖDYT JA HAASTEET KANSAINVÄLISESTÄ NÄKÖKULMASTA
Vuosi	2025
Kieli	suomi
Sivumäärä	33 + 1 liitettä
Ohjaaja	Teemu Myllylä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia vastuullisen toimitusketjun tuomia hyötyjä ja haasteita yhdistäen liiketaloudelliset, ympäristölliset ja yhteiskunnalliset näkökulmat kansainvälisessä viitekehyksessä.

Tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, johon aineistoa kerättiin teorian avulla sekä kyselylomakkeen kautta. Tutkimuksen teoria koostuu kolmesta pääluvusta, joissa käydään läpi toimitusketjut ja kansainvälinen liiketoiminta, vastuullinen liiketoiminta sekä vastuullisen toimitusketjun hyödyt ja haasteet. Tutkimuksen empiirinen osuus tukee teoriapohjaa ja tutkimuskysymyksiin saatiin vastaus, vaikka vastausprosentti jäi vaatimattomaksi.

Kyselytulosten perusteella vastuullinen toimitusketju on yrityksille strategisesti tärkeä valinta, joka tuo mainearvoa, kilpailuetua ja näin ollen tukee pitkän aikavälin kestävyyttä. Vastuullisuuden implementointi toimitusketjuihin vaatii kuitenkin myös resursseja, ja lisäksi sen toteutumisen jäljitettävyyks on haastavaa.

ABSTRACT

Author	Emmi Peltari
Title	The Benefits and Challenges of Responsible Supply Chain from an International Perspective
Year	2025
Language	Finnish
Pages	33 + 1 Appendices
Name of Supervisor	Teemu Myllylä

The objective of this thesis was to examine the benefits and challenges of a responsible supply chain, combining business, environmental, and social perspectives within an international framework.

This thesis is a qualitative study, with data collected through theoretical research and a questionnaire. The theoretical section of the study consists of three main chapters, which cover supply chains and international business, responsible business practices, and the benefits and challenges of a responsible supply chain. The empirical section of the research supports the theoretical foundation, and the research questions were answered despite a modest response rate.

Based on the survey results, a responsible supply chain is a strategically important choice for companies, bringing reputational value, competitive advantage, thus supporting long-term sustainability. However, implementing responsibility into supply chains also requires resources, and ensuring traceability remains a challenge.

Keywords responsibility, logistics, corporate social responsibility, international trade

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	3
1 JOHDANTO	6
1.1 Tausta ja tavoitteet	6
1.2 Tutkimusmenetelmät ja rakenne	7
1.3 Tutkimuskysymykset	8
2 TOIMITUSKETJUT JA KANSAINVÄLINEN LIIKETOIMINTA	9
2.1 Vastuullisen toimitusketjun hallinta	10
2.2 Vastuullinen toimitusketju	11
3 VASTUULLINEN LIIKETOIMINTA	13
3.1 Taloudellinen vastuu	14
3.2 Ympäristövastuu	15
3.3 Sosiaalinen vastuu	15
4 VASTUULLISEN TOIMITUSKETJUN HYÖDYT JA HAASTEET	17
4.1 Hyödyt	17
4.2 Haasteet	18
5 TUTKIMUKSEN KUVAUS	20
5.1 Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus	20
5.2 Aineiston keruu ja kyselylomake	21
6 TULOSTEN ANALYYSI	22
6.1 Vastuullisuuden hahmottaminen ja toteutus toimitusketjuissa	22
6.2 Liiketoiminnalliset hyödyt ja haasteet	23
6.3 Vaikutus asiakassuhteisiin ja sidosryhmien luottamukseen ...	24
6.4 Kansainvälisen toimintaympäristön vaikutus	24
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	26
7.1 Tutkimuksen luotettavuus	27
7.2 Yhteenveto ja pohdinta	28
LÄHTEET	30
LIITTEET	33
LIITE 1. Kyselylomake	33

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Teorian aihealueet	7
Kuvio 2. Esimerkki kansainvälisestä toimitusketjusta	9
Kuvio 3. Vastuullisuuspaineiden lähteet toimitusketjuissa	11
Kuvio 4. Triple Bottom Line -malli	14
Kuvio 5. Vastuullisen toimitusketjun hyödyt ja haasteet	19

LYHENTEET

SSCM	Sustainable Supply Chain Management
TBL	Triple Bottom Line
CSR	Corporate Social Responsibility

1 JOHDANTO

1.1 Tausta ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitä etuja ja haasteita vastuullinen toimitusketju tarjoaa kansainväliselle kaupalle. Tutkimus yhdistää liiketalouteen, ympäristöön ja yhteiskuntaan liittyvät näkökulmat kansainvälisen kaupan viitekehyksessä. Opinnäytetyön aiheen valintaan vaikuttivat alan opinnot, aiheen ajankohtaisuus sekä oma kiinnostus vastuullisuutta ja kansainvälistä liiketoimintaa kohtaan.

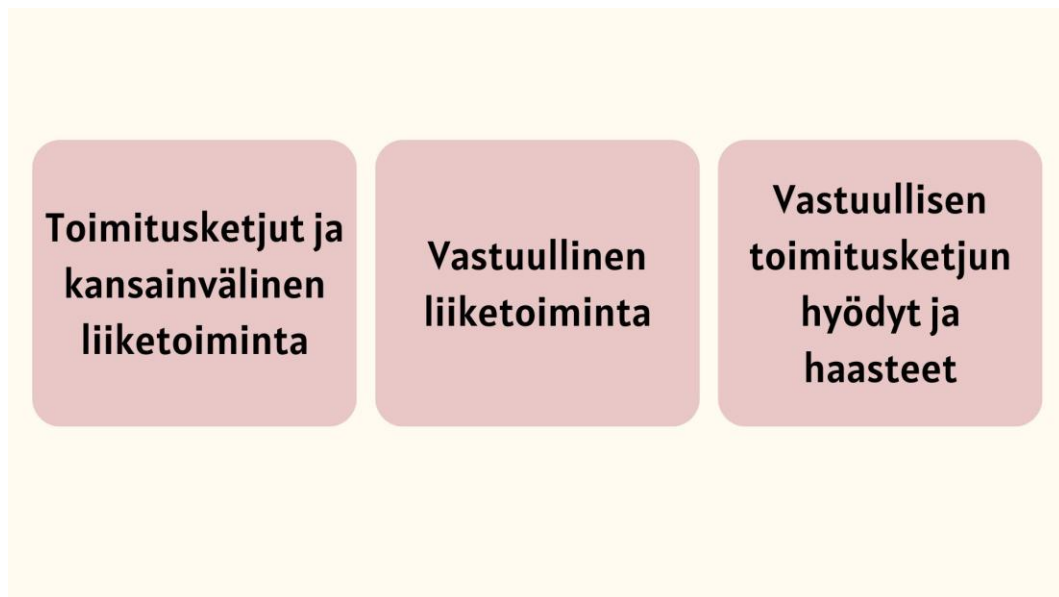
Globalisaation myötä toimitusketjut ovat monimuotoisempia ja vaikuttavat yhä laajemmalla alueella, mikä luo sekä hyötyjä että haasteita vastuullisuutta tavoitteleville yrityksille. Kansainväliset toimitusketjut mahdollistavat laajemmat markkina-alueet, mutta samalla yrityksiltä edellytetään muun muassa riskienhallintaa ja vastuullisuusperiaatteiden noudattamista. Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen, koska vastuullisuuden merkitys on viimevuosina kasvanut entisestään ja se on oleellinen osa myös kuluttajien päätöksentekoa ja arvoja, globaalilla tasolla.

Toimitusketjut vaikuttavat merkittävästi yrityksen ympäristöjalanjälkeen. Mannisen (2019) mukaan toimitusketjut voivat monilla toimialoilla kattaa jopa 50 prosenttia yrityksen kokonaisympäristövaikutuksista. Väestönrakenteen kasvu ja keskittyminen isoihin kaupunkeihin lisää huomattavasti tavaroiden ja palveluiden kysyntää, mikä vaikuttaa merkittävästi toimitusketjuihin ja logistiikkaan. Vähittäiskaupan tavaravirran hallinta edellyttää toimivia ja innovatiivisia ratkaisuja hankinta-, kuljetus-, varastointi- ja jakelumallien suhteen, jotta kulutustuotteet kulkeutuvat luotettavasti suurilta tuotantoalueilta loppukäyttäjille (Belvedere & Grando, 2017, luku 1.5).

1.2 Tutkimusmenetelmät ja rakenne

Opinnäytetyössä hyödynnetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää ja kyselylomaketta. Tutkimuksen kohderyhmä on rajattu Pohjanmaalla toimiviin, kansainvälistä kauppaa harjoittaviin yrityksiin, joilla on usean vuoden kokemus kansainvälisistä toimitusketjuista.

Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa käydään läpi toimitusketjut ja kansainvälinen liiketoiminta, vastuullinen liiketoiminta sekä vastuullisen toimitusketjun hyödyt ja haasteet. Tutkimus koostuu teoria- ja empiriaosuudesta. Vilkan (2025) mukaan teorian ja käsitteiden avulla luodaan tutkimukselle runko, jonka myötä lukijan on helpompi ymmärtää tutkimusta ja sen näkökulmaa. Edellä käsitellyt teorian aihealueet on koottu kuvioon 1.



Kuvio 1. Teorian aihealueet

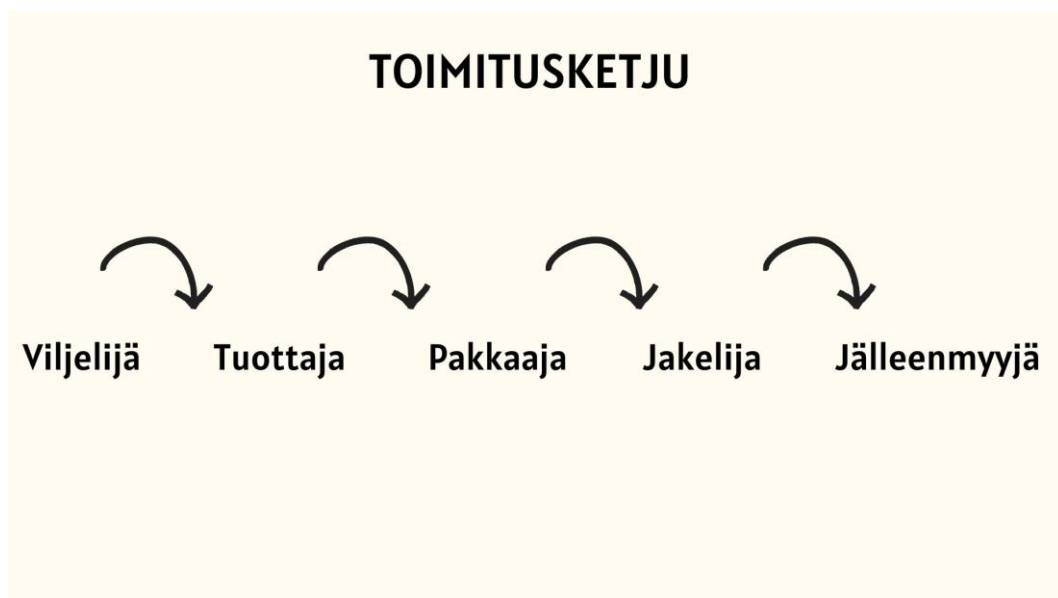
1.3 Tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa kartoitetaan, millaisena vastuullinen toimitusketju näyttäytyy eri yrityksissä sekä millaisia hyötyjä ja haasteita siihen liittyy, erityisesti kansainvälisessä toimintaympäristössä. Tutkimus antaa näkökulmia siihen, miten vastuullisuus käytännön tasolla toteutuu toimitusketjun eri vaiheissa. Tutkimuskysymykseni ovat:

- Miten vastuullisuus määritellään ja miten se näkyy yritysten toimitusketjuissa?
- Millaisia liiketoiminnallisia hyötyjä ja haasteita vastuullinen toimitusketju tuo yrityksille?
- Miten vastuullisuuden toteuttaminen vaikuttaa asiakassuhteisiin ja yritysten kilpailukykyyn kansainvälisillä markkinoilla?

2 TOIMITUSKETJUT JA KANSAINVÄLINEN LIIKE-TOIMINTA

Toimitusketju, englanniksi supply chain tarkoittaa verkostoa, joka koostuu monista eri organisaatioista, jotka yhteistyössä hallinnoivat materiaali- ja palveluvirtoja sekä niihin sisältyviä raha- ja tietovirtoja. Toimitusketju on kokonaisuus, jossa jokaisella organisaatiolla on oma tehtävänsä, tarkoituksena keskittyä asiakkaisiin, lisäarvon tuottamiseen ja kustannustehokkuuteen. Kansainvälisessä viitekehyksessä tämä tarkoittaa, että tieto, raaka-aineet ja tuotanto liikkuvat useiden eri maiden ja alueiden välillä, lopputuloksena tuote tai palvelu kuluttajien ja jälleenmyyjien saataville. Esimerkiksi suklaan tuotantoprosessi ja toimitusketju voisi olla seuraavanlainen: Kaakaopapuja viljellään Perussa, josta ne siirtyvät jatkojalostukseen Belgiaan. Jakelija kuljettaa jalostetun tuotteen eteenpäin kansainvälisille jälleenmyyjille, josta se päättyy suoraan kuluttajien käyttöön. Kuvio 2 havainnollistaa kansainvälisen toimitusketjun verkostoa (Griffin & Pustay, 2020, s. 32; Relander ja muut, 2011, s. 22).



Kuvio 2. Esimerkki kansainvälisestä toimitusketjusta

Muuttuvat olosuhteet ja globaali toimintaympäristö ohjaavat yrityksiä kohti mukautuvia ja kestäviä toimitusketjuja, jotta liiketoiminta pysyy kannattavana sekä kilpailukykyisenä. Kehittyvän teknologian myötä, tarve erikoistuneelle asiantuntemukselle ja edullisille kuljetuksille on kasvanut, jotta globaali toimitusketju olisi mahdollisimman tehokas. Asiantuntemus ja aktiivinen kommunikaatio toimitusketjun eri vaiheissa tuovat lisäarvoa eri työvaiheille ja vähentävät riskejä. Nykypäivänä kilpailua ei käydä enää yritysten, vaan toimitusketjujen välillä. Sen myötä, organisaation toiminnan kannalta on tärkeää huolehtia asiakastyytyvyydestä, toiminnan tehokkuudesta ja viestinnästä, jotta kilpailuetu on saavutettavissa (Heizer ja muut, 2024, s. 40).

2.1 Vastuullisen toimitusketjun hallinta

Nykypäivänä toimitusketjut ovat yhä laajempia ja monimutkaisempia. Vastuullinen toimitusketjun hallinta eli Sustainable Supply Chain Management (SSCM) sisältää kaikki hankintaan ja logistiikkaan liittyvien toimintojen suunnittelun ja hallinnan, kestävän kehityksen viitekehyksessä. Se yhdistää liiketoiminnan tärkeimmät toiminnot ja prosessit, esimerkiksi markkinoinnin, myynnin, tietotekniikan ja tuotesuunnittelun sekä edistää monien eri toimijoiden välistä yhteistyötä. Vastuullinen toimitusketjun hallinta auttaa optimoimaan kustannuksia ja varmistaa tuotteen tai palvelun tehokkaan siirtymisen. Integroimalla taloudellisen, ympäristöllisen ja sosiaalisen vastuun periaatteet, yritys edistää kilpailukykyään sekä liiketoiminnan kestävyyttä lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Yrityksillä on paineita siirtyä vastuullisempaan toimintaan, esimerkiksi asiakkaiden ja tavarantoimittajien vaatimuksista tai muuttuvista ohjeistuksista ja laista johtuen. Kuvioon 3 on koottu yrityksiin kohdistuvien vastuullisuuspaineiden eri lähteet (Kreye, 2023, s. 85–86).



Kuvio 3. Vastuullisuuspaineiden lähteet toimitusketjuissa

2.2 Vastuullinen toimitusketju

Vastuullinen toimitusketju perustuu tiiviiseen yhteistyöhön kaikkien toimitusketjun osapuolten välillä, jotta kuluttajalle tarjottu tuote tai palvelu on sekä ympäristöllisesti että sosiaalisesti vastuullisesti tuotettu. Toimitusketjun jäsenten vastuulla on myös varmistaa toiminnan kannattavuus sekä riittävä tiedonkulku kaikkien osapuolten välillä. Vastuullisuuden implementointi on sitä haasteellisempaa, mitä enemmän toimitusketjussa on eri organisaatioita. Eri toimijoiden tulee sitoutua yhteiseen toimintamalliin, mikä tarkoittaa tiettyjen järjestelmien, standardien ja ohjeiden noudattamista (Relander ja muut, 2011, s. 161; Nieminen, 2016, luku 7).

Vastuullista toimitusketjua tavoiteltaessa tulee ilmi useita esteitä, muun muassa kommunikaatio, vastuunotto, yhteiset tavoitteet, luottamus ja erilaiset säädökset. Kun tarkastellaan toimitusketjua kansainvälisestä näkökulmasta, voidaan todeta, että eri toimijat puhuvat eri kieliä ja odotukset vastuullisuuden toteutumisesta voivat olla erilaiset. Yksi isoim-

mista haasteista on luoda sellaisia kumppanuuksia, joiden pitkän aikavälin strategiat ja tavoitteet ovat yhteensopivia. Myös lait ja säädökset vaihtelevat eri maiden ja maantieteellisten alueiden välillä, mikä luo erilaisia edellytyksiä vastuullisuuden toteutumiselle. On kuitenkin mahdollista, että säädökset edistävät toimitusketjujen yhdenmukaistamista näiden odotusten osalta (Kreye, 2023, s. 89).

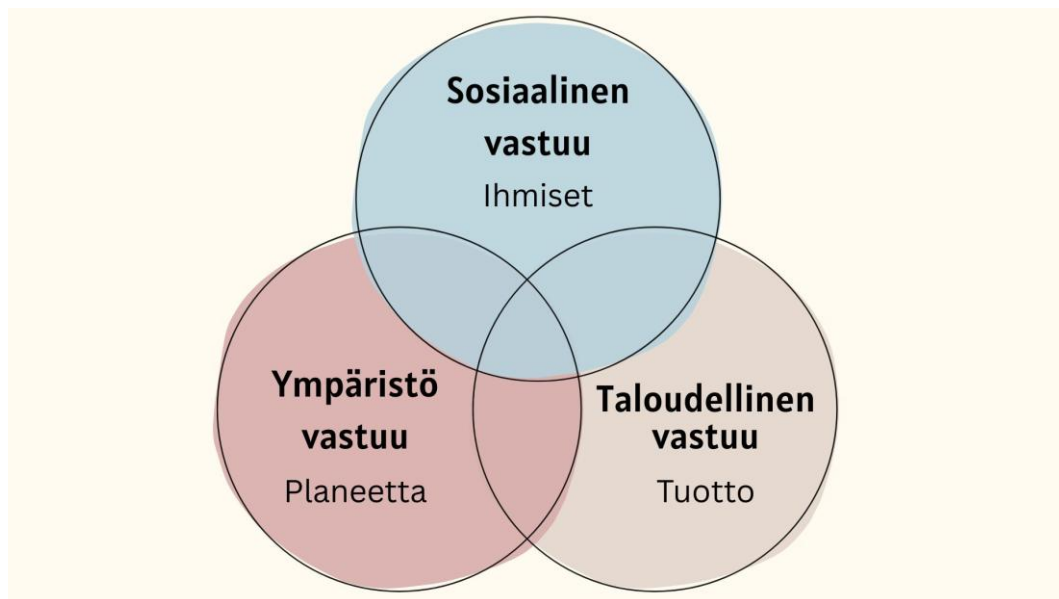
Todettakoon, että vastuullisuuden saavuttaminen koko toimitusketjussa on haastavaa ja se vaatii useiden eri toimintojen ja yritysten välistä sitoutunutta yhteistyötä. Yhteinen toimintamalli edistää käsillä olevien haasteiden, kuten riskien minimoinnin, ympäristön suojelun, innovoinnin sekä tuottavuuden parantamisen hallinnointia. Toimitusketjujen kasvaessa yhä globaalimmaksi, yritysten tulee kiinnittää erityistä huomiota, että palveluihin, prosesseihin tai tuotteisiin kuluvat materiaalit eivät tuota terveys- tai turvallisuusriskejä kuluttajille. Ympäristönsuojelun näkökulmasta on tärkeää, että yritysten sekä tavarantoimittajien jätteenpoistomenetelmät ovat vaaditulla tasolla ilman, että vesistö, kasvusto ja eläimet vahingoittuvat. Myös toimitusketjun eri prosesseihin tulee kiinnittää huomiota, jotta toiminta on energiatehokasta ja materiaaleja käytetään harkitusti. Vastuullisuuden eri osa-alueiden kannalta on tärkeää, että yritykset ja eri toimijat pyrkivät löytämään menetelmiä jätteen minimoimiseksi ja sen muuntamisen käytännöllisiksi sivutuotteiksi (Krajewski ja muut, 2022, s. 631).

3 VASTUULLINEN LIIKETOIMINTA

Elinkeinoelämän keskusliiton (2022) mukaan vastuullisuus on keskeinen osa menestyvän yrityksen liiketoimintaa. Vastuullisuudella viitataan taloudelliseen kasvuun, joka täyttää nykyhetken tarpeet ilman, että se heikentää tulevien sukupolvien mahdollisuuksia.

Liiketoimintaa tarkasteltaessa vastuullisuus voidaan liittää yritysvastuuseen, englanniksi corporate social responsibility (CSR), koska sosiaalisesti vastuullisen organisaation tulisi minimoida toimintansa haitalliset vaikutukset luonnonympäristöön, osana kestävästä kehityksestä. Yritysvastuu kattaa taloudelliset, oikeudelliset ja eettiset odotukset, joita yhteiskunnalla on yrityksistä kohtaan. Näitä ovat esimerkiksi reilun kaupan periaatteet, työelämän asianmukaiset käytänteet sekä hyvät suhteet asiakkaisiin, toimittajiin ja muihin sidosryhmiin. Yritysvastuu yhdistetään usein Elkingtonin (1994) Triple Bottom Line -teoriaan, jonka tavoitteena on tuottaa taloudellista, sosiaalista ja ympäristöllistä arvoa, turvaten kestävyys pitkällä aikavälillä (Grant ja muut, 2015, s. 31–32, s. 183).

Yritysten vastuullisuutta voidaan mitata TBL-teorian avulla, joka ottaa huomioon kolme vastuullisuuden pilaria, eli taloudellinen, ympäristöllinen ja sosiaalinen vastuu. Teoriaan voidaan viitata myös puhuttaessa kolmesta P:stä eli people, planet ja profit. TBL-ajattelun avulla voidaan saavuttaa taloudellista hyötyä sekä kilpailuetua pitkällä aikavälillä, huomioiden samalla myös sosiaaliset ja ympäristölliset vaikutukset. Teoria on tehokas työkalu, joka voi auttaa yrityksiä kohti kestävämpää, kilpailukykyisempää ja vastuullisempaa liiketoimintaa, kansainvälisesti. Yhteenveto käsitellyistä teemoista on koottu kuvioon 4 (Skjøtt-Larsen ja muut, 2007, s. 304).



Kuvio 4. Triple Bottom Line -malli

3.1 Taloudellinen vastuu

Taloudellinen vastuu tarkoittaa yrityksen kannattavuuden, kilpailukyvyn ja tehokkuuden ylläpitämistä sekä pitkän aikavälin elinvoimaisuuden varmistamista. Se sisältää taloudelliset vaikutukset sidosryhmiin, kuten omistajiin, henkilöstöön, asiakkaisiin, toimittajiin ja yhteiskuntaan. Taloudellinen vastuullisuus sisältää myös riskienhallinnan, joka vähentää taloudellisia yllätyksiä, lisää vakautta ja tukee kannattavuuden arviointia (Logistiikan maailma, 2024; Nieminen, 2016, luku 7).

Taloudellisen vastuun näkökulmasta laatu on ensisijaisen tärkeää, eikä siitä tule tinkiä esimerkiksi toimituksen nopeuden vuoksi. Tehokas ajanhallinta ja suunnittelu edistävät resurssien käyttöä ja nopeaa reagointikykyä asiakastarpeisiin ja näin ollen se tukee pitkän aikavälin kannattavuutta (Waters & Rinsler, 2014, s. 69–71).

3.2 Ympäristövastuu

Ympäristövastuulla tarkoitetaan yrityksen toiminnan vaikutuksia ympäristöön, mikä velvoittaa huomioimaan esimerkiksi ilmastonmuutoksen torjuntaa, vesien- ja maaperän suojelua sekä luonnonvarojen vastuullista käyttöä. Yrityksen ympäristövastuuta voidaan mitata esimerkiksi hiilijalanjäljen perusteella, jota on mahdollista pienentää vähentämällä energiankulutusta, optimoimalla toimitusketjuja sekä huomioimalla tuotteen elinkaariajattelua. Globaalilla tasolla yritysten ympäristövastuuta ohjaavat erilaiset lait ja sopimukset, kuten EU:n ympäristölainsäädäntö tai Yhdysvaltojen Clean Air Act -laki (Logistiikan maailma, 2024; EPA, 2024).

Vastuullisen toimitusketjun näkökulmasta, ympäristövastuun huomioiminen vaatii toimenpiteitä usealla eri osa-alueella. Muun muassa toimittajien valinta, pakkauksen ja jätteen vähentäminen, tuotekehitys sekä energiankulutuksen minimointi ovat toimia joilla yritys mahdollistaa vastuullisen liiketoiminnan. Tärkeitä huomioon otettavia seikkoja ovat myös siirtyminen hybridi- ja sähkövoima ratkaisuihin, varastojen ja jakelukeskusten sijoittaminen strategisesti sekä ympäristöystävällisen kuljetusmuodon valinta. Esimerkiksi lähimerenkulku, jolloin tuote kuljetetaan lyhyen matkaa meriteitse ruuhkaisten maanteiden sijaan, on suosittua sekä ekologisempi vaihtoehto tiekuljetukselle (Mangan & Lalwani, 2016, s. 279).

3.3 Sosiaalinen vastuu

Sosiaalisella vastuulla tarkoitetaan yrityksen toiminnan vaikutuksia ihmisiin ja yhteisöihin, kuten esimerkiksi henkilöstöön ja asiakkaisiin. Sosiaaliseen vastuuseen kuuluvat myös työolosuhteet, henkilöstön hyvinvointi ja osaaminen, tuoteturvallisuus sekä eettiset toimintatavat. Ihmisten ja yhteisöjen hyvinvointi on huomioitava toimitusketjussa sekä liiketoiminnassa kokonaisuudessaan. (Logistiikan maailma, 2024; Nieminen, 2016, luku 7).

Sosiaalisen vastuun huomioiminen tukee esimerkiksi työntekijöiden kehittymistä ja osaamisen kasvua. Lisäksi tavoitteena on luoda arvoa kattavasti koko yhteiskunnalle, sillä toimitusketju nähdään merkittävänä osana yhteisöä. Edellä mainitut asiat selittävät, miksi yritykset ja muut sidosryhmät haluavat kiinnittää erityistä huomiota työterveyteen ja turvallisuuteen. Monet yritykset ovat edistyneet vastuullisuusperiaatteiden implementoinnissa, mutta sosiaalisen vastuun huomioiminen jää selvästi vähemmälle huomiolle. Tämä voi johtua siitä, että sosiaalisen vastuun mittaamista ja raportointia pidetään haastavana. Sosiaalinen vastuu viestii yrityksen sitoutumisesta vastuulliseen toimintaan, koko arvoketjua tarkasteltaessa (Weele, 2018, s. 359–360; Koivula, 2021).

4 VASTUULLISEN TOIMITUSKETJUN HYÖDYT JA HAASTEET

Seuraavassa teoriaosuudessa käsitellään vastuullisen toimitusketjun hyötyjä sekä haasteita, joita yritykset voivat kohdata toimiessaan kansainvälisessä ympäristössä. Yhteenveto hyödyistä ja haasteita on esitetty kuviossa 5.

4.1 Hyödyt

Vastuullisen toimitusketjun rakentaminen ei ole pelkästään arvovallinta, vaan se tuo mukanaan myös selkeitä liiketoiminnallisia hyötyjä. Globaalissa toimintaympäristössä vastuullisuus on noussut merkittäväksi teemaksi, joka yhä enemmän vaikuttaa muun muassa strategisiin valintoihin.

Toimitusketjun vastuullisuuteen keskittyminen voi edistää yrityksen suorituskykyä monin eri tavoin. Esimerkiksi pakkausjätteen ja energiankulutuksen vähentäminen sekä tuotteen elinkaariajattelu voivat tuoda merkittäviä kustannussäästöjä. Hyvinvoivat työolot puolestaan lisäävät työntekijöiden motivaatiota ja vähentävät poissaoloja, mikä johtaa työvoimakustannusten vähenemiseen. Vastuullisuuteen sitoutuminen tuo yritykselle positiivista mainetta sekä rakentaa luotettavaa kuvaa, mikä vetää puoleensa asiakkaita, toimittajia ja osavaa työvoimaa. Lisäksi toimitusketjun sosiaalisten ja ympäristöllisten tekijöiden hallinta lisää kokonaisvaltaista ymmärrystä toimitusketjusta, mikä voi johtaa entistä parempiin kumppanuuksiin ja edelleen kustannussäästöihin. Edistämällä vastuullisuutta askel kerrallaan yritys voi innovoida, parantaa kilpailukykyään ja luoda lisäarvoa tarjoamilleen tuotteille tai palveluille (Carter & Rogers, 2008; Waters & Rinsler, 2014, s. 257).

4.2 Haasteet

Vastuullisuuden edistäminen tuo väistämättä mukanaan erilaisia haasteita ja toisinaan yritysten on tehtävä valintoja, joissa taloudelliset ja ympäristölliset tavoitteet eivät välttämättä täysin kohtaa.

Zijm ja muut (2019, s. 191–192) kertovat, että erityisesti toimitusketjun laajemmassa kokonaisuudessa epärealistiset aikataulut voivat vaarantaa työntekijöiden hyvinvointia. Lisäksi kustannuslähtöinen hankintaprosessi ja vähäinen toimittajiin perehtyminen voivat joissakin tapauksissa johtaa eettisesti kestävämpiin käytäntöihin, kuten lapsityövoiman hyödyntämiseen toimitusketjun alkupäässä.

Vastuullisen toimitusketjun läpinäkyvyys ja sen parantaminen on toinen iso haaste, jota yritykset pyrkivät edistämään. Monet toimitusketjut juontavat juurensa kehittyville alueille, joissa tietoisuus ympäristö- ja sosiaalivastuun vaikutuksista on vähäistä, mikä vaikuttaa esimerkiksi näkyvyyden toteutumiseen sekä tuotanto käytänteisiin. Toimitusketjun eri sidosryhmien tavoitteet saattavat olla ristiriidassa keskenään, mikä lisää haasteita yhteistyön sujuvuuteen ja tiedonjakoon, erityisesti kansainvälisiä toimitusketjuja tarkasteltaessa. Myös luottamuksen puute voi aiheuttaa katkoksia tiedonkulussa, mikä lisää haasteita toimitusketjun läpinäkyvyydelle (Kraft & Yanchong, 2021).

Rakentaessa vastuullista toimitusketjua kansainväliseen toimintaympäristöön, yritys saattaa kohdata monia haasteita eri sidosryhmien kesken. Näitä ovat esimerkiksi puutteellinen kommunikaatio, toisistaan poikkeavat tavoitteet sekä erilaiset lait ja säädökset. Myös kielimuuri ja näkemys vastuullisuuden toteutumisesta ovat selkeitä haasteita, toimiessa kansainvälisessä ympäristössä (Kreye, 2023, s.89).



Kuvio 5. Vastuullisen toimitusketjun hyödyt ja haasteet

5 TUTKIMUKSEN KUVAUS

Tässä pääluvussa määritellään tutkimusmenetelmät, joita ovat kvalitatiivinen eli laadullinen ja kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä, sekä perehdytään aineistonkeruu menetelmään ja kyselylomakkeeseen.

5.1 Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen eli laadullinen ja määrällinen tutkimus ovat yleisimpiä tieteellisiä tutkimusmenetelmiä, joita hyödynnetään alasta riippumatta. Tutkimusmenetelmistä valitaan se, joka parhaiten tukee tutkimusongelman selvittämistä, mutta tarvittaessa voidaan hyödyntää myös yhdistelmämenetelmää, jolloin laadullista ja määrällistä tutkimusta käytetään yhdessä, tukemaan toisiaan (Hakala, 2022, luku "Menetelmiin on oppaansa").

Laadullinen tutkimus keskittyy laadun, ominaisuuksien ja merkitysten ymmärtämiseen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullinen tutkimus sopii tilanteeseen, jossa ilmiöstä ei ole aiempaa tietoa tai tapauksesta halutaan saada syvälinen ja kattava ymmärrys. Laadullinen tutkimus mahdollistaa ilmiön tarkemman kuvauksen. Määrällinen tutkimus puolestaan perustuu kohteen tulkitsemiseen numeroiden ja tilastojen avulla ja sen myötä vertailu, erilaiset luokittelut ja syy-seuraussuhteet ovat menetelmälle ominaisia (Kananen, 2017; Jyväskylän yliopisto, n.d.).

Valitsin tutkimusmenetelmäksi laadullisen tutkimuksen, koska aiheen monimuotoisuus ja kontekstisidonnaisuus edellyttävät syvällistä ymmärrystä ilmiöstä. Lähestymistapa mahdollistaa monipuolisen tutkimuksen sekä tarjoaa joustavuutta ilmiön analysointiin sen oikeassa toimintaympäristössä.

5.2 Aineiston keruu ja kyselylomake

Tähän tutkimukseen aineistoa kerätään hyödyntäen kyselylomaketta, jolloin keskitytään tutkimuksen kannalta keskeisiin teemoihin, joita tässä tapauksessa ovat toimitusketjun vastuullisuus, liiketoiminnalliset hyödyt ja haasteet, kansainväliset markkinat sekä kilpailukyky. Kyselylomake sisältää neljä avointa kysymystä ja se on nähtävissä LIITTEET-osiossa. Avoimet kysymykset soveltuvat tutkimukseen, koska ne mahdollistavat tiedon keruun yksinkertaisesti sekä antavat vastaajille tilaa yksilölliseen ilmaisuun ilman ennalta määrättyjä vastausvaihtoehtoja.

Kysely on hyödyllinen tiedonkeruumenetelmä silloin, kun tietoa halutaan kerätä isommassa mittakaavassa ja systemaattisesti. Myös vastaajien anonymiteetin mahdollisuus on tärkeää, koska se voi lisätä vastaajien rehellisyyttä. Kyselyä hyödynnetään usein sen helppouden vuoksi, mutta monesti osallistujien kieltäytymisprosentti on myös suurempi (Hirsjärvi & Hurme, 2022).

6 TULOSTEN ANALYYSI

Tässä pääluvussa tarkastellaan ja analysoidaan toteutetun tutkimuksen tulokset. Tutkimuksen kyselyyn osallistumista tavoiteltiin sähköpostin välityksellä yhteensä kahdeltatoista eri yritykseltä, joista viisi vastasivat kyselyyn myöntävästi, mutta vain neljä toimitti vastaukset. Näistä yrityksistä tullaan käyttämään nimityksiä A, B, C ja D, koska tutkimukseen osallistujat halutaan pitää anonyymeinä. Yrityksiä tavoiteltaessa heille kerrottiin opinnäytetyön aihe ja tavoitteet. Toivottua vastausprosenttia ei saavutettu, mutta toimitetut vastaukset tukevat teoriaa. Yrityksiin otettiin yhteyttä vuoden 2025 maaliskuun huhtikuun aikana.

6.1 Vastuullisuuden hahmottaminen ja toteutus toimitusketjuissa

Ensimmäisen kysymyksen kautta haluttiin selvittää, mitä vastuullisuus tarkoittaa yrityksille ja miten se näkyy toimitusketjuissa.

Yritys A:n mukaan vastuullisuus tarkoittaa heille kokonaisvaltaista sitoutumista ympäristöystävällisiin ja eettisiin toimintatapoihin. Tämä tarkoittaa esimerkiksi energiatehokkuuden parantamista, hiilijalanjäljen pienentämistä sekä kestävien ratkaisujen kehittämistä. Yritys B ja C kertovat, että vastuullisuus on oleellinen osa heidän strategiaansa ja liiketoimintaa, sekä tuo heille kilpailuetua markkinoilla. Yritys D:n vastuullisuusvisio painottuu mahdollisuuteen tarjota kestäviä valintoja sekä haluun edistää vastuullisuutta läpi eri sidosryhmien, tuotannosta kulutukseen asti. Esimerkkeinä he nostivat esille elinkaariajattelun, tuotanto- ja energiatehokkuuden sekä hiilineutraalin toiminnan.

Yritys A:n toimitusketjussa vastuullisuus näkyy esimerkiksi siten, että yritys on pyrkinyt paikallistamaan toimitusketjujaan siirtämällä sidosryhmiä lähemmäs, sekä tiettyjä tuotteita toimitetaan vain Euroopan ja Afrikan (EMEA) alueelle. Eli käytännössä Yhdysvaltojen tehdas palvelee vain Pohjois- ja Etelä-Amerikkalaisia asiakkaita ja Kiinan tehdas Aasian

asiakkaita. Yritys A optimoi logistiikkaa ja tuotantoprosesseja ympäristövaikutusten pienentämiseksi sekä kiertotalouden edistämiseksi. Eri sidosryhmiltään he vaativat sitoutumista vastuulliseen toimintaan, joka kattaa muun muassa taloudellisen, sosiaalisen ja ekologisen vastuun piirteitä. Yritys B:llä on vastuullisuusryhmä, joka tukee vastuullisuusohjelman toteuttamisessa sekä seuraa tuloksia ja raportoi niistä. Näistä esimerkkinä riskien arviointi, yritysvastuu ja tuloksien tiedottaminen sidosryhmille. Myös Yritys D:llä on vastuullisuusohjelma, joka ohjaa toimintaa ja asettaa selkeät tavoitteet. Pääpainoalueet ovat ilmasto ja luonto, arvoketju, ihmiset sekä hyvä hallinto. Yritys D:n ja C:n toimitusketjuissa vastuullisuus ilmenee päästölaskennan, sertifikaattien, eettisyyden ja ihmisoikeusvastuun sekä läpinäkyvyyden kautta.

6.2 Liiketoiminnalliset hyödyt ja haasteet

Toisen kysymyksen kautta haluttiin tutkia, millaisia liiketoiminnallisia hyötyjä sekä haasteita vastuullinen toimitusketju on tuonut yrityksille.

Yritys A kokee vastuullisuuden strategisena välttämättömyytenä, osana nykyaikaista ja menestyvää liiketoimintaa. Heidän päätuotteensa mahdollistaa asiakkaille heidän ympäristötavoitteiden saavuttamisen, mikä tuo lisäarvoa sekä toimii kilpailuetuna. Yritys B toi vastuullisen toimitusketjun hyötynä esiin asiakkaiden vaatimuksiin ja toiveisiin vastaamisen, koska se sitouttaa asiakaskuntaa. Asiakkaat edellyttävät, että myös muut toimitusketjun sidosryhmät toimivat vastuullisesti, joten rooli on merkittävä. Myös Yritys D toi selkeänä hyötynä ilmi asiakkaiden sitouttamisen sekä strategisen kilpailuedun. Pitkällä aikavälillä myös kustannustehokkuus paranee, kun energian käyttöä ja jätteiden määrää optimoidaan. Myös erilaiset meriitit tuovat positiivista mainetta ja lisäävät houkuttelevuutta markkinoilla.

Yritys A:n mukaan vastuullisuuden integroiminen toimitusketjuun aiheuttaa haasteita esimerkiksi kustannusten hallinnassa, koska ympäris-

töystävälliset ratkaisut voivat alkuvaiheessa olla taloudellisesti kuormittavampia. Yritys B kertoi haasteena työmäärän ja resurssien tarpeen, mitä vastuullisuuden toteuttaminen aiheuttaa koko organisaatiolle. Yritys C:n mukaan haasteena globaalit kriisit ja nopeasti muuttuvat tilanteet. Myös vastuullisuuden merkityksen kasvu pakottaa sopeutumaan asiakkaiden toiveisiin. Yritys D listaa haasteina vastuullisen toimitusketjun monimuotoisuuden, jäljitettävyyden, kiristyvän lainsäädännön sekä sidosryhmien hallinnan. Kansainvälisyys ja pitkät toimitusketjut tuovat haasteita työolojen ja tuotteen alkuperän seurantaan.

6.3 Vaikutus asiakassuhteisiin ja sidosryhmien luottamukseen

Kolmannella kysymyksellä kartoitettiin, millaisia vaikutuksia vastuullisella toimitusketjulla on yritysten sidosryhmien ja asiakkaiden luottamukseen.

Yritys A toteaa vastuullisuuden vahvistavan asiakassuhteita ja korostaa vastuullisuuden olevan luonnollinen osa ydintoimintaa muun muassa tuotetarjonnan kautta. Johdonmukaisuus ja arvojen yhteneväisyys vahvistavat luottamusta ja parantavat suhteita asiakkaiden ja eri sidosryhmien kanssa. Yritykset B ja C olivat ehdottomasti sitä mieltä, että vastuullisuuden keskittyminen on parantanut asiakassuhteita sekä luottamusta. Yritys D:n mukaan erityisesti toimitusketjun läpinäkyvyys ja sertifiointit lisäävät luottamusta ja edistävät myös uusien asiakassuhteiden syntyä. Kuten Yritys A, myös Yritys D toi ilmi kestävän tuotevalikoiman mahdollistamisen, osana luotettavaa ja kestävästä yritystoimintaa.

6.4 Kansainvälisen toimintaympäristön vaikutus

Neljännellä kysymyksen kautta selvitettiin kansainvälisen toimintaympäristön tuomia vaikutuksia ja mahdollisia haasteita liiketoimintaan, vastuullisuuden näkökulmasta.

Yritys A toi esiin eri maiden säädökset ja rajoitteet, mitkä vaativat huolellista valvontaa sekä lainsäädännön tuntemista eri markkina-alueilla toimiessa, jotta vastuullisuus toimitusketjussa toteutuu. Myös kulttuurierot tulee ottaa huomioon. Kansainväliset toimintaympäristöt edellyttävät jatkuvaa oppimista sekä kykyä reagoida muuttuviin olosuhteisiin, jotta vastuullisuus säilyy läpi toimitusketjun. Yritys B:n mukaan tiedon saanti ulkomaisilta toimittajilta on hankalaa ja esimerkiksi hiilijalanjälkilaskentaan liittyvien tietojen puute heikentää toimitusketjun läpinäkyvyyttä ja vastuullisuusraportointia. Myös eri maiden lainsäädännölliset erot vastuullisuuden ja toimitusketjujen osalta lisäävät työtä ja tarpeita eri selvityksille. Yritys C kertoo, että vastuullisuuden tulkinta vaihtelee kansainvälisissä toimintaympäristöissä, mikä lisää haasteita toimitusketjun sujumuuden osalta. Vastuullisuuden toteutuminen ei ole kaikille sidosryhmille itsestäänselvyys, mikä lisää tarvetta sitouttamiselle ja aktiiviselle kommunikaatiolle. Yritys D tuo esiin globaalit muutokset esimerkiksi lakien ja sotien myötä sekä taloudelliset ja ympäristölliset tekijät, jotka vaativat yrityksiä kehittämään toimintaansa vastuullisemmaksi.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten vastuullisuus näkyy yritysten toimitusketjuissa, mitä liiketoiminnallisia hyötyjä ja haasteita se muodostaa sekä miten vastuullisuuden toteuttaminen vaikuttaa yritysten kilpailukykyyn ja asiakassuhteisiin kansainvälisillä markkinoilla. Työn empiirinen osuus tuki teoriaa hyvin, ja näin ollen tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset, vaikka vastausprosentti olisi voinut olla hieman korkeampi.

Kyselytulosten perusteella voidaan havaita, että vastuullinen toimitusketju nähdään merkittävänä strategisena valintana sekä kilpailuetuna, mikä vastaa Heizerin ja muiden (2024) näkemystä siitä, että nykyään kilpailua käydään yhä enemmän toimitusketjujen kuin yritysten välillä. Vastuullisuuteen investoiminen tukee pitkän aikavälin kestävyyttä ja nostaa yrityksen mainearvoa. Vastauksista käy ilmi, että yritykset kokiivat yritys vastuun periaatteet merkittävänä osana vastuullisen toimitusketjun tuomia hyötyjä. Esimerkiksi kustannustehokkuus, päästövähennykset ja sidosryhmien sitouttaminen tuotiin esille osana vastuullisuuden tärkeyttä, mikä yhdistyy myös Elkingtonin (1994) TBL-malliin, joka korostaa tasapainoa taloudellisten, ympäristöllisten ja sosiaalisten arvojen välillä.

Toisaalta vastuullisuuden integroiminen osaksi toimitusketjua tuo mukanaan myös haasteita, kuten lisäresurssien tarvetta, kustannusten nousua sekä ongelmia muuttuvien säädösten sekä lakien osalta. Vastauksista näkyy, että toiminta kansainvälisillä markkinoilla vaatii yrityksiltä joustavuutta sekä toiminnan kehittämistä ja se koskee kaikkia toimitusketjun sidosryhmiä. Teoriaosuudessa Kraft ja Yanchong (2021) tuovat ilmi vastaavia haasteita, kuten toimitusketjun jäljitettävyys, kiellimuurit sekä ristiriitaiset tavoitteet eri sidosryhmien välillä. Edellä mainitut tekijät vaikeuttavat tiedonkulkua ja luottamuksen rakentumista, mikä tukee tutkimuksen empiirisiä havaintoja.

Saaduista vastauksista selviää myös, että nykypäivänä asiakkaat edellyttävät yrityksiltä konkreettisia vastuullisuustekoja sekä läpinäkyvyyttä toimintaan muun muassa sertifiointien kautta. Useissa vastauksissa kerrotaan vastuullisuuteen panostamisen olevan keskeinen tarve asiakassuhteiden säilyttämiseksi, koska se lisää luottamusta ja näin ollen sitouttaa asiakkaita osaksi pitkän aikavälin toimintaa.

7.1 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan usein kolmen eri käsitteen kautta, jotka ovat uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Tutkimuksen uskottavuus perustuu siihen, että lukija hyväksyy tulokset ja on vakuuttunut, että aineisto on kerätty ja analysoitu asianmukaisesti. Luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkija todistaa perusteluilla, hyödyntäneensä oikeanlaisia menetelmiä ja näkökulmia, jotta tutkimusongelma voidaan ratkaista. Eettisyys puolestaan kertoo siitä, että tutkija on toiminut eettisten periaatteiden mukaisesti tutkimusta tehdessä. Tutkimuksesta ei saa aiheutua ongelmia tutkimuksen kohderyhmälle tai muille osapuolille (Puusa & Juuti, 2020, "Laadullisen tutkimuksen luotettavuus").

Tutkimus on toteutettu läpinäkyvästi ja siten, että lukija pystyy ymmärtämään tutkimuksen eri vaiheet. Teoreettinen viitekehys on valittu tutkimusaiheeseen sopivaksi ja käytetyt lähteet ovat luotettavia. Tutkimusaineisto on kerätty yrityksiltä luottamuksellisesti ja halutessaan he saivat esiintyä tutkimuksessa anonymisti. Yrityksille kerrottiin tutkimuksen aihe ja tavoitteet sekä heidän roolinsa osana opinnäytetyötä. Tutkimustulokset on kirjattu auki, ja johtopäätökset perustuvat sekä kerättyyn aineistoon että teoreettiseen taustaan.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan usein reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetilla viitataan mittauksen toistettavuuteen ja siihen, kuinka johdonmukaisesti tutkimusmenetelmä mittaa tutkittavaa ilmiötä. Validiteetilla puolestaan tarkoitetaan pätevyyttä. Eli se kuvaa sitä,

kuinka hyvin valittu mittaustapa mittaa haluttua asiaa (Tilastokeskus, n.d.).

Kyselylomakkeen kysymykset pohjautuivat aikaisemmin määriteltyihin tutkimuskysymyksiin. Kysymykset oli muotoiltu avoimiksi, jotta vastaajalla on mahdollisuus vastata omin sanoin. Vastausprosentti jäi odotettua pienemmäksi, jolloin aineistonkeruumenetelmänä esimerkiksi haastattelu olisi ollut validimpi, koska tieto olisi syvällisempää ja lisäkysymyksien esittämiselle on mahdollisuus.

7.2 Yhteenveto ja pohdinta

Aloitin opinnäytetyöprosessin marraskuussa 2024 ja tavoitteenani oli saada se valmiiksi toukokuuhun 2025 mennessä. Aikataulu venyi yhdellä kuukaudella, koska halusin parantaa tutkimuksen otantaa keräämällä lisää kyselytuloksia. Tänä aikana sain kyselyyn lisää vastauksia, jonka myötä aikataulumuutos osoittautui perustelluksi ja tutkimuksen kannalta hyödylliseksi. Opinnäytetyön kirjoitusprosessi eteni johdonmukaisesti osissa eteenpäin. Tutkimuskysymyksiin saatiin vastattua ja kyselytulokset sisälsivät verrannollisesti samoja piirteitä. Tutkimuksen teoriaosuus sisältää ajankohtaisia ja kansainvälisiä lähteitä.

Opinnäytetyössä tarkasteltiin vastuullisen toimitusketjun hyötyjä ja haasteita sekä vastuullista liiketoimintaa ja niiden vaikutuksia muun muassa asiakassuhteisiin ja yrityksen kilpailukykyyn. Kyselytuloksista ilmeni, että vastuullisuus on yrityksille paitsi moraalinen velvoite, niin myös liiketoiminnallinen välttämättömyys, joka koskee koko toimitusketjua ja sen sidosryhmiä kansainvälisessä toimintaympäristössä.

Kansainvälisessä toimintaympäristössä yrityksiltä edellytetään yhä enemmän riskienhallintaa, vastuullisuusperiaatteiden noudattamista sekä toiminnan läpinäkyvyyttä, joka vaikuttaa suoraan asiakassuhteisiin ja yrityksen maineeseen. Vastuullisuus ja kestävä kehitys ovat yhä kes-

keisempiä tekijöitä yritysten toiminnassa. Vastuullinen toimitusketju tukee yrityksiä ympäristövaikutusten minimoinnissa, tiukentuvien lakien noudattamisessa sekä vastaamaan kuluttajien kasvaviin odotuksiin.

LÄHTEET

- Belvedere, V. G., & Grando, A. (2017). *Sustainable Operations and Supply Chain Management*. Wiley.
- 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. ProQuest. Noudettu 16.03.2025 osoitteesta <https://www.proquest.com/docview/232592619?parentSessionId=dSxK2KER5qnxndIndyQWjSCCJ2BtTh64YMey-Abe%2F0fw%3D&accountid=27304&sourcetype=Scholarly%20Journals>
- Elinkeinoelämän keskusliitto. (2022). *Vastuullisuus*. Noudettu 12.02.2025 osoitteesta <https://ek.fi/tavoitteemme/vastuullisuus/>
- Grant, D. B., Trautrim, A., & Wong, C. Y. (2015). *Sustainable logistics and supply chain management* (Revised edition.). Kogan Page.
- Griffin, R.W., Pustay, M.W. (2020). *International Business – A Managerial Perspective. 9th edition*. Pearson Education Limited.
- Hakala, J.T. (2022). *Hyvä, parempi, valmis*. Gaudeamus Oy. Noudettu 12.02.2025 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523457805>
- Heizer, J., Render, B., Munson, C. *Operations Management – Sustainability and Supply Chain Management. 14th edition*. Pearson Education Limited.
- Hirsjärvi, S., Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Jyväskylän yliopisto. (n.d.) Noudettu 12.02.2025 osoitteesta <https://sites.app.jyu.fi/mehu/fi/menetelmapolku/tutkimusstrategiat>
- Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

- Koivula, K. (2021). *Vastuullisuuskeskustelussa sosiaalisen vastuun roolia on korostettava*. Noudettu 10.04.2025 osoitteesta <https://www.aaltoee.fi/aalto-leaders-insight/2021/vastuullisuuskeskustelussa-sosiaalisen-vastuun-roolia-on-korostettava>
- Kraft, T. Yanchong, Z. (2021). *How Supply Chain Transparency Boosts Business Value*. MIT Sloan Management Review. Noudettu 16.05.2025 osoitteesta <https://learning.oreilly.com/library/view/how-supply-chain/53863MIT63105/chapter001.xhtml#h1-2>
- Krajewski, L.J., Malhotra, M.K. (2022). *Operations Management – Processes and Supply Chains*. 13th edition. Pearson Education Limited.
- Kreye, M.E. (2023). *Sustainable Operations and Supply Chain Management*. Routledge.
- Logistiikan maailma. (2024). *Vastuullinen logistiikka. Taloudellinen, ympäristö- ja sosiaalinen vastuu*. Noudettu 18.01.2025 osoitteesta <https://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/vastuullinen-logistiikka/taloudellinen-ymparisto-ja-sosiaalinen-vastuu/>
- Mangan, J., Lalwani, C. (2016). *Global Logistics and Supply Chain Management*. 3rd edition. Wiley.
- Manninen, R. (2019). *Toimitusketjujen ympäristövastuun kehittäminen*. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Noudettu 15.01.2025 osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/105631/1557819672.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Nieminen, S. (2016). *Hyvä hankinta- parempi bisnes*. Alma Talent Oy. Noudettu 18.01.2025 osoitteesta [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.puv.fi/teos/FAGBHXCTEB#/kohta:7\(\(20\)Hankinnat\(\(20\)ja\(\(20\)vastuullisuus\(\(20\):7.2\(\(20\)Vastuullinen\(\(20\)toimitusketju\(\(20\)/piste:b923](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.puv.fi/teos/FAGBHXCTEB#/kohta:7((20)Hankinnat((20)ja((20)vastuullisuus((20):7.2((20)Vastuullinen((20)toimitusketju((20)/piste:b923)
- Puusa, A. Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus Oy. Noudettu 19.05.2025 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167>

- Relander, S., Bellin von, A., Ritvanen, V., Inkiläinen, A., Santala, J., Reijo Rautauoman säätiö. (2011). *Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet*. Suomen huolintaliikkeiden liitto, Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY. Helsinki. Noudettu 24.01.2025 osoitteesta https://www.logistiikanmaailma.fi/wp-content/uploads/2018/06/Logistiikan_ja_toimitusketjun_hallinnan_perusteet.pdf
- Skjøtt-Larsen, T. Schary, P.B. Mikkola, J.H. Kotzab, H. (2007). *Managing the Global Supply Chain. 3rd edition*. Ebook Central. ProQuest.
- Tilastokeskus. (n.d.). Käsitteet. Noudettu 19.05.2025 osoitteesta <https://stat.fi/meta/kas/index.html>
- U.S. Environmental Protection Agency. (2024). *Clean Air Act*. Noudettu 18.01.2025 osoitteesta <https://www.epa.gov/clean-air-act-overview>
- Van Weele, A.J. (2018) *Purchasing and Supply Chain Management. 7th edition*. Cengage Learning. EMEA.
- Vilka, H. (2025). Tutki ja kehitä (6. uudistettu painos). Santalahti-kustannus. Noudettu 19.05.2025 osoitteesta <https://www.elibrary.com/reader/9789523705951>
- Waters, D., Rinsler, S. (2014). *Global Logistics – New Directions in Supply Chain Management. 7th edition*. Kogan Page Limited.
- Zijm, H., Klumpp, M., Regattieri, A., Heragu, S. (2019). *Operations, Logistics and Supply Chain Management*. Springer International Publishing AG.

LIITTEET

LIITE 1. Kyselylomake

1. Miten hahmotatte käsitteen vastuullisuus ja miten se näkyy toimitusketjussanne?
2. Millaisia liiketoiminnallisia hyötyjä ja haasteita vastuullinen toimitusketju on tuonut yritystoiminnalle?
3. Onko vastuullisuuteen keskittyminen parantanut asiakassuhteita tai lisännyt asiakkaiden luottamusta?
4. Ovatko kansainväliset toimintaympäristöt nostaneet esiin erityisiä haasteita toimitusketjujen vastuullisuutta ylläpidettäessä?