



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

HANNE HÄMÄLÄINEN

Tavarantoimittajien sosiaalinen vastuullisuus

TOIMITUSVERKOSTON KEHITTÄMINEN
YAMK-TUTKINTO-OHJELMA
2024

TIIVISTELMÄ

Hämäläinen, Hanne: Tavarantoimittajien sosiaalinen vastuullisuus
Opinnäytetyö, ylempi AMK
Toimitusverkoston kehittäminen
Joulukuu 2024
Sivumäärä: 83

Vastuullisuus on ajankohtainen aihe yritysten keskuudessa. Se on myös entistä tärkeämpää yrityksen eri sidosryhmille kuten asiakkaille, rahoittajille ja sijoittajille. Myös vastuullisuusraportointiin tulee panostaa entistä enemmän la-
kisääteisten velvoitteiden ja muiden säädösten vuoksi.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selkeyttää yrityksen vastuullisuusproses-
sia ja selvittää millaisia vastuullisuuskriteereitä yrityksen Euroopan ulkopuolis-
ten toimittajien tulisi täyttää sosiaalisen vastuullisuuden näkökulmasta. Selvi-
tys tehtiin kohdeorganisaation ostotiimille tehtävää ohjeistusta varten.

Työssä selvitettiin miten eri maiden ja tuotekategorioiden sosiaalisen vastuul-
lisuuden riskejä voidaan arvioida. Tutkimuksen lähestymistapana käytettiin ta-
paustutkimusta, sillä tutkittavaan aiheeseen haluttiin perehtyä mahdollisim-
man syvällisesti. Vastuullisuuskriteerien selvittämiseen käytettiin apuna doku-
menttianalyysiä, jossa analysoitavia aineistoja olivat muun muassa vähittäis-
kauppojen julkisesti saatavilla olevat eettiset periaatteet, vastuullisuussuunni-
telmat sekä -raportit. Dokumenttianalyysistä saatuja tuloksia täydennettiin
benchmarkingin avulla.

Selvityksen perusteella tehtävää ohjeistusta varten selvitettiin kohdeorgani-
saation merkittävimmät toimittajat ABC-analyysillä. Tämän jälkeen toimittajat
jaettiin kategorioihin taloudellisen vaikuttavuuden ja toimittajamarkkinan riskin
mukaan.

Tutkimuksen avulla saatiin selville, että hyvä toimintatapa sosiaalisen vastuul-
lisuuden ja toimittajan kelpoisuuden varmistamiseen olisi auditoida kaikki ris-
kimaissa sijaitsevat toimittajat tai alihankkijat. Yhteistyössä olisi hyvä noudat-
taa jatkuvan kehittämisen periaatetta, joka tarkoittaa sitä, ettei yhteistyötä ny-
kyisten toimittajien kanssa lopeteta heti epäkohtien ilmetessä vaan niitä pyri-
tään yhdessä kehittämään. Teorian ja benchmarkingin perusteella merkittä-
vien toimittajien toimintatapoja olisi hyvä seurata ja kehittää epäkohtien ilme-
tessä laajemmin kuin vähemmän merkittävien, jotta yritys voi myös kohdistaa
resurssinsa tehokkaasti.

Avainsanat: Sosiaalinen vastuullisuus, yritysvastuu, sisällönanalyysi,
benchmarking

ABSTRACT

Hämäläinen, Hanne: Social responsibility of suppliers

Master's thesis

Development of Supply Network

December 2024

Number of pages: 83

Responsibility is a current topic among companies. It is also more important for the company's various stakeholders such as customers, financiers and investors. Also, due to statutory obligations and other regulations, greater investment should be made in responsibility reporting.

The aim of this thesis was to clarify the company's responsibility process and find out what kind of responsibility criteria the company's non-European suppliers should fulfill from the perspective of social responsibility. The survey was made for the purpose of providing instructions to the purchasing team of the target organization.

The thesis explained how the social responsibility risks of different countries and product categories can be assessed. A case study was used as the research approach because the aim was to familiarize with the researched subject as deeply as possible. Document analysis was used to find out the responsibility criteria with the materials as publicly available ethical principles, responsibility plans and reports of retail stores. The results obtained from the document analysis were supplemented with benchmarking.

Based on the survey, the most significant suppliers of the target organization were investigated using ABC analysis. The suppliers were then divided into categories according to financial impact and supplier market risk.

Based on the research, a good policy to ensure social responsibility and supplier eligibility would be to audit all suppliers or subcontractors located in risky countries. In cooperation, it would be good to follow the principle of continuous development, which means that cooperation with current suppliers is not terminated once problems arise, but efforts are made to develop them together. Based on the theory and benchmarking, it would be good to monitor and develop the operating methods of significant suppliers more widely than less significant ones, so the company can target its resources effectively.

Keywords: Social responsibility, corporate responsibility, content analysis, benchmarking

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	7
2 TYÖN TAUSTA.....	9
2.1 Kohdeorganisaatio	9
2.2 Säännökset ja lainsäädäntö	12
2.3 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset	13
2.4 Viitekehys	15
3 YRITYSVASTUU	18
3.1 Ympäristövastuu.....	18
3.2 Sosiaalinen vastuu	19
3.3 Hallinnollinen vastuu.....	22
3.4 Sosiaalinen vastuullisuus kohdeorganisaatiossa.....	23
3.5 Sosiaalinen vastuullisuus vähittäiskaupan alalla	23
3.5.1 Tuotekategorioiden riskit.....	24
3.5.2 Riskimaat.....	25
4 SOSIAALISEN VASTUULLISUUDEN JÄRJESTÖT JA STANDARDIT	28
4.1 Amfori – kansainvälinen yritysvastuujärjestö	28
4.2 Sedex – vastuullisuusdataa tarjoava yritys.....	32
4.3 SA8000 – sosiaalisen vastuullisuuden sertifikaatti	33
5 TOIMITTAJIEN HALLINTA JA LUOKITTELU	35
5.1 Kategoriajohtaminen.....	35
5.2 Toimittajien hallinta.....	38
5.3 Toimittajien luokittelu	39
5.3.1 Kraljicin portfolioanalyysi	39
5.3.2 ABC-analyysi	42
5.3.3 Spend-analyysi	43
5.4 Toimittajastrategiat	44
6 LÄHESTYMISTAPA JA TIEDONKERUUMENETELMÄT	48
6.1 Lähestymistapa	48
6.2 Tiedonkeruumenetelmät.....	50
6.2.1 Dokumenttianalyysi.....	50
6.2.2 Benchmarking.....	51
7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	54
7.1 Tutkimuksen sisällönanalyysi	54
7.2 Benchmarking	58
7.3 ABC-analyysi.....	62

7.4 Kraljicin portfolioanalyysi	63
8 TUTKIMUKSEN TULOKSET	66
8.1 Miten toimittajan kelpoisuus määritellään?	66
8.2 Mitä kriteerejä toimittajan tulee täyttää BSCI-auditoinnissa?	67
8.3 Ohjeistuksen sisältö	67
9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	70
9.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	71
9.2 Tutkimuksen johtopäätökset ja jatkokehitysehdotukset	72
LÄHTEET	74
LIITE 1: SISÄLLÖNANALYYSIN TULOKSET	80
LIITE 2: SISÄLLÖNANALYYSIN LUOKAT JA NIIDEN ESIINTYMISEN LUKUMÄÄRÄT AINEISTOSSA (N=7)	82
LIITE 3: BENCHMARKING KYSYMYKSET	83

LYHENTEET

ASI	Aluminium Stewardship Initiative
BSCI	Business Social Compliance Initiative
CBAM	Carbon Border Adjustment Mechanism
CoC	Code of Conduct
CSDDD	EU Corporate Sustainability Due Diligence Directive
CSR	Corporate Social Responsibility
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
DFØ	Direktoratet for forvaltning og økonomistyring
EBA	Everything-But-Arms
EFRAG	European Financial Reporting Advisory Group
ESG	Environment, Social, Government
ESRS	European Sustainability Reporting Standards
EUDR	EU Deforestation Regulation
FWF	Fair Wear Foundation
GSP	Generalized System of Preferences
ICCPR	The International Covenant on Civil and Political Rights
ICESCR	The International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights
ICTI	The International Council of Toy Industries
IETP	ICTI Ethical Toy Program
ILO	International Labour Organization
JAC	Joint Audit Cooperation
OECD	The Organization for Economic Co-operation and Development
PSCI	Pharmaceutical Supply Chain Initiative
RBA	Responsible Business Alliance
SAAS	Social Accountability Accreditation Services
SAI	Social Accountability International
SMETA	Sedex Members Ethical Trade Audit
UDHR	The Universal Declaration of Human Rights
UNGP	United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights
VAP	Validated Assessment Program

1 JOHDANTO

Vastuullisuus on ajankohtainen aihe yritysten keskuudessa. Se on myös entistä tärkeämpää yrityksen eri sidosryhmille kuten asiakkaille, rahoittajille ja sijoittajille. Yritysvastuu perustuu Suomen lakeihin ja kansainvälisiin sopimuksiin ja se velvoittaa yrityksiä noudattamaan eettisiä ja kestäviä liiketoiminnan periaatteita toiminnassaan. (Valtioneuvosto, n.d., s. 1.) Myös vastuullisuusraportointiin tulee panostaa entistä enemmän lakisääteisten velvoitteiden ja muiden säädösten vuoksi, sillä vuonna 2016 hyväksyttiin kirjanpitolakiin muutos, joka velvoittaa suuria pörssiyhtiöitä, luottolaitoksia ja vakuutusyhtiöitä raportoimaan yritysvastuun toteutumisesta ja toiminnoista sen edistämiseksi (Työ- ja elinkeinoministeriö, n.d.). Tämän lisäksi vuoden 2023 alussa voimaan tullut vastuullisuusraportoinnin direktiivi Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) velvoittaa yrityksiä raportoimaan muun muassa päästöistä, luonnonvarojen käytöstä ja kiertotaloudesta sekä vaikutuksista ja toimista omiin työntekijöihin ja muihin yrityksen sidosryhmiin liittyen. (European Commission, 2023a; European commission, 2023b.)

Opinnäytetyön aiheena on kohdeorganisaation Euroopan ulkopuolisten toimittajien vastuullisuusprosessin selkeyttäminen sosiaalisen vastuullisuuden (CSR) näkökulmasta. Yrityksen sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyviä teemoja ovat muun muassa ihmisoikeudet, työelämän oikeudet sekä toimitusverkoston tunteminen ja kehittäminen. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2023, s. 33–36.) Suurin osa näistä kohdeorganisaation Euroopan ulkopuolisista toimittajista on Kiinasta, joka luokitellaan hallinnon toimivuutta mittaavan indeksin (Worldwide Governance Indicators) perusteella riskimaaksi (amfori, 2022c). Tämän vuoksi toimittajien tunteminen ja seuraaminen on hyvin tärkeää. Vaikka Kiinan tila vastuullisen liiketoiminnan kannalta onkin parantunut ja lakiuudistuksia on tehty, on monella osa-alueella vielä parannettavaa. Esimerkiksi työtapaturmia

tapahtuu Suomen ulkoministeriön mukaan edelleen verrattain paljon ja Xianjingin autonomisella alueella tapahtuneesta pakkotyövoiman käytöstä ja ihmisoikeusrikoksista on myös uutisoitu laajasti viime aikoina. (Ulkoministeriö, 2022.)

2 TYÖN TAUSTA

Kehittämistyön tavoitteena on usein kehittää organisaation toimintatapoja, menetelmiä tai tuotteita niin, että ne vastaavat paremmin muuttuvia tarpeita. Jatkuvalla kehittämistyöllä parannetaan esimerkiksi yrityksen kannattavuutta, tehostetaan toimintaa tai ratkaistaan erilaisia organisaatiossa havaittuja ongelmia. (Ojasalo, 2015, s. 11–12.)

Tässä luvussa esitellään kehittämistyön toimeksiantajana toimiva kohdeorganisaatio. Tämän lisäksi käydään läpi työn taustaa ja miksi juuri kyseinen aihe on valikoitunut kehittämistyön kohteeksi.

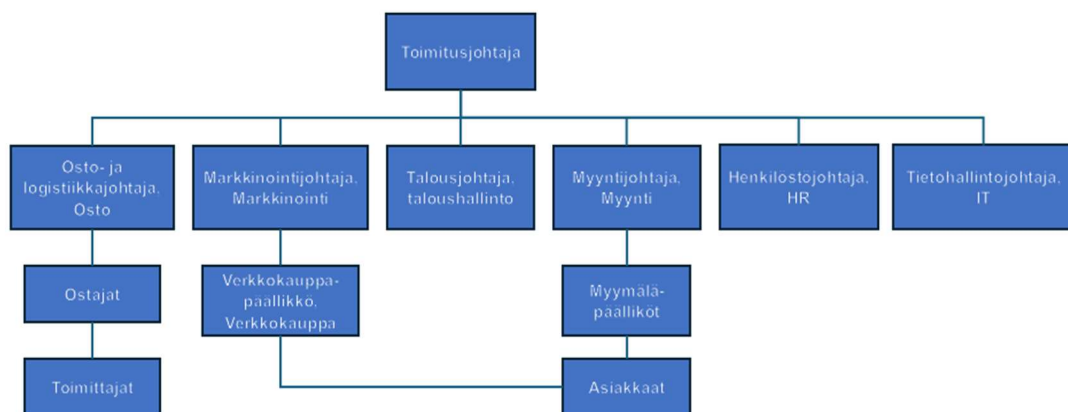
2.1 Kohdeorganisaatio

Kohdeorganisaationa toimii opinnäytetyön tekijän työnantaja. Organisaatio on saanut alkunsa vuonna 1982 pienestä puusepänerästä ja se myi alkuaikoinaan pienrautatavaraa linja-autoista Suomen toreilla. Vuonna 1998 yritys perusti ensimmäisen myymälänsä Kajaaniin ja verkkokauppa avattiin vuonna 2008. Vuoteen 2020 mennessä yrityksellä oli 30 myymälää ja vuonna 2021 yritys listautui Nasdaq Helsingin pörssilistalle.

Tällä hetkellä yritys on yksi Suomen johtavista tavarataloketjuista vähittäiskaupan alalla. Sen liikevaihto oli 338,4 miljoonaa euroa vuonna 2023. Tärkeimpiä tuotekategorioita myynnin perusteella ovat rakentaminen, piha- ja puutarha, koti ja talous, työkalut sekä lemmikkitarvikkeet. Yrityksellä on yli 40 myymälää ympäri Suomea sekä verkkokauppa, joka toimii Suomen lisäksi myös Ruotsissa. Organisaation tavoitteena on vahvistaa markkina-asemaansa yhtenä Suomen johtavista halpakaupoista.

Kuviossa 1 kuvataan kohdeorganisaation organisaatorakenne, jonka vastuunjako toimii pääsääntöisesti toimintokohtaisesti. Toimintokohtainen rakenne on yksinkertainen ja jokaisella toiminnolla on yksi johtaja (Jylhä & Viitala, 2019,

luku 3, kohta Organisaatiotyypit). Hierarkiassa ylimpänä on yhtiön toimitusjohtaja, joka toimii seuraavan tason henkilöiden esihenkilönä. Hänellä on myös eniten valtaa ja vastuuta yrityksen päätöksenteossa. Tämän lisäksi pörssiyrityksen toimitusjohtajana hänen on otettava huomioon päätöksissään myös hallituksen ja osakkeenomistajien mielipiteet. Seuraavalla tasolla kaavion vertikaalisuunnassa katsottuna tulevat eri toimintojen johtajat, joille tiimien työntekijät raportoivat. Kaavioon on myös sijoitettu yrityksen toimittajat, joilta ostajat hankkivat myytävät tuotteet. Hierarkiaan on merkitty myyntijohtajan alaisuuteen myymäläpäälliköt, jotka vastaavat myymälöistään, joista asiakas lopulta ostaa tuotteet.



Kuvio 1. Kohdeorganisaation rakenne

Kaavioon on sijoitettu horisontaalisesti yrityksen keskeisimmät toiminnot, joihin kuuluvat osto, markkinointi, taloushallinto, myynti, HR (henkilöstöhallinto) sekä IT-palvelut. Yrityksellä on myös verkkokauppa, joka sijoittuu organisaatiokaaviossa markkinoinnin alaisuuteen. Tämän opinnäytetyön tekijä työskentelee kohdeorganisaation ostotiimissä.

Ostotiimi jaetaan kotimaan ostajiin ja tuontiostajiin. Kaikkien myymälöiden kotimaan ostot tehdään pääosin suomalaisten tukkureiden kautta ja myymälät pystyvät tekemään täydennystilauksia suoraan toimittajilta myös itse. Ulkomailla tuotavat tuotteet tilataan keskitetysti koko myymäläverkostolle tuontiostajien toimesta joko ulkomaalaisten tavarantoimittajien kautta tai suoraan tehtailta. Yrityksellä on vajaa 300 ulkomaalaista toimittajaa ja niistä suurin osa on

kiinalaisia. Opinnäytetyö liittyy kohdeorganisaation tuonnin ostotoiminnan toimittajaportfolion kehittämiseen vastuullisemmaksi. Tällä hetkellä organisaatiolla ei ole selkeää toimintaohjeistusta vastuullisuuskriteerit täyttämättömien toimittajien osalta eikä toimittajien seuraamiseen sosiaalista vastuullisuutta ajatellen.

Aihe on erityisen ajankohtainen kohdeorganisaatiolle, sillä se listautui vuonna 2021 pörssiin, mikä asettaa entistä enemmän velvollisuuksia ja vaatimuksia yrityksen toiminnalle niin sijoittajien kuin kirjanpidonkin näkökulmasta. Yritys on kasvattanut viime vuosien aikana toimintaansa merkittävästi, joten sen toiminnasta ollaan kiinnostuneita. Kohdeorganisaation tavoitteena on myös lisätä omien tuotemerkkien osuutta tuotevalikoimassa, mikä tarkoittaa sitä, että tuotteita tuodaan jatkossa enemmän Euroopan ulkopuolelta. Kuluttajat pyrkivät valitsemaan yhä useammin vastuullisesti valmistettuja tuotteita, mikä asettaa myös osaltaan tarpeen seurata vastuullisuuden toteutumista yrityksen toimitusverkostossa (Accenture, 2022).

Kohdeorganisaatio on kansainvälisen Corporate Social Responsibility (CSR) järjestö amforin jäsen. Amforin tehtävänä on parantaa yritysten ja niiden toimitusverkostojen toimintaa niin ympäristövastuun kuin sosiaalisen ja hallinnollisenkin vastuullisuuden näkökulmasta yhteistyössä jäsentensä kanssa. Järjestön jäseniin kuuluu yli 2400 jälleenmyyjää, maahantuojaa, brändiä ja järjestöä yli 40 eri maasta. (amfori, 2023a.) Yritys noudattaa toimitusverkostojen sosiaalisen vastuullisuuden kehittämistä varten kehitetyn auditoinnin BSCI:n (Business Social Compliance Initiative) periaatteita ja velvoittaa myös toimittajansa noudattamaan niitä. Periaatteisiin kuuluu muun muassa lapsityön ja ali-palkkauksen ehkäiseminen. (amfori, 2023b.)

Kohdeorganisaatio hyväksyy vanhoilta toimittajiltaan myös lontoolaisen yrityksen Sedexin (Sedex Information Exchange Limited) kehittämän BSCI:tä vastaavan auditoinnin SMETAn, joka pohjautuu samoihin periaatteisiin ja on maailman laajimmin käytetty auditointiohjelma (Sedex, 2022, s. 6–7). Yrityksen Euroopan ulkopuolisista toimittajista 51 prosentille on tällä hetkellä tehty joko

BSCI tai SMETA auditointi. Tavoitteena on kasvattaa tämä luku 80 prosenttiin vuoden 2025 loppuun mennessä.

2.2 Säännökset ja lainsäädäntö

Yrityksien vastuullisuutta pyritään ohjaamaan lainsäädännön ja vaihtoehtoisen sääntelyn avulla. Vaihtoehtoinen sääntely tarkoittaa muun muassa yleisluontoisia puitelakeja, harkintaa vaativia säännöksiä sekä eri sääntelykeinojen yhdistelmiä. Etenkin globaaleille yrityksille nämä vaihtoehtoiset sääntelymenetelmät ovat yleensä toimivampia kuin lakiin perustuvat säädökset kansallisten lakien erojen takia. Tämän vuoksi yritys vastuuta onkin pyritty edistämään pääsääntöisesti vaihtoehtoisella sääntelyllä, jotta välttäisiin liian tiukan lainsäädännön aiheuttamalta toiminnan tehokkuuden heikkenemiseltä. (Valtioneuvosto, n.d., s. 4.)

Vastuullisuusraportointiin ovat velvoitettuja suuret pörssiyritykset, luottolaitokset ja vakuutusyhtiöt, joiden henkilömäärä ylittää tilikauden aikana keskimäärin 500 henkilöä sekä joiden liikevaihto on yli 40 miljoonaa euroa tai tase 20 miljoonaa euroa (Työ- ja elinkeinoministeriö, n.d.). Kirjanpitolain mukaan yrityksiä tulee raportoida vuosittain toimintakertomuksessaan vastuullisuuteen liittyen muut kuin taloudelliset tunnusluvut henkilöstöstä ja ympäristövaikutuksista. (Kirjanpitolaki 1336/1997, 3 luku § 1 mom.) Näihin tunnuslukuihin kuuluvat yrityksen ympäristöön, työntekijöihin ja sosiaalisiin asioihin, ihmisoikeuksiin sekä korruption ja lahjonnan torjuntaan liittyvät toimintalinjat (Työ- ja elinkeinoministeriö (n.d.). Tämän lisäksi 5.1.2023 tuli voimaan uusi vastuullisuusraportointiin liittyvä direktiivi Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), joka velvoittaa suuria sekä pörssiin listautuneita pk-yrityksiä raportoimaan Euroopan vastuullisuusraportoinnin standardien (ESRS) mukaisesti (European Commission, 2023a).

Vastuullisuusraportoinnin standardit perustuvat Euroopan tilinpäätösraportoinnin neuvoo-antavan ryhmän (EFRAG) kehitysehdotukseen ja ne velvoittavat raportoimaan niin yrityksen toimien vaikutuksista ihmisiin kuin ympäristöönkin

sekä sosiaalisten ja ympäristöasioiden vaikutuksista yritykselle taloudellisten riskien ja mahdollisuuksien näkökulmasta. Standardeihin kuuluu muun muassa päästöjen, luonnonvarojen käytön ja kiertotalouden raportoiminen sekä vaikutukset ja toimet omiin työntekijöihin ja muihin yrityksen sidosryhmiin liittyen. (European commission, 2023b.)

2.3 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Yhtiön myymäläverkoston kasvaessa myös ulkomailta ostettavien tuotteiden tarve lisääntyy. Tämän lisäksi yrityksen tavoitteena on kasvattaa omien tuotemerkkien osuutta tuoteportfoliossa. Omien tuotemerkkien tuotteet ostetaan pääsääntöisesti Kiinasta, joka luokitellaan hallinnon toimivuutta mittaavan indeksin (Worldwide Governance Indicators) perusteella riskimaaksi (amfori, 2022c). Tämän ja aiemminkin puhututtaneiden Kiinan huonojen työolojen vuoksi toimitusverkoston vastuullisuuden varmistaminen on erittäin tärkeää.

Yrityksien tulee ottaa vastuullisuus huomioon myös koko toimitusverkostossaan. Yritysvastuuseen kuuluu monia eri osa-alueita, kuten eettisyys, ympäristö, kestävyys, tasa-arvo ja reiluus. Vastuullisuus on hyvin tärkeää eri sidosryhmille kuten asiakkaille ja työnhakijoille. (Booth, 2010, s. 125–126.) Se on yhä tärkeämpää myös sijoittajille, jotka haluavat sijoittaa arvojensa mukaisesti. Vastuullista sijoittamista varten on kehitetty ESG-kriteerit, joiden mukaan yrityksiä voidaan arvioida. Kohdeorganisaatio raportoi tällä hetkellä vastuullisuustoimistaan näitä ESG-kriteerejä hyödyntäen. ESG on lyhenne sanoista environment, social ja government. Kriteerit täyttävän yrityksen kuuluu noudattaa ympäristövastuun sekä sosiaalisen ja yhteiskunnallisen vastuun periaatteita. Ympäristövastuuseen kuuluvat muun muassa yrityksen ympäristötoimet, energiankulutus, saasteet ja luonnonvarojen käyttö. Sosiaalisen vastuullisuuden teemoihin kuuluvat monimuotoisuus, ihmisoikeudet ja syrjinnän ehkäisy. Hallinnollisella vastuulla pyritään ehkäisemään yrityksen sisäisiä eturistiriitoja ja korruptiota sekä lisäämään liiketoiminnan läpinäkyvyyttä. (Investopedia, 2023.) Kohdeorganisaation sosiaalisen vastuullisuuden toteutumista toimitus-

verkostossa raportoidaan ja mitataan toimittajille tehtyjen amfori BSCI-auditointien perusteella. Tämän lisäksi yritys raportoi sisäisistä toimistaan kuten työhyvinvoinnista ja tasa-arvon toteutumisesta sekä ympäristövaikutuksistaan.

Kohdeorganisaatio on nostanut vastuullisen toimitusketjun yhdeksi tärkeimmistä teemoistaan, jotka vaikuttavat niin sen sidosryhmiin kuin omaan liiketoimintaan. Yrityksellä ei kuitenkaan ole vielä selkeää toimintamallia ulkomaan toimittajien hallintaan sosiaalisen vastuun näkökulmasta. Lisääntyvät vastuullisuuteen liittyvät velvollisuudet asettavat vaatimuksia myös sosiaalisen vastuullisuuden seurantaan ja raportointiin. Yrityksen vastuullisuus on aiheena hyvin laaja, minkä vuoksi tässä opinnäytetyössä keskitytään erityisesti kohdeorganisaation Euroopan ulkopuolisten toimittajien sosiaalisen vastuullisuuden teemoihin.

Amfori BSCI ja sen tarjoaman toimitusverkoston auditointien seurantaan kehitetyn alustan ominaisuudet ovat yritykselle vieraita, joten toimittajien auditointien seuranta ja hallinta ei ole kovin johdonmukaista. Tämä voi johtaa esimerkiksi virheisiin vastuullisuusraportoinnissa, mistä voi tulla samanlaisia seurauksia kuin muidenkin taloudellisten tietojen raportoimatta jättämisestä. Pörsssiin listautuneena suurena yrityksenä kohdeyrityksen raportointia ohjaa myös Corporate Sustainability Reporting directive (CSRD). (European Commission, 2023a.)

Opinnäytetyön tavoitteena on selkeyttää yrityksen vastuullisuusprosessia ja selvittää millaisia vastuullisuuskriteereitä yrityksen Euroopan ulkopuolisten toimittajien tulisi täyttää sosiaalisen vastuullisuuden näkökulmasta. Työssä selvitetään muun muassa miten toimittajien vastuullisuutta tulisi seurata sekä miten erilaisia toimittajia hallitaan. Selvitys tehdään ostotiimille tehtävää ohjeistusta varten ja sen avulla pystytään kehittämään yrityksen toimittajaportfoliota niin, että sen tavoitteen mukaisesti toimittajista vähintään 80 prosentille on tehty BSCI tai SMETA auditointi vuoden 2025 loppuun mennessä. Selvityksen perusteella hahmotellaan myös ohjeistuksen sisältö otsikkotasolla. Selvityksen avulla pystytään selkeyttämään toimittajien ja vastuullisuusdatan hallinta-

prosessia sekä auttamaan toimittajaportfolion mahdollisissa kehittämistarpeissa ja uusien työntekijöiden perehdyttämisessä tulevaisuudessa. Selvityksen avulla amforin alustan ominaisuuksia voidaan käyttää hyödyksi paremmin muun muassa yrityksen lakisääteisessä vastuullisuusraportoinnissa. Näin olen myös sijoittajat ja asiakkaat saavat luotettavampaa tietoa yrityksen sosiaalisen vastuullisuuden toimista.

Kohdeyrityksellä on vajaa 300 ulkomaan toimittajaa sekä hyvin laaja tuotevalikoima, minkä vuoksi toimittajaportfoliota tutkitaan ensin yhden tuotekategorian ja tärkeimpien toimittajien osalta. Selvityksessä perehdytään amforin auditointiperiaatteisiin sekä tutustutaan muiden saman toimialan toimijoiden ohjeistuksiin. Selvitys toimii pohjana ohjeistuksen luomista varten, ja sitä voidaan hyödyntää toimittajien hallinnassa myös muissa tuotekategorioissa.

Tutkimusprosessi alkaa aiheen valinnasta, ongelman tunnistamisesta sekä tutkimuskysymyksien asettamisesta. Teorian pohjalta muodostettujen tutkimuskysymyksien avulla ohjataan tutkimusstrategian valintaa ja selkeytetään ongelmaa, johon halutaan vastauksia. (Seppola, 2023, luku 1.4.) Seuraavassa luetellaan tutkimuskysymykset, jotka ohjaavat tutkimusprosessia.

Miten tavarantoimittajien sosiaalinen vastuullisuus varmistetaan?

- Mitä kriteerejä toimittajan tulee täyttää BSCI-auditoinnissa?
- Miten toimittajan kelpoisuus määritellään?

2.4 Viitekehys

Teoreettinen viitekehys määrittelee, mistä näkökulmasta tutkimuksen havainnot tarkastellaan. Viitekehys auttaa myös rajaamaan tutkimuksen tulokset havainnoista. (Alasuutari, 2011, s. 79.) Opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet liittyvät toimittajahallintaan, yritys vastuuseen sekä käytössä oleviin vastuullisuusstandardeihin. Keskeisimpien käsitteiden väliset yhteydet on kuvattu kuviossa 2.

Toimittajahallinnalla tarkoitetaan menetelmiä, joilla pyritään maksimoimaan toimittajasuhteiden arvoa sekä minimoimaan niiden riskejä. Arvoa luodaan johtamalla ja kehittämällä eri toimittajasuhteita niiden ominaisuuksiin sopivan strategian mukaisesti. (Huuhka, 2017, s. 144.) Toimittajien hallintaan on kehitetty eri menetelmiä, joita käytetään myös tässä työssä eri toimittajien luokittelamisen apuna.



Kuvio 2. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Yritysvastuu tarkoittaa yritysten velvollisuutta noudattaa eettisiä ja kestäviä liiketoiminnan periaatteita toiminnassaan. Se perustuu Suomen lakeihin ja kansainvälisiin sopimuksiin sekä koostuu eri vastuullisuusalueista, joita ovat ympäristövastuu sekä sosiaalinen ja taloudellinen vastuu. (Valtioneuvosto, n.d., s. 1.) Koska työn tavoitteena on selvittää kohdeyrityksen tavarantoimittajien sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyvät kriteerit, sosiaaliseen vastuuseen syvennyttään myös teoriassa muita vastuullisuusalueita tarkemmin.

Yrityksien velvollisuus vastuullisuusraportointiin on lisännyt myös erilaisia sosiaalista vastuullisuutta auditoivia toimijoita. Tämän vuoksi tietoperustassa perehdytään myös näihin toimijoihin sekä auditointiin liittyviin standardeihin, joilla luodaan suuntaviivat sosiaalisen vastuun toteuttamiseen. Standardit auttavat yrityksiä selkeyttämään sosiaalisen vastuullisuuden teemoja sekä kehittämään toimintaansa parhaiden menettelytapojen mukaisesti. (International Organization for Standardization, n.d.)

Kohdeyritys on amfori BSCI:n jäsen, minkä vuoksi erityisesti tähän toimijaan ja sen käyttämiin standardeihin syvennytään tarkemmin. Standardeja sovelletaan kohdeyrityksen toimintaan ja selvityksen pohjalta tehtävään ohjeistukseen. Amfori hyväksyy vain tiettyjen auditointiyrityksien tekemät tarkastukset, mutta näiden toimijoiden laatuun ja luotettavuuteen ei oteta kantaa tässä tutkimuksessa. Sosiaalisesta vastuullisuudesta ja sen valvonnasta on tehty monia tutkimuksia, joita pyritään hyödyntämään opinnäytetyön tietoperustana mahdollisimman laajasti.

3 YRITYSVASTUU

Yritysvastuu perustuu Suomen lakeihin ja kansainvälisiin sopimuksiin. Näiden lisäksi yritysvastuuta ohjeistavat OECD:n (Organisation for Economic Co-operation and Development), kansainvälisen työjärjestö ILO:n sekä YK:n vastuulliseen liiketoimintaan antamat ohjeistukset. Lait ja säädökset asettavat yritysvastuulle minimivaatimukset. (Valtioneuvosto, n.d., s. 1.)

Monet tutkimukset osoittavat, että vastuullinen liiketoiminta on taloudellisestakin näkökulmasta katsottuna kannattavaa (Liappis ym., 2019, s. 28–35). Muun muassa Okaforin ym. (2021, s. 8) tekemän tutkimuksen mukaan teknologiafirmat, jotka ovat panostaneet enemmän vastuullisuusteemoihin, ovat kasvattaneet pidemmällä aikajänteellä myös liikevaihtoaan ja kannattavuuttaan.

3.1 Ympäristövastuu

Ympäristövastuu on osa yritysvastuuseen (CSR) kuuluvista teemoista. Kuten muutkin yritysvastuun osa-alueet, myös ympäristötoimien minimivaatimukset perustuvat kansallisiin ja kansainvälisiin lakeihin. Näiden vaatimuksien lisäksi tehtävät toimet kuten ympäristön suojelun edistäminen, ympäristön saastumisen ehkäisy sekä luonnonvarojen kestävä käytön edistäminen kuuluvat yrityksen ympäristövastuuseen. (Liappis ym., 2019, s. 100.)

Luonnonvarojen käytön seuraamista varten kansainvälinen järjestö Global Footprint Network laskee vuosittain maailman ylikulutuspäivää, joka tarkoittaa päivää, jolloin ihmisten luonnonvarojen kulutus ylittää maapallon biokapasiteetin eli kyvyn tuottaa uusiutuvia luonnonvaroja tai käsitellä kulutuksesta aiheutuvia kasvihuonepäästöjä. (Liappis ym., 2019, s. 100.) Suomi oli vuoden 2023 alussa tehdyssä vertailussa luonnonvarojen käytön Euroopan kärkimaita. Tämän vuoksi yrityksiä pitäisikin ottaa huomioon toiminnassaan kiertotalous, jonka perustana on muun muassa tuotteiden elinkaaren pidentäminen kierrättämällä, uudelleenkäyttämällä tai korjaamalla. (Pirtonen, 2023, kohta "Suomi on kulutuksen kärkimaita".)

Nykyiset kulutustottumukset ja luonnonvarojen käyttö ovat johtaneet muun muassa ympäristön saastumiseen ja luonnonvarojen köyhtymiseen. Euroopan parlamentti on tehnyt tämän vuoksi toimintasuunnitelman, jonka tarkoituksena on tehdä Euroopan Unionin taloudesta kestävä vuoteen 2050 mennessä. (Euroopan parlamentti, 2023a.) Suunnitelman tarkoituksena on muun muassa saada yrityksiä parantamaan tuotteiden kestävyyttä, uudelleenkäytettävyyttä ja korjattavuutta sekä edistämään systemaattisesti kiertotaloutta esimerkiksi lisäämällä kierrätysmateriaalien käyttöä valmistuksessa (Euroopan Komissio, 2020, kohta ”Kestävien tuotteiden suunnittelu”).

Euroopan Unionin kestävyystavoitteeseen pääsemiseksi Euroopan komissio on kehittänyt muun muassa 55-valmiuspaketin (Fit for 55), jonka sisältämillä ehdotuksilla EU:n lainsäädäntöä päivitetään vastaamaan EU:n neuvoston ja Euroopan parlamentin sopimia ilmastotavoitteita. Tämän lisäksi on kehitetty Euroopan vihreän kehityksen ohjelma (The European Green Deal), jonka tarkoituksena on tehdä Euroopasta maailman ensimmäinen ilmastoneutraali maanosa vuoteen 2050 mennessä. Lisäksi on luotu erilaisia säännöksiä ja työkaluja, joita voidaan hyödyntää ympäristövastuun edistämiseen ja mittaamiseen. Tällaisia työkaluja ovat esimerkiksi EU:n ulkopuolella valmistettävien tuotteiden hiilijalanjälkeä ja päästömaksuja mittaava CBAM (Carbon Border Adjustment Mechanism) sekä luonnon monimuotoisuutta edistävä yhteistyöfoorumi The EU Business & Biodiversity Platform. (European Commission, n.d.-a.)

3.2 Sosiaalinen vastuu

Sosiaalisella vastuullisuudella tarkoitetaan yrityksen toimia, jotka vaikuttavat sen eri sidosryhmiin kuten työntekijöihin. Yrityksen sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyviä teemoja ovat muun muassa ihmisoikeudet, työelämän oikeudet sekä toimitusverkoston tunteminen ja kehittäminen. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2023, s. 33–36.) Toimitusverkostojen kansainvälistyminen ja laajeneminen

lisäävät sosiaalisen vastuullisuuden standardien määrittelyn tärkeyttä. Euroopan komissio on määritellyt EU:n sosiaalisen vastuullisuuden kehittämiseksi 20 peruseriaatetta, joihin kuuluu muun muassa oikeus koulutukseen, tasa-arvo, turvallinen työympäristö ja terveydenhuolto. Kaikkien EU:n toimijoiden täytyy noudattaa näitä peruseriaatteita. Tämän lisäksi EU on edelläkävijä YK:n yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskevien periaatteiden toimeenpanemisessa. (European Commission, n.d.-b.)

YK:n peruseriaatteiden taustalla ovat kansainväliset ihmisoikeussopimukset International Covenant on Economic Social and Cultural Rights (ICESCR) ja International Covenant on Civil and Political Rights (ICCPR) sekä ihmisoikeusjulistus Universal Declaration of Human Rights (UDHR) (United Nations, n.d.). Periaatteisiin kuuluu muun muassa ymmärrys kansainvälisesti sovitusta ihmisoikeuksista sekä kaiken kokoisten yritysten velvollisuus puuttua ihmisoikeuksiin negatiivisesti vaikuttaviin tekijöihin omassa ja sidosryhmiensä toiminnassa. Yrityksillä on oltava myös määritellyt käytännöt ja due diligence-prosessit ihmisoikeusrikkomuksien tunnistamiseksi, ehkäisemiseksi ja vähentämiseksi. (United Nations, 2011, s. 13–16.)

Jotta yritysten vastuuvollisuutta saataisiin edelleen lisättyä, on EU-parlamentilla tällä hetkellä valmisteilla uusi yritysvastuudirektiivi, jonka mukaan yritysten tulisi selvittää ihmisoikeuksiin ja ympäristöön haitallisesti vaikuttavat toimensa ja estettävä niitä. Ihmisoikeus- ja ympäristövaikutuksia tulee tarkkailla koko arvoketjussa, johon kuuluvat muun muassa toiminnot hankinnoista ja kuljetuksista jätteenkäsittelyyn. Direktiivin on suunniteltu koskevan kaikkia EU:ssa toimivia yrityksiä, joilla on yli 250 työntekijää ja joiden liikevaihto on 40 miljoonaa euroa. Tämän lisäksi säännöt koskisivat emoyhtiöitä, joilla on yli 500 työntekijää ja joiden liikevaihto on yli 150 miljoonaa euroa, mikäli niiden liikevaihdosta vähintään 40 miljoonaa euroa on kertynyt EU:n alueella. (Euroopan parlamentti, 2023b.)

Euroopan Unioni on sitoutunut kehittämään vastuullisuutta myös kaikissa ulkopuolisissa toimissaan kuten kansainvälisessä kaupassa. EU:n kauppapoli-

tiikalla pyritään tukemaan ja suojelemaan vastuullisuusstandardeja ja ihmisoikeuksia myös EU:n ulkopuolella. (European Union, 2021.) EU tukee muun muassa kehitysmaita GSP-tullietuusjärjestelmän (Generalised Scheme of Preferences) avulla. Tullietuuksien avulla pyritään poistamaan kehitysmaista köyhyyttä sekä edistämään kestäväää kehitystä ja hyvää hallintoa. GSP-asetukseen kuuluvat yleinen menettely, kestäväää kehitystä ja hyvää hallintoa koskeva kannustusmenettely (GSP+) sekä vähiten kehittyneitä maita koskeva Everything-But-Arms (EBA) -menettely. (Tulli, n.d.) Vuosille 2024–2034 on tehty uusi lakiesitys, jossa GSP-asetusta pyritään kehittämään vastaamaan paremmin kehitysmaiden tarpeisiin vahvistamalla muun muassa sosiaaliseen vastuuseen, työympäristöön ja ilmastoon liittyviä teemoja. (European Union, 2021.)

Tullimenettelyjen lisäksi EU:n vapaakauppasopimukset sisältävät kestäväää kehitystä koskevan kappaleen, joka velvoittaa osapuolia turvaamaan ihmisoikeudet. Sopimus voidaan myös purkaa, mikäli sopimusta ei noudateta. Euroopan komissio käy säännöllisesti vastuullisuusvelvoitteisiin ja ihmisoikeuksiin liittyvää keskustelua eri sidosryhmiensä kanssa kuten yhteiskunnallisten organisaatioiden, ihmisoikeuksien puolustajien sekä kansallisten ihmisoikeusjärjestöjen kanssa. Komissiolla on käytössään myös keskitetty asiointipiste (Single Entry Point) EU:n sidosryhmien yhteydenottoja varten, mikäli joitakin kauppasopimuksen kohtia ei noudateta. (European Union, 2021.)

EU-lainsäädäntö velvoittaa asianmukaista huolellisuutta (eng. due diligence) tavarantoimittajien toiminnan läpikäynnissä ja vastuullisuusstandardien noudattamisessa etenkin, jos tuodaan puutavaraa tai tiettyjä mineraaleja konfliktialueilta (European Union, 2021). EU-komissio on tehnyt myös ehdotuksen uudesta huolellisuusvelvoitteesta CSDDD (Directive on Corporate Sustainability Due Diligence), jonka tarkoituksena on edistää kestäväää kehitystä koko arvoketjussa ja luoda EU:n sisäiset yhteiset standardit. Direktiiviä sovellettaisiin suuriin yhtiöihin, joilla on yli 500 työntekijää ja joiden maailmanlaajuinen liikevaihto on yli 150 miljoonaa euroa. Tämän lisäksi direktiiviä sovellettaisiin myös yrityksiin, joilla on yli 250 työntekijää ja joiden nettoliikevaihto on yli 40 miljoonaa euroa.

naa euroa, josta vähintään 50 prosenttia tulee korkean riskin aloilta kuten tekstiiliteollisuus ja -kauppa, maa-, metsä- ja elintarviketeollisuus, kaivostoiminta ja tiettyjen metalli- ja mineraalituotteiden valmistus. Direktiivi vaikuttaisi myös epäsuorasti pienempiin yrityksiin esimerkiksi alihankkijoihin, sillä kaikki suuren yrityksen arvoketjuun kuuluvat toimijat, joilla on sen kanssa vakiintunut liikesuhde, ovat velvollisia noudattamaan sitä. (Länsi-Uudenmaan kauppakamari, n.d.)

Myös vastuullisuusraportointia ohjaa vuoden 2023 alussa voimaan tullut direktiivi Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), joka määrää vastuullisuusraportointiin velvoitettuja yrityksiä raportoimaan Euroopan vastuullisuusraportoinnin standardien (ESRS) mukaisesti (European Commission, 2023a). Näihin standardeihin kuuluu muun muassa päästöjen, luonnonvarojen käytön ja kiertotalouden raportoiminen sekä vaikutukset ja toimet omiin työntekijöihin ja muihin yrityksen sidosryhmiin liittyen (European commission, 2023b).

3.3 Hallinnollinen vastuu

Hallinnolliseen vastuuseen yhdistetään usein myös taloudellisen vastuun teemoja, sillä aihepiirit menevät osittain päällekkäin. Nämä vastuullisuuden osa-alueet eivät olekaan yhtä tarkkaan määriteltyjä kuin ympäristö- ja sosiaalisen vastuun osa-alueet. Hallinnollisen vastuun osa-alueesta käytetäänkin usein myös nimitystä taloudellinen vastuullisuus ja hyvä hallinto. Taloudelliseen vastuullisuuteen voidaan sisällyttää osakeyhtiölainkin määräämä yrityksen tarkoitus olla taloudellisesti kannattava ja tuottaa voittoa osakkeenomistajille. Jotta yritys on taloudellisesti kannattava, on sitä ja sen toimintaa pyrittävä kehittämään pitkällä tähtäimellä. (Liappis ym., 2019, s. 73–74.)

Liiketoiminnan on oltava myös yhteiskunnan ja sidosryhmien hyväksymien menettelytapojen mukaista. Taloudelliseen ja hallinnolliseen vastuullisuuteen kuuluvatkin yrityksen oikeudenmukaiset suoritukset työntekijöilleen ja alihankkijoilleen, korruption ja lahjonnan torjunta, vastuullinen veronmaksu sekä ra-

hanpesun, harmaan talouden ja talousrikollisuuden torjunta. Näiden lisäksi yrityksen hallituksen on oltava riippumaton ja monimuotoinen. Hallituksen riippumattomuudella pyritään varmistamaan yhtiön etu ilman, että esimerkiksi joku omistajista pyrkisi saamaan etua itselleen. Monimuotoisuus ja eritaustaiset ihmiset tuovat eri näkemyksiä ja osaamista päätöksentekoon, jolloin todennäköisemmin myös asiakkaiden odotuksia osataan ottaa huomioon paremmin. (Liappis ym., 2019, s. 73–74.)

3.4 Sosiaalinen vastuullisuus kohdeorganisaatiossa

Ostotiimin vastuullisuutta määrittävät yleensä toimittajille suunnatut vastuullisuusperiaatteet eli supplier code of conduct. Jokaiseen hankintasopimukseen tulisi sisällyttää yrityksen vastuullisuusperiaatteet, joihin toimittajan tulee sitoutua. Sopimuksen tulisi ottaa huomioon myös vastuullisuuden seuranta esimerkiksi auditointien tai itsearviointien avulla. Toimittajilta voidaan edellyttää myös erilaisia vastuullisuutta osoittavia sertifikaatteja tai vastuullisuusmerkkejä. Mikäli toimitusketju on pitkä, tulisi toimittajan sitoutua myös itse käyttämään vain vastuullisia toimittajia omassa toiminnassaan. (Liappis ym., 2019, s. 182.)

Kohdeorganisaatio vaatii uusilta toimittajiltaan amforin BSCI-auditoinnin. Myös vanhat toimittajat, joilla kyseistä auditointia ei vielä ole, pyritään saamaan se tekemään. Tämän lisäksi toimittajat allekirjoittavat toimittajasopimuksen, jossa määritellään vastuullisuusperiaatteet, joihin heidän tulee sitoutua. Näiden lisäksi ostajat tekevät mahdollisuuksien mukaan tehdasvierailuja ja tarkastuksia myös itse.

3.5 Sosiaalinen vastuullisuus vähittäiskaupan alalla

Vähittäiskaupalla tarkoitetaan yrityksiä, jotka myyvät tuotteita suoraan asiakkaille myymälöissä tai verkkokaupassa. Ala voidaan jakaa tuotevalikoiman mukaan päivittäistavara- ja erikoistavarakauppaan, tavaratalokauppaan sekä

tekniseen kauppaan. (Kaupan liitto, n.d.) Kohdeyritys lukeutuu tavaratalokauppaan, joka myy sekä päivittäistavaroita että käyttötavaroita. Monet Suomen vähittäiskaupan alan yrityksistä ovat amforin jäseniä (amfori, n.d.-b).

Yleisesti kaupan alaan liittyvissä vastuullisuuden käytännöissä ja vapaaehtoisissa sopimuksissa keskitytään yleensä inhimillisten voimavarojen, tuoteturvallisuuden ja ympäristöteemojen johtamiseen yrityksien toimitusverkostoissa. Ulkomailla tuotetut tavarat tulevat usein kehitysmaista. (Sorsa, 2010, s. 25.) Tuotannon alasta ja valmistusmaasta riippuen tuotteen valmistamiseen liittyvät sosiaalisen vastuullisuuden riskit vaihtelevat.

Vähittäiskauppoihin ja valmistajiin kohdistuvat kiristyvät vaatimukset vaikuttavat myös tavarantoimittajien toimintaan. Tämän vuoksi ostajan olisi hyvä ottaa huomioon tavarantoimittajan näkökulma tilauksia tehdessä, esimerkiksi tekemällä tilaukset ja maksut hyvissä ajoin, ettei toimittaja joudu lyhyen varoitusaajan takia tekemään ylityitä tai palkkaamaan osa-aikaisia työntekijöitä. (World Benchmarking Alliance, 2023, s. 16.)

3.5.1 Tuotekategorioiden riskit

Joidenkin tuotekategorioiden valmistusta pidetään sosiaalisen vastuullisuuden näkökulmasta riskialttiimpana kuin toisten. Tuotekategorioiden riskialttiuteen vaikuttavat valmistusmaa, valmistustapa, tuotteen komponenttien määrä, raaka-aineiden käsittely, alihankkijoiden määrä ja toimitusketjun pituus. Työvoimavoittoinen valmistustapa, jossa tuotannossa ei ole käytetty automaatiota lisää tuotekategorian riskiä. Myös tuotteen suuri osakomponenttien määrä aiheuttaa manuaalista työtä, joka voi olla hyvin kuormittavaa. Lisäksi ihmiset joutuvat käsittelemään työvoimavoittoisissa tehtaissa enemmän raaka-aineita, jotka voivat olla haitallisia terveydelle. Alihankkijoiden suuri määrä ja pitkät toimitusketjut vaikeuttavat toimijoiden valvontaa ja vastuullisuuden varmistamista. (Lehtomäki, 2019.) Riskimaista kerrotaan tarkemmin luvussa 3.5.2. Norjan julkisten hankintojen viranomaisen DFØ on tehnyt omiin hankintakategorioidensa perustuvan listan korkean riskin tuotekategorioista, joihin kuuluvat

muun muassa ajoneuvot, lelut ja urheiluvälineet, tekstiilit ja kengät, lääkinnälliset tarvikkeet, toimistotarvikkeet, huonekalut, elektroniikka (matkapuhelimet ja tietokoneet), rakennus- ja maisemointimateriaalit (kivi, puu ja metalli) sekä ruoka ja juoma. Tuotekategorioiden riskit perustuvat muun muassa ILO:n raportoihin riskeihin ihmisoikeuksien laiminlyömisestä. (DFØ, 2023.)

Vaate- ja tekstiiliteollisuus ja sen riskialttius nostetaan esiin myös Työ- ja elinkeinoministeriön laatimissa julkisen hankinnan sosiaalisten vastuullisuuden kriteereissä. Tekstiiliteollisuuden yleisiä eettisiä ongelmia ovat esimerkiksi torjunta-aineiden ja muiden terveydelle haitallisten kemikaalien varomaton käyttö. Näiden lisäksi tehtaissa on usein alhaiset palkat. Alalla toistuvia epäkohtia ovat myös pakkotyö, lapsityövoiman käyttö, kohtuuttomat työajat sekä muut puutteet työoloissa ja työntekijöiden oikeuksissa. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2016.) Merkittävä osa ihmisoikeusrikkomuksista ilmenee toimitusketjujen alkupäässä ennen tuotteen lopullista kokoonpanoa ja vientiä (ILO, 2019).

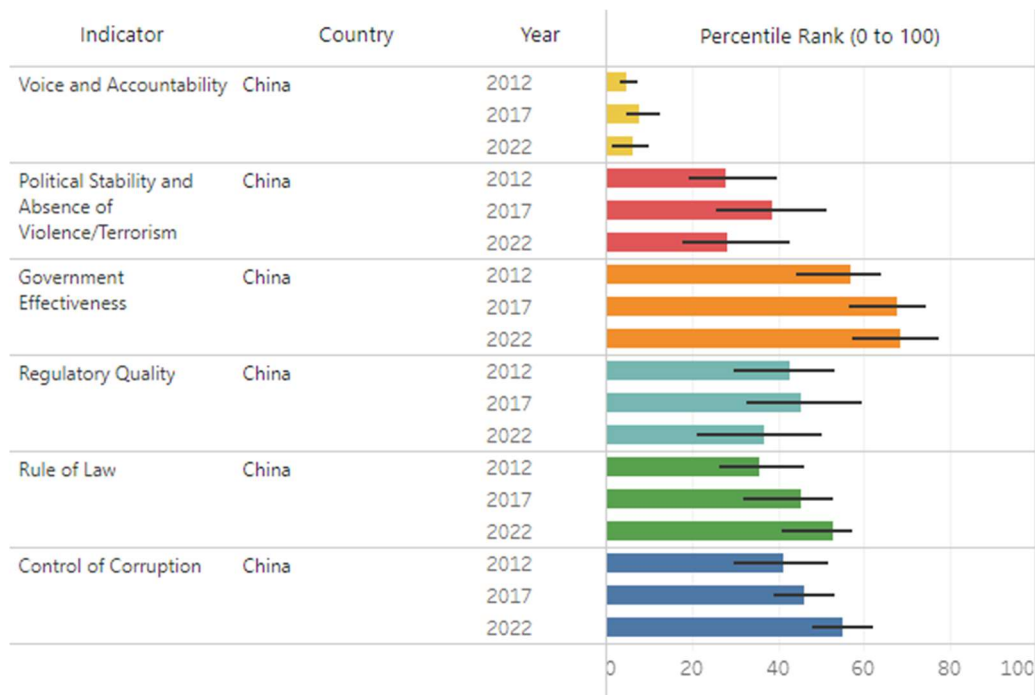
3.5.2 Riskimaat

Amfori on luonut maariskiluokituksen, joka pohjautuu Maailman pankin maailmanlaajuisiin hallintoa mittaaviin indikaattoreihin (Worldwide Governance Indicators, WGI). Nämä indikaattorit sisältävät kuusi hallinnon tasoa, joiden mukaan maiden hallintoon liittyvää riskitasoa arvioidaan. Tasot ovat Voice and Accountability (VA), Political Stability and Absence of Violence (PV), Government Effectiveness (GE), Regulatory Quality (RQ), Rule of Law (RL) ja Control of Corruption (CC). (amfori, 2022c.)

VA havainnoi maan kansalaisten oikeutta osallistua hallinnon valintaan sekä sanan-, järjestäytymisen ja median vapautta. PV sisältää havainnot todennäköisyydestä hallinnon horjuttamiseksi tai kaatamiseksi perustuslainvastaisia tai väkivaltaisia keinoja käyttämällä. Tähän sisältyy myös poliittisiin motiiveihin pohjautuvan väkivallan ja terrorismin uhkan arvioiminen. GE tarkastelee julkisten ja kansalaisiin liittyvien palveluiden laatua sekä niiden poliittista painetta.

Tämän lisäksi tässä tasossa tarkastellaan menettelytapojen laatimisen ja toteuttamisen laatua sekä hallituksen sitoutumista näihin linjauksiin. RQ sisältää hallituksen kyvyn luoda ja toteuttaa järkevät toimintatavat ja säännökset yksityisen sektorin kehittämisen mahdollistamiseen ja edistämiseen. RL havainnoi toimijoiden luottamusta yhteiskunnan sääntöihin sekä niiden noudattamista, esimerkiksi sopimuksien täytäntöönpanon laatua, omistusoikeuksien, poliisin ja tuomioistuimen kunnioittamista sekä rikosten ja väkivallan todennäköisyyttä. Viimeinen taso CC tarkastelee julkisen vallan käyttämistä henkilökohtaisen hyödyn saamiseksi, mukaan lukien kaikki korruption muodot sekä valtion niin sanottu valtaaminen eliittiin kuuluvien ja yksityishenkilöiden omistukseen. (amfori, 2022c.)

WGI muodostuu eri hallinnon indikaattoreista, jotka pohjautuvat yli 30 datalähteeseen. Jokainen hallinnon taso pisteytetään 0-100, josta 100 on paras mahdollinen tulos. Verrattaessa eri vuosien tai maiden tuloksia keskenään, täytyy ottaa huomioon eri lähteistä johtuvat virhemarginaalit, jotka on merkitty kuvioon mustilla viivoilla. Mikäli viivat menevät limittäin, tuloksien erot eivät ole tilastollisesti merkittäviä. (The World Bank, n.d.-a.) Kuviossa 3 on kuvattu Kiinan WGI-luokitukset vuodelta 2012, 2017 ja 2022.



Kuvio 3. Kiinan WGI-luokitukset (The World Bank, n.d.-b)

Amfori luokittelee maat WGI-luokituksen mukaan kahteen eri kategoriaan, riskimaihin (WGI-luokitus yli 60) ja matalan riskin maihin (WGI-luokitus 0-60). Tämän lisäksi kaikista vakavimman riskin maille, joiden WGI-luokitus on alle 3 tai vähintään kahden yksittäisen tason pisteet ovat alle 1, on oma kategoriansa. Kohdeorganisaation suurin osa EU:n ulkopuolisista tavarantoimittajista on Kiinasta, joka on luokiteltu vuoden 2022 riskiluokituksen mukaan riskimaihin pistein 45,2. (amfori, 2022c.)

4 SOSIAALISEN VASTUULLISUUDEN JÄRJESTÖT JA STANDARDIT

Vastuullisuusraportoinnin lisääntyessä ovat lisääntyneet myös erilaiset yksityiset ja vapaaehtoiset yritysten vastuullisuutta auditoivat yhdistykset ja säätiöt. Fraser ym. (2020, s. 7) mainitsevat kirjallisuuskatsauksessaan kahdeksan eri yhdistystä/säätiötä, jotka pyrkivät edistämään yritysten vastuullisuutta ja vastuullisuusstandardeja toimittajien auditointien avulla. Tällaisia auditointeja käyttäviä vastuullisuusjärjestöjä ja niiden standardeja ovat muun muassa Sedex (SMETA), PSCI, ICTI (IETP), FWF, ASI, JAC, amfori (BSCI) ja RBA (VAP). Vaikka vastuullisuusauditoinneille ei ole tehty yhtenäistä standardointia, eri toimijoiden standardit ja auditointiprosessit ovat keskenään samankaltaisia. Suurimpia ja eniten auditointeja tehneitä organisaatioita ovat amfori ja Sedex. (Fraser ym., 2020, s. 16.)

Vastuullisuusjärjestöjen tarjoamien standardien ja auditointien lisäksi on kehitetty erilaisia vastuullisuuteen liittyviä sertifikaatteja. Maailman johtava sosiaalisen vastuullisuuden varmistamiseen käytettävä sertifikaatti on SAI:n (Social Accountability International) kehittämä SA8000, joka perustuu saman nimiseen standardiin (Social Accountability International, n.d.-a). Amfori suosittelee kaikki BSCI:n kriteerit täyttäviä toimittajia hankkimaan SA8000-sertifikaatin, joka vastaa BSCI:n auditointistandardeja (amfori, n.d.-c; amfori, n.d.-d). Kohdeorganisaatio on amfori BSCI:n jäsen, minkä vuoksi BSCI:tä ja sen vastuullisuuskriteereitä käsitellään muita syvällisemmin.

4.1 Amfori – kansainvälinen yritys vastuujärjestö

Amfori on kansainvälinen Corporate Social Responsibility (CSR) järjestö, joka pyrkii kehittämään yritysten ja niiden toimitusverkostojen toimintaa niin ympäristövastuun kuin sosiaalisen ja hallinnollisenkin vastuullisuuden näkökulmasta yhteistyössä jäsentensä kanssa. Järjestön jäseniin kuuluu yli 2400 jälleenmyyjää, maahantuojaa, brändiä ja järjestöä yli 40 eri maasta. Amfori on

kehittänyt auditointistandardit sosiaalisen vastuullisuuden, ympäristövastuun sekä laadun tarkkailuun. (amfori, 2023a.)

Amforin menettelyohje (eng. Code of Conduct) perustuu kansainvälisiin sopimuksiin, kuten YK:n ihmisoikeuksien yleismaailmalliseen julistukseen, ILO:n yleissopimukseen ja suosituksiin, YK:n yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskeviin ohjaaviin periaatteisiin (UNGP), OECD:n toimintaohjeisiin monikansallisille yrityksille sekä alakohtaisiin ohjeasiakirjoihin, YK:n liiketoimintaa ohjaaviin lapsenoikeusperiaatteisiin sekä YK:n yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskevien ohjaavien periaatteiden sukupuoliulottuvuuksiin. Näiden pohjalta amfori on luonut seuraavat arvot, joita amforin jäsenten ja heidän liikekumppaneidensa tulee noudattaa (amfori, 2021):

- Jatkuva parantaminen
- Yhteistyö
- Voimaannuttaminen
- Lain noudattaminen
- Haavoittuvassa asemassa olevien henkilöiden suojelu
- Avoimuus

Jatkuvalla parantamisella sitoudutaan varmistamaan ja kehittämään jatkuvasti asianmukaista huolellisuutta omassa organisaatiossa sekä toimitusketjussa. Yhteistyön avulla pyritään vaikuttamaan tehokkaammin ihmisoikeuksien loukkauksiin sekä ympäristörikkomuksiin yhdessä amforin jäsenten ja niiden sidosryhmien kanssa. Toimitusketjuja pyritään voimaannuttamaan ihmisoikeuksia kunnioittavalla ja jatkuvan parantamisen mahdollistavalla tavalla. Amfori tarjoaa tähän tarvittavat työkalut, joita jäsenten tulee käyttää liikekumppaneidensa kanssa. Lain noudattamisessa kansallinen lainsäädäntö asettaa ensisijaisen velvoitteen. Mikäli liikekumppanin maassa kansallinen lainsäädäntö asettaa alhaisemman suojelun tason kuin amforin menettelyohje, tulee jäsenten noudattaa menettelyohjetta ja sen viitteitä, jotta työntekijöille ja ympäristölle tarjotaan paras mahdollinen suojelu. Toiminnan ei tule kuitenkaan olla ristiriidassa maan oikeudellisen kehyksen kanssa. Amforin jäsenien ja heidän

liikekumppaneidensa tulee sitoutua myös suojelemaan haavoittuvassa asemassa olevia henkilöitä ja ryhmiä parhaalla mahdollisella tavalla. (amfori, 2021, s. 2.)

Amforin menettelyohjeen allekirjoittaneet ovat velvoitettuja olemaan avoimia niin amforin kanssa kuin kaikkien kolmansien osapuolten kuten tilintarkastajien kanssa, jotta ihmisoikeuksiin ja ympäristöön liittyvät kielteiset vaikutukset saadaan tunnistettua ja korjattua. Amforin jäsenien tulee myös viestiä toisilleen kriittisistä tapahtumista ja niihin tehtyjen korjauksien toimivuudesta. Organisaatioiden täytyy olla avoimia myös osakkailleen ja muille sidosryhmilleen sekä valtionhallinnolle kansallisen lainsäädännön velvoitteiden mukaisesti. Kuviossa 4 on kuvattu amfori BSCI:n 13 periaatetta, joiden avulla sen arvoihin pyritään vastaamaan. Periaatteet ovat sosiaalinen hallintajärjestelmä ja kerennaisvaikutus (PA1), työntekijöiden osallistaminen ja suojelu (PA2), yhdistymisvapaus- ja työehtosopimusneuvottelu oikeudet (PA3), ei syrjintää, väkivaltaa eikä häirintää (PA4), oikeudenmukainen palkkio (PA5), kohtuulliset työajat (PA6), työterveys ja -turvallisuus (PA7), ei lapsityövoimaa (PA8), nuorten työntekijöiden erityissuojelu (PA9), ei arveluttavaa työsuhdetta (PA10), ei orjatyötä, pakkotyötä eikä ihmiskauppaa (PA11), ympäristönsuojelu (PA12) sekä eettinen yritystoiminta (PA13). (amfori, 2021, s. 2–8.)

Nämä periaatteet toimivat myös auditointien aihealueina (Performance Area), jotka auditoija arvioi havaintojensa perusteella. Eri aihealueiden arviot antavat automaattisen kokonaisarvosanan (A-E) kyseiselle aihealueelle (Kuvio 4). Osa aihealueiden kysymyksistä on luokiteltu hyvin tärkeiksi kysymyksiksi, joilla on enemmän painoarvoa ja vaikutusta kokonaisarvosanaan. Tärkeät kysymykset lapsityövoimaa, pakkotyötä, työterveyttä ja -turvallisuutta koskien ovat painoarvoltaan merkittävimpiä. (amfori, 2022e.)

Myös BSCI-auditointien kokonaisarvosanat ovat väliltä A-E ja ne määräytyvät aihealueiden pisteiden mukaan. Kokonaisarvosana kertoo kuinka auditoitava tehdas on ottanut huomioon amforin CoC:n jokapäiväisissä toiminnoissaan. Arvosanat A ja B luokitellaan hyväksi tuloksiksi, jolloin seuraava auditointi teh-

dään viimeistään kahden vuoden päästä. Arvosanat C-E vaativat kehittämissuunnitelman havaittujen epäkohtien korjaamiseksi sekä follow-up-auditoinnin, joka tulee tehdä viimeistään vuoden päästä aiemmasta auditoinnista. (amfori, 2022a, s. 16.) Auditointien järjestämisestä vastaa RSP (responsibility) holder, joka on yksi toimittajan toimitusverkostoon kuuluvista amforin jäsenistä. RSP holder vastaa myös toimittajan opastamisesta toimintatapojensa jatkuvaan kehittämiseen sekä epäkohtien korjaamiseen. (amfori, 2022a, s. 7.)

C	PA1: Social Management System
A	PA 13: Ethical Business Behaviour
A	PA 2: Workers Involvement and Protection
A	PA 7: Occupational Health and Safety
A	PA 9: Special Protection for Young Workers
A	PA 5: Fair Remuneration
A	PA 6: Decent Working Hours
A	PA 11: No Bonded Labour
A	PA 8: No Child Labour
A	PA 10: No Precarious Employment
A	PA 4: No Discrimination
A	PA 3: The Rights of Freedom of Association and Collective Bargaining
A	PA 12: Protection of the Environment

Kuvio 4. amfori BSCI periaatteet (amfori, 2024)

Amfori hyväksyy myös muita auditointeja osittain tai kokonaan vastaamaan omaa BSCI-auditointiaan. Mikäli toimittajalla on voimassa oleva BSCI:n vahvistama SA8000-sertifikaatti tai Rainforest-auditointi, ne vastaavat amforin BSCI-auditointia eikä erillistä auditointia tarvita. Tämän lisäksi amfori hyväksyy Global Gap auditoinnin osittain, jolloin työterveyden ja -turvallisuuden (PA7)

sekä ympäristönsuojelun (PA12) aihealueita ei tarvitse auditoida BSCI-auditoinnin yhteydessä. (amfori, 2022f.)

4.2 Sedex – vastuullisuusdataa tarjoava yritys

Sedex (Sedex Information Exchange Limited) on lontoolainen yritys, jonka tarkoituksena on tarjota dataa ja työkaluja ESG-kriteerien kehittämiseen. Sedexissä on 75 000 jäsentä 180 maasta ja se on näin ollen maailman suurin auditointeja tarjoava organisaatio. (Sedex, 2023.) Niin amforin kuin Sedexinkin auditointistandardit noudattavat YK:n yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskevia ohjavia periaatteita (UNGP), kansainvälisen työjärjestö ILO:n lausuntoja sekä taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestön (OECD) suosituksia. (amfori, n.d.-a; Sedex, 2022.)

Amforin tapaan Sedex tarjoaa alustan, jonka avulla sen jäsenet voivat seurata ja kehittää toimitusverkostonsa vastuullisuutta (Sedex, 2024). Sedexin sosiaalinen auditointi SMETA voidaan suorittaa kahdella eri laajuudella, joista käytetään nimityksiä 2-Pillar-auditointi ja 4-Pillar-auditointi. Auditointikriteerit perustuvat Ethical Trading Initiativen (ETI) standardeihin sekä paikalliseen lainsäädäntöön. (Sedex, 2019, s. 6.) ETI on maailman johtava ammattiyhdistyksen, kansalaisjärjestöjen ja yritysten liitto, joka pyrkii kehittämään työpaikkojen käytäntöjä ihmisoikeusrikkomuksien vähentämiseksi (Ethical Trading Initiative, n.d.). Suppeampi 2-Pillar-auditointi sisältää työsuhteeseen sekä terveyteen ja turvallisuuteen liittyvät aihealueet. Näiden lisäksi arvioidaan muun muassa johtamisjärjestelmää, kansainvälisten oikeuksien toteutumista, rekrytoinnin vastuullisuutta sekä kansainvälisen ympäristölainsäädännön noudattamista. Laajemmassa 4-Pillar-auditoinnissa arvioidaan edellä mainittujen lisäksi laajemmin ympäristöön liittyvien standardien täyttämistä sekä liiketoiminnan eettisyyttä. Auditointi voidaan suorittaa auditoitavan tehtaalla, jälleenmyyjän tai ulkopuolisen auditoijan, kuten auditointiyrityksen, ammattiyhdistyksen tai kansalaisjärjestön toimesta. (Sedex, 2019, s. 8–16.)

Toisin kuin amfori Sedex ei määrittele auditoinnille arvosanaa tai kuinka usein SMETA tulisi suorittaa (Bureau Veritas, n.d.). Sedexin jäsenet kuitenkin suosittelevat noudattamaan auditoinnissa toimittajan riskiin perustuvaa sykliä, jossa korkean riskin toimittajat auditoidaan vuosittain, kohtuullisen riskin toimittajat kahden vuoden välein ja matalan riskin toimittajat asiakkaan harkinnan mukaan. (Sedex, 2019, s. 19.) Vaikka SMETA:ssa on monia samoja aihealueita kuin BSCI:ssä, sen toimintamallit eivät täytä amforin vaatimuksia järjestelmän kehittämisen ja ylläpitämisen sekä auditoijien laadun varmistamisen näkökulmasta. Tämän vuoksi amfori ei hyväksy SMETA:a BSCI:tä vastaavana auditointina. (amfori, 2022d.)

4.3 SA8000 – sosiaalisen vastuullisuuden sertifiikaatti

SA8000 on SAI:n (Social Accountability International) kehittämä sosiaalisen vastuullisuuden varmistamiseen käytettävä sertifiikaatti (Social Accountability International, n.d.-a). SAI on kansainvälinen yksityinen hyväntekeväisyysjärjestö, jonka tarkoituksena on edistää ihmisoikeuksia ja kelpollisia työoloja työpaikoilla lisäämällä ymmärrystä sosiaalisesti vastuullisen työpaikan hyödyistä myös liiketoiminnalle (Social Accountability International, n.d.-b).

SA8000-sertifikaatin pohjalla on saman niminen standardi, joka perustuu kansainvälisiin kelpollisia työolosuhteita koskeviin sopimuksiin, kuten ihmisoikeuksien yleismaailmalliseen julistukseen (Universal Declaration of Human Rights), kansainvälisen työjärjestön ILO:n (International Labour Organization) yleissopimuksiin ja kansallisiin lakeihin. Standardin tarkoituksena on toimijoiden sosiaalisen vastuun osa-alueiden jatkuva kehittäminen. SA8000-standardin tarkasteltavia osa-alueita ovat lapsityövoiman käyttö, pakkotyö, terveys ja turvallisuus, järjestäytymisvapaus, syrjintä, kurinpitotoimet, työtunnit, palkka sekä johtamisjärjestelmä. Sertifikaatin laadun varmistamiseksi, hyväksytään ainoastaan SAI:n laatua valvovan osaston Social Accountability Accreditation Services (SAAS) validoimien auditoijien tekemät tarkastukset. (Social Accountability International, n.d.-a.) Sertifikaatti on voimassa kolme vuotta, jonka aikana

suoritetaan tarkastuskäyntejä normaalisti kaksi kertaa vuodessa. Osa tarkastuskäyntien ajankohdista sovitaan tarkastettavan toimijan kanssa ja osa tehdään pistokokeina. (Social Accountability International, n.d.-c.)

amfori ja Sedex tarjoavat jäsenilleen samankaltaisia työkaluja toimitusverkostonsa vastuullisuuden seuraamiseen ja kehittämiseen. Amforin BSCI-auditoinnin tuloksia ja niiden kehitystä on kuitenkin helpompi seurata arvioitavien aihealueiden arvosanojen avulla. Toisin kuin SMETA:n BSCI- ja SA8000-auditoinnin voi suorittaa ainoastaan validoitu kolmannen osapuolen auditoija, joten auditoinnin laatu voidaan taata paremmin. SA8000 tarjoaa sosiaalisen vastuullisuuden auditointiin standardit sekä niiden täyttävälle tehtaille sertifikaatin, muttei työkaluja, kuten sovellusalustaa vastuullisuusdatan ylläpitämiseksi. Tämän vuoksi amforin BSCI on valittu kohdeorganisaation käyttöön.

5 TOIMITTAJIEN HALLINTA JA LUOKITTELU

Perinteinen hankinta-ajattelu on keskittynyt tavarantoimittajien valinnassa edullisimpiin hankintahintoihin ja toimintaa on pyritty ylläpitämään mahdollisimman tehokkaasti. Toimittajat on pidetty myös yrityksen kehittämis- ja johtamistyön ulkopuolella. Nykyinen ajattelutapa korostaa toiminnan jatkuvaa kehittämistä, johon sisällytetään myös toimittajaverkoston kehittäminen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 139.)

Yrityksellä on harvoin resursseja ylläpitää samanlaista toimittajasuhdetta kaikkien tavarantoimittajien kanssa, jolloin toimittajat on hyvä jakaa eri luokkiin. Toimittajien hallintaan ja luokitteluun on kehitetty erilaisia menetelmiä ja työkaluja, joihin tutustutaan tässä luvussa tarkemmin.

5.1 Kategoriajohtaminen

Yrityksien hankinnat jakautuvat monenlaisiin tuote- tai palvelukategorioihin, joiden luonne ja ominaisuudet voivat erota paljonkin toisistaan, minkä vuoksi sama toimintamalli ei välttämättä sovi jokaisen kategorian hallintaan. Hankintojen kategorisointiin sekä niiden toimintamallien suunnitteluun ja kehittämiseen voidaan käyttää kategoriajohtamista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 104.) Tuotteet tai palvelut voidaan jakaa kategorioihin esimerkiksi taloudellisen merkityksen, toimittajamarkkinoiden, kilpailun luonteen ja intensiivisyyden tai hankinnan kohteen monimutkaisuuden mukaan (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 106–114). Tässä työssä jaotellaan kohdeyrityksen yhden päätuotekategorian toimittajat niiden taloudellisen merkityksen perusteella. Toimittajien luokitteluun sopivia työkaluja tarkastellaan tarkemmin luvussa 5.3.

Kategoriajohtamisen prosessi on monivaiheinen ja sisältää useita yksittäisiä tehtäviä. Kategorioita laatiessa on otettava huomioon myös toimittajamarkkinat ja niiden ominaisuudet. Erilaisia tuotteita voidaankin asettaa samaan kategoriaan, mikäli niiden liiketoimintamalli ja toimittajamarkkinat ovat samanlaisia.

(Huuhka, 2017, s. 69–73.) Toimittajasuhteiden hallinta on osa kategoriaprosessia ja sen tarkoitus on tunnistaa menetelmiä toimittajien hallintaan lisäarvon tuottamiseksi ja riskien vähentämiseksi (Huuhka, 2017, s. 144).

Kategoriajohtaminen pohjautuu kolmeen kulmakiveen, joita ovat strateginen lähestymistapa hankintaan, vahva hankintamarkkinoiden hallinta sekä vankka muutosten johtaminen. Hankinnan strategia pohjautuu yrityksen ylimmän tason strategiaan sekä onnistuessaan seuraa yrityksen tavoitteita ja huomioi myös sidosryhmien odotukset. Toimivan hankintastrategian luominen voi olla haastavaa, sillä yrityksen eri toimijat saattavat odottaa hankintojen kehittämistä eri asioita. Hankintamarkkinoiden hallinnassa on tärkeää ymmärtää eri toimittajamarkkinoita. Jotta markkinoita voidaan ymmärtää paremmin, tulisi yrityksen selvittää millaisia toimittajien väliset suhteet, kilpailutilanne sekä yrityksen neuvotteluasema ovat. Muutosten hallinta on tärkeä kulmakivi kategoriajohtamisessa, sillä strategiaa tulee kehittää vallitsevien tilanteiden mukaan. Jotta haluttu lisäarvo saadaan aikaan myös tilanteiden muuttuessa, täytyy toimintatapojakin kehittää sen mukaan. (Huuhka, 2017, s. 7.)

Jonathan O'Brienin vuonna 2009 esittämä kategoriajohtamisen prosessin malli rakentuu viidestä eri vaiheesta (kuvio 5), joista osa voidaan aloittaa vasta toisen valmistuttua, osaa voidaan suorittaa samaan aikaan ja osa jatkuu koko prosessin ajan.



Kuvio 5. Kategoriajohtamisen prosessin vaiheet (mukaillen Huuhka, 2017, s. 74)

Prosessi aloitetaan tarpeen vaatiessa uudestaan. Prosessin vaiheisiin kuuluu aloitus, ymmärrys, innovaatio, toteutus ja parantaminen. (Huuhka, 2017, s.

71–72.) Vain monimutkaisemmat kategoriat, jotka koskevat useita toimintoja ja henkilöitä, vaativat kaikkien työkalujen käyttämistä projektissa (Huuhka, 2017, s. 74).

Prosessin alussa määritetään projektin laajuus ja rajaus, valitaan projektin työryhmä sekä määritellään ensimmäiset toimenpiteet ja aikataulut. Aloitusvaiheessa käydään läpi myös ensimmäisiä kategoriaehtotuksia, liiketoiminnan vaatimuksia sekä laaditaan projektisuunnitelma. Toinen vaihe sisältää tarkempien sisäisten tietojen sekä toimittajatietojen keräämisen, joiden avulla pyritään saamaan mahdollisimman hyvä ymmärrys kategorian nykytilasta. Tietoja kerätään nykyisistä ja potentiaalisista hankintamarkkinoista, nykyisistä ja potentiaalisista toimittajista sekä siitä, miten organisaatio kategoriaa käyttää. Vaihe sisältää monia eri analyysejä kuten toimittajan hinnoittelun sekä hinnan ja kustannuksien analyysin. (Huuhka, 2017, s. 74–75, 90–91.)

Kategorijaohdantamisen kolmannessa innovaatiovaiheessa tehdään SWOT-analyysin avulla yhteenveto analyyseistä sekä riskienhallinta- ja varasuunnitelma ja ylemmän tason toteutussuunnitelma. Tässä vaiheessa rakennetaan myös vaihtoehto kategorian strategiaksi sekä laaditaan ja hyväksytetään strateginen hankintasuunnitelma. Neljäs vaihe sisältää yksityiskohtaisen toteutussuunnitelman laatimisen ylemmän tason suunnitelman pohjalta, strategian mukaisten toimenpiteiden toteutuksen, kuten toimittajien vaihtamisen tai nykyisten toimittajien kehittämisen sekä niihin liittyvien sopimuksien tekemisen. (Huuhka, 2017, s. 127–131.)

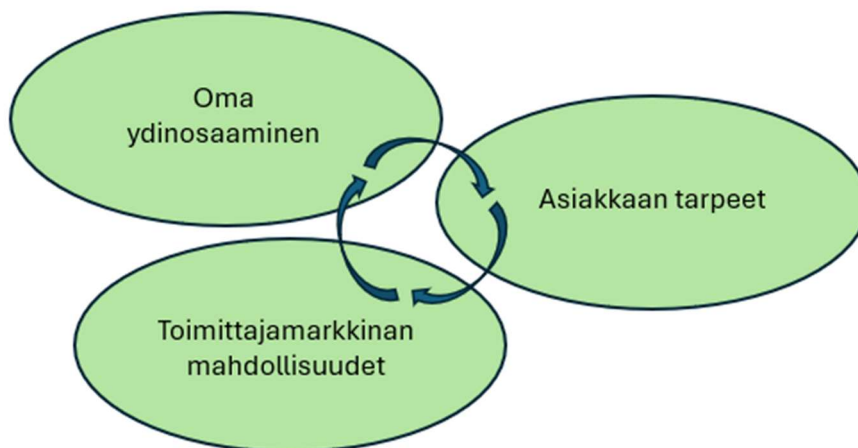
Viimeinen vaihe keskittyy toiminnan parantamiseen projektin oppeja keräämällä, toimittajasuhteiden hallinnalla sekä lisäarvoa tuottamalla. Lisäksi määritellään, milloin prosessi aloitetaan alusta, jotta muuttuviin tarpeisiin vastataan parhaalla mahdollisella tavalla. (Huuhka, 2017, s. 143.)

Kehittämistyön tiukan aikataulun sekä toimittajien sosiaaliseen vastuuseen rajatun aiheen vuoksi kategoriaprosessin kaikkia työkaluja ei käytetä tässä tutkimuksessa, vaan niitä käytetään soveltuvin osin. Esimerkiksi prosessin toteuttamis- ja parantamisvaihetta ei sisällytetä tutkimukseen, sillä kehittämistyön

tarkoituksena on tuottaa tietoa toteutusvaiheessa käytettävää ohjeistusta varten.

5.2 Toimittajien hallinta

Toimittajien hallinnan avulla pyritään johtamaan ja kehittämään toimittajasuhteita niin, että niillä saadaan luotua mahdollisimman suurta arvoa. Eri toimittajasuhteisiin valitaan niiden ominaisuuksiin sopiva toimintatapa. (Huuhka, 2017, s. 144.) Toiminnan suunnittelussa otetaan huomioon myös oma ydinosaaminen, asiakkaan tarpeet ja toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet (Kuvio 6). Tavoitteiden saavuttamiseksi on pyrittävä vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin omaa osaamista ja toimittajamarkkinaa hyödyntäen. Hankinnan eri osa-alueiden kehittämistä ja organisointia voidaan kutsua strategiseksi hankinnaksi tai hankintojen strategiseksi johtamiseksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 135–141.)



Kuvio 6. Toimittajaverkoston kehittäminen strategisen hankinnan näkökulmasta (mukaillen Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 135)

Toimittajaverkoston hallintaan ja kehittämiseen vaikuttavat monet eri tekijät, joita ovat muun muassa yrityksen liiketoimintaympäristö, kilpailutilanne ja toimitusketjun rakenne. Yritysvastuu edellyttää toimitusverkoston eri toimijoiden noudattavan eettisiä ja kestäviä toimintatapoja. Kansainvälisessä liiketoiminnassa maiden väliset kulttuurierot voivat kuitenkin aiheuttaa haasteita. (Huuhka, 2017, s. 184–185.) Yhtenäisen hankintastrategian luominen voi olla hankalaa etenkin yrityksen hankkiessa paljon erilaisia tuotteita. Tämän vuoksi

jokaiselle tuotekategorialle tulisi luoda oma hankintastrategiansa, joka linkittyy myös yrityksen liiketoimintastrategiaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 146.)

Toimitusverkoston hallinnan ideana on jakaa toimitusverkosto osaprosesseiksi, joille valitaan niille sopivat toimintatavat. Tällä mallilla pyritään ymmärtämään verkoston eri toimijoiden tarpeet eikä yritetä suunnata jokaiselle kaikkea, mikäli se ei ole tarpeellista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 346.) Eri tuotteita hankitaan eri markkinoilta ja niiden merkitys taloudellisesta näkökulmasta vaihtelee, mikä vaatii erilaisia toimintamalleja eri tuotekategorioille ja niiden toimittajille. (Huuhka, 2017, s. 47–58.)

5.3 Toimittajien luokittelu

Jotta toimittajaverkostoa pystytään kehittämään ja hallitsemaan tehokkaasti, tulee tuotekategoriat ja toimittajat jakaa niiden tyyppin mukaan omiin luokkiinsa. Näiden luokkien perusteella voidaan valita tuotekategorioille ja toimittajasuhteille sopivimmat toimintatavat. (van Weele, 2018, s. 175–176.) Toimittajasuhteiden luonne riippuu tuotekategoriasta ja ne voidaan luokitella esimerkiksi hinnan ja osaamisen kilpailuttamiseen perustuviin suhteisiin, läheiseen yhteistyöhön sekä strategiseen kumppanuuteen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 308.)

Toimittajien luokitteluun voidaan tuotekategorioiden tapaan käyttää erilaisia menetelmiä, joita ovat muun muassa ABC-analyysi, Spend-analyysi ja Kraljicin portfolioanalyysi (Huuhka, 2017, s. 47–58). Näistä luokitteluun käytettävistä työkaluista kerrotaan lisää seuraavaksi.

5.3.1 Kraljicin portfolioanalyysi

Kraljicin portfolioanalyysiä voidaan käyttää niin tuotekategorioiden kuin toimittajienkin jaotteluun. Portfolioanalyysissä tuotekategoriat tai toimittajat sijoite-

taan neljään eri kenttään niiden taloudellisen vaikuttavuuden ja toimittajamarkkinan hallittavuuden mukaan. (van Weele, 2018, s. 175–176.) Kuviossa 7 esitetään toimittajamarkkinat sekä niiden taloudellinen vaikutus ja hallittavuus Kraljicin portfolioanalyysin avulla.

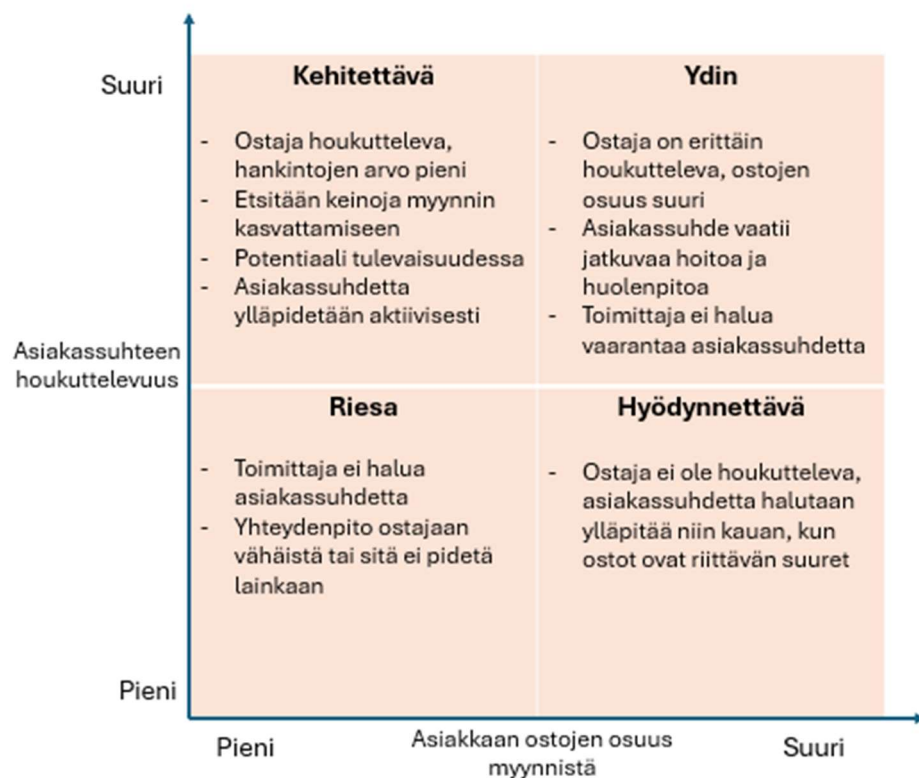


Kuvio 7. Toimittajamarkkinoiden portfolioanalyysi (mukaillen van Weele, 2018, s. 176)

Kuten tuotteet myös toimittajat voidaan jakaa volyymitoimittajiksi, strategisiksi toimittajiksi, rutiinitoimittajiksi ja pullonkaulatoimittajiksi. Volyymitoimittajiksi luokitellaan toimittajamarkkinat, joilla on paljon kilpailua ja ostettavat tuotteet ovat kulutustavaroita. Strategiset toimittajat ovat markkinajohtajia ja niillä on alan erityistä tietotaitoa. Rutiinitoimittajien markkinoilla on paljon tarjontaa ja toimittajat ovat monesti riippuvaisia asiakkaistaan. Pullonkaulatoimittajat ovat usein alansa teknologiajohtajia ja markkinoilla on vain harvoja vaihtoehtoisia toimittajia. Kuvioon 7 on lisätty myös toimittajien ja ostajan välinen voimasuhde eri toimittajatyyppeihin mukaan. Voimasuhteet voivat olla ostajan hallittavissa olevia, toimittajan hallittavissa olevia tai tasapuolisia, jolloin kumpikaan ei ole hallitseva osapuoli. (van Weele, 2018, s. 176.)

Volyymitoimittajat ovat taloudelliselta vaikutukseltaan merkittäviä, mutta toimittajamarkkinoiden riski on pieni. Nämä markkinat ovat ostajan hallinnassa. Strategiset toimittajat ovat yritykselle taloudellisesta näkökulmasta tärkeitä ja niiden toimittajamarkkinoiden riski on suuri. Voimasuhteet ovat tasapuoliset,

mutta tuotekategoria voi vaikuttaa niihin. Rutiinitoimittajia on helppo hallita ja niiden taloudellinen vaikuttavuus on pieni. Tuotekategoria voi vaikuttaa voima-suhteiden jakautumiseen, jolloin markkinat voivat olla joko ostajan tai myyjän hallinnassa. Näiden toimittajien hallinnolliset kulut ovat yleensä korkeat niiden tuottavuuteen suhteutettuna, joten rutiinitoimittajia kannattaa pyrkiä vähentämään. Pullonkaulatoimittajat ovat taloudelliselta vaikutukseltaan pieniä, mutta toimittajamarkkinoiden riski on suuri. Markkinat ovat toimittajan hallinnassa. (van Weele, 2018, s. 176–177.)



Kuvio 8. Toimittajan näkökulma -matriisi (mukaan Huuhka, 2017, s. 113)

Rezaei ja Ortt (2012, s. 4599–4600) ovat kehittäneet Kraljicin portfolioanalyysistä myös toimittajan potentiaalia mittaavan nelikenttäanalyysin, jossa taloudellisen vaikuttavuuden sijaan tarkastellaan toimittajan halukkuutta yhteistyön kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Toimittajamarkkinoiden riskin tilalla arvioidaan toimittajan kyvykkyyttä ostajan vaatimusten täyttämiseksi. Tällaisia kyvykkyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi hinta, laatu, eri toimintojen kapasiteetti sekä vastuullisuuden liittyvät tekijät.

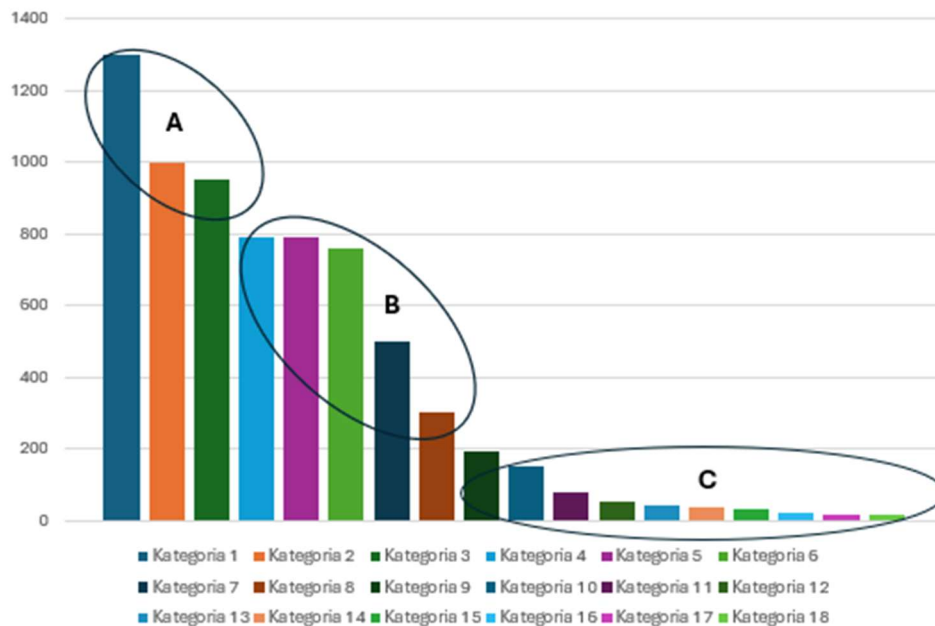
Jotta toimittajasuhteen laatu voidaan selvittää paremmin, toimittajat voidaan asettaa ostajan näkökulmasta tehtävien portfolioanalyysien lisäksi toimittajan näkökulma -matriisiin, jossa toimittajat sijoitetaan nelikenttään sen mukaan, millainen näkemys toimittajalla on yhteistyösuhteesta asiakassuhteen houkuttelevuuden ja asiakkaan ostovolyymien näkökulmasta (kuvio 8). Asiakkaan houkuttelevuutta lisäävät muun muassa hankintojen suuri volyyymi tai arvo, asiakkaan tunnettu brändi, hyvä myyntikate ja maksuehdot sekä hyvä yhteistyösuhte asiakkaan kanssa. Asiakkaan sijoituessa kehitettävän ja ydinasiakkaan neljännekseen asiakassuhdetta halutaan kehittää aktiivisesti. Ydinasiakkaita ei haluta missään nimessä menettää. Asiakassuhteen ollessa vähemmän houkutteleva ostaja luokitellaan riesaksi tai hyödynnettäväksi. Riesoina pidettävistä asiakkaista halutaan eroon ja yhteydenpito on hyvin passiivista. Hyödynnettävää asiakassuhdetta pidetään yllä, mikäli ostot pysyvät riittävän suurina. (Huuhka, 2017, s. 112–113.) Tässä työssä tarkastellaan toimittajasuhteita ainoastaan ostajan näkökulmasta.

5.3.2 ABC-analyysi

ABC-analyysiä voidaan käyttää esimerkiksi tuotteiden tai toimittajien luokitteluun taloudellisen merkittävyyden perusteella. Se ei kuitenkaan ota huomioon eri tuotekategorioiden ominaisuuksia, minkä vuoksi pelkästään sen perusteella ei kannata tehdä tarkkoja johtopäätöksiä. Analyysin pohjalta voidaan kuitenkin päätellä, mikä tuotekategoria on taloudellisesti merkittävin ja todennäköisesti toisi myös eniten hyötyä sen kehittämisen näkökulmasta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 107.)

ABC-analyysi pohjautuu paretoajatteluun eli niin sanottuun 20/80-sääntöön, jossa 20 prosenttiin ostoista käytetään 80 prosenttia koko ostobudjetista. Suhdeluku voi olla esimerkiksi toimittajia analysoitaessa jyrkempikin (10/90). Analyysissä tarkasteltavat asiat asetetaan suuruusjärjestykseen ostovolyymien mukaan. Kuviossa 9 havainnollistetaan, että A-luokan tuotteiden ostot ovat 80 % koko ostoista ja niiden edustamat tuotekategoriat ovat 20 % koko valikoimasta.

Seuraavaksi tärkeimmät kategoriat on merkitty luokkaan B ja loput C-luokan kategorioihin. A-luokan tuotteet ovat yritykselle taloudellisesti merkittävimpiä, minkä vuoksi sitä kategoriaa ja sen toimintatapoja tulisi tarkastella ja kehittää säännöllisesti. C-luokan tuotteet eivät ole taloudellisesti merkittäviä, mutta ovat suuri osa valikoimaa. Niitä tulisi tarkastella kriittisemmin ja karsia turhia nimikkeitä mahdollisuuksien mukaan pois, jotta myös turhilta varastoimis-, toimitus- ja laskutuskustannuksilta vältyttäisiin. (Huuhka, 2017, s. 47–49.)



Kuvio 9. Tuotekategoriat ostovolymin mukaan suuruusjärjestyksessä (muokailen Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 108)

5.3.3 Spend-analyysi

Spend-analyysi eli kuluanalyysi kertoo, kuinka paljon yrityksen kaikkiin ostoihin on käytetty varoja tietyllä aikavälillä. Analyysiä voidaan hyödyntää muun muassa hankintojen luokitteluun, toiminnan suunnitteluun sekä kategorioiden ja toimittajien hallintaan. Spend-analyysi voidaan tehdä esimerkiksi tuotekategorioittain, jolloin saadaan selville taloudellisesti merkittävimmät tuoteryhmät. (Huuhka, 2017, s. 50.)

Spend-analyysissä on tarkoitus saada mahdollisimman paljon tietoa kaikista yrityksen ostoista toiminnan kehittämisen pohjaksi, joten sen prosessi on monivaiheinen. Seuraavassa on kuvattu esimerkki analyysin etenemisestä. (Huuhka, 2017, s. 50–51.)

1. Materiaalihankintojen analysointi sekä hankintojen ja toimittajien luokittelu
2. Ostotietojen kerääminen tietokannoista tuotekategorioittain ja toimittajittain
3. Tuotekategorioiden järjestäminen suuruusjärjestykseen (20/80-sääntö)
4. Toimittajien määrittely tuotekategorioittain ja niiden järjestäminen suuruusjärjestykseen määrän mukaan
5. Toimittajakohtaisen ostosumman asettaminen
6. Toimittajien järjestäminen suuruusjärjestykseen
7. Tulosten tarkastelu ja kehittämiskohteiden etsiminen.

Analyysin perusteella voidaan yleensä tunnistaa esimerkiksi tuotekategoriat, joissa on eniten toimittajia. Niissä kategorioissa on yleensä myös eniten potentiaalia kehittämiseen ja kulujen karsimiseen. Turhia toimittajia kannattaa mahdollisuuksien mukaan karsia taloudellisesti vähiten merkittävien toimittajien joukosta. (Huuhka, 2017, s. 51.)

Tässä työssä toimittajat luokitellaan taloudellisen merkittävyyden mukaan, minkä vuoksi luokitteluun käytetään ABC-analyysiä. Kraljicin portfolioanalyysi antaa tarkempaa tietoa toimittajan luonteesta, joten sitä käytetään avuksi toimittajakategorioiden luomisessa. Erilaisten toimittajien hallintaan käytetään erilaisia strategioita, joita tarkastellaan seuraavassa luvussa tarkemmin.

5.4 Toimittajastrategiat

Melcher ym. (2015, s. 153–170) kertovat kirjallisuuskatsauksessaan, että toimittajastrategian valintaan vaikuttaa ostajan ja myyjän välinen suhde. Kuten Kraljicin portfolioanalyysissä, myös kirjallisuuskatsauksessa käy ilmi, että suhde voi olla joko toimittajan tai myyjän hallussa. Suhde voi olla myös tasa-

arvoinen, jossa kumpikin on yhtä riippuvainen toisistaan. Toimintatavat valitaan osapuolien voimasuhteiden ja yhteistyön syvyyden mukaan.

Toimittajasuhteiden laatu vaikuttaa myös siihen, kuinka paljon aikaa ja muita resursseja niiden ylläpitämiseen käytetään. Yleensä osa toimittajista on ostavalle yritykselle tärkeämpiä kuin toiset, joten näihin toimittajiin on järkevää käyttää myös enemmän aikaa. Toimittajan tärkeys voidaan määritellä yrityksen tavoitteiden mukaan perustuen esimerkiksi riskeihin, kuluihin, vastuullisuuteen, innovaatiokykyyn tai säädöksiin. (O'Brien, 2022, s. 60–63.)

Volyymituotteiden toimittajien kanssa käytetään usein hintakilpailuttamiseen perustuvaa suhdetta, sillä toimittajamarkkina on laaja ja hankittavat tuotteet ovat yksinkertaisia. Toimittajasuhteessa keskitytään yleensä nimensä mukaisesti hintaneuvotteluihin sekä ongelmatilanteiden selvittämiseen. Osaamisen kilpailuttamiseen perustuva suhde koskee usein monimutkaisempia tuotteita, joille on vaikeampi löytää osaavaa toimittajaa. Toimittajasuhde on pinnallinen eikä mitään ylimääräistä tietoa jaeta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 314.)

Toisin kuin kilpailuttamiseen ja hintaneuvotteluihin perustuvissa suhteissa, läheisellä yhteistyöllä pyritään syvempään yhteistyöhön ja se ulottuu myös yrityksen muihin toimintoihin. Toimittaja on oma-aloitteinen ja tarjoaa erikoisosaamistaan muun muassa tuotteiden suunnittelussa. Tämä tarjoaa myös kilpailuetua ostajalle. Strategisen kumppanuuden kommunikointi ja yhteistyö ovat tiivistä ja avointa. Toimittajat pyrkivät suunnittelemaan myös omaa toimintaansa pitkällä tähtäimellä ostajan suunnitelmien mukaisesti. Yhteistyö voi parhaimmillaan ulottua myös eri tasojen toimittajien toimintaan ja käytössä voi olla palkitsemisjärjestelmä, joka motivoi toiminnan kehittämiseen. Tällaisella kumppanuudella voidaan esimerkiksi vähentää hallitsevan toimittajan valta-asemaa molempia hyödyttävän pitkäaikaisen suhteen avulla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 314–315.)

Toimittajasuhteet voidaan määritellä eri toimittajaluokkien ominaisuuksien perusteella ja niiden arviointiin on luotu erilaisia mittareita, jotka valitaan toimittajasuhteen laadun mukaan. Taulukossa 1 kuvataan eri toimittajasuhteita ja niiden mittaamisen ulottuvuuksia.

Taulukko 1. Toimittajasuhteen laatu ja seurannan ulottuvuudet (mukaillen Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 316)

Toimittajasuhteen laatu	Seurannan ja mittaamisen ulottuvuudet
Kertaluonteinen ja yksinkertainen toimittajasuhde	<ul style="list-style-type: none"> Perustavoitteiden täyttäminen (laatu, määrä, puutteettomuus, ajoitus ja muut operatiiviset prosessin mittarit) Palveluhalu ja viestintä asiakasorganisaation kanssa ja asenne tätä kohtaan
Pitkäaikaisempi ja monimutkaisempi toimittajasuhde	<ul style="list-style-type: none"> Suhtautuminen ongelmiin ja kyky ratkaista niitä Pyrkimys palvelutason jatkuvaan parantamiseen
Pitkäaikainen, yhteistä kehittämistä sisältävä yhteistyösuhde	<ul style="list-style-type: none"> Jatkuva kustannustason alentaminen Yhteisten prosessien tehostaminen
Pitkäaikainen, yhteistä suunnittelua ja innovaatioita sisältävä yhteistyösuhde	<ul style="list-style-type: none"> Yhteiset innovaatiot ja tekninen kehittäminen Yhteisiin tavoitteisiin tähtäävä kyvykkyyksien ja resurssien kehittäminen

Yksinkertainen tai kertaluontoinen toimittajasuhde keskittyy perustavoitteiden täyttämisen mittaamiseen, kuten tuotteiden ja palvelun laatuun, toimitettujen tuotteiden määrään ja toimituksien ajoitukseen. Pitkäaikaisemmissa ja monimutkaisemmissa toimittajasuhteissa mitataan ongelmiin ja niiden ratkaisuun suhtautumista. Näiden toimittajien kanssa myös palvelutason jatkuva parantaminen on yksi mitattavista asioista. Yhteistä kehittämistä sisältävä toimittajasuhde pyrkii jatkuvaan kustannustason alentamiseen ja prosessien tehostamiseen, jolloin näitä asioita pyritään myös seuraamaan ja mittaamaan. Seuraavassa yhteistä suunnittelua ja innovaatioita sisältävässä yhteistyösuhteessa mitataan innovaatioita ja teknistä kehittämistä sekä yhteisiin tavoitteisiin pääsemiseksi käytettävien resurssien ja osaamisen kehittämistä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 312–316.) Tällaista yhteistä kehittämistä sisältävää pitkäaikaista strategista toimittajasuhdetta ylläpidetään yleensä muutamien kai-

kista tärkeimpien toimittajien kanssa. Myös näissä toimittajissa voi olla toimittajia, joiden kanssa ostajan suhde on syvempi kuin toisten. (O'Brien, 2022, s. 239–240.)

Kraljicin määrittelemille tuote- tai toimittajaluokille voidaan määritellä perustrategiat ostotoiminnan näkökulmasta. Rutiinituotteita toimittavien toimittajien kanssa kannattaa keskittyä yksinkertaisiin prosesseihin ja kustannusten minimointiin toimittajasuhteiden kehittämisen sijaan, sillä toimittajat eivät ole taloudellisesti merkittäviä ja ne ovat tarvittaessa helposti korvattavissa. Yksittäisiä hankintoja kannattaa myös yhdistää samalle toimittajalle, mikä lisää ostovoilyymiä ja parantaa ostajan neuvotteluasemaa. Volyymituotteiden toimittajasuhteita voidaan kehittää harkitusti, mikäli siitä on hyötyä. Myös vahva kilpailuttaminen on volyymituotteiden perustrategioita. Toimittajia ei kuitenkaan kannata vaihtaa, ellei siitä seuraa välitöntä kustannushyötyä. Pullonkaulatuotteiden toimittajien hallinta perustuu saatavuuden varmistamiseen sekä toimittajan valta-aseman heikentämiseen esimerkiksi vaihtoehtoisten toimittajien kartoittamisen avulla. Strategisten toimittajien kanssa pyritään tiiviiseen ja tasapuoliseen molempia osapuolia hyödyttävään yhteistyöhön. Liiallinen riippuvuus yhdestä toimittajasta voi kuitenkin heikentää ostajan asemaa ja sisältää riskin esimerkiksi kustannusten kontrolloinnin heikentymisestä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 126–127, 283.)

Alam ja Bahar (2014, s. 1060) suosittelevat vastuullisuusstrategioiden valintaa varten sijoittamaan tuote- tai toimittajaluokat nelikenttäanalyysiin toimittajan riskin sekä sosiaalisen ja ympäristövastuun tärkeyden mukaan. Strategiat vastaavat Kraljicin portfolioanalyysin eri segmenttien perustrategioita, sillä suhteet rutiinituotteiden ja pullonkaulatuotteiden toimittajien kanssa suositellaan pitämään yksinkertaisina ja etäisempinä, kun taas volyymituotteiden ja strategisten tuotteiden toimittajien yhteistyösuhteet tulisi pitää tiiviimpänä.

6 LÄHESTYMISTAPA JA TIEDONKERUUMENETELMÄT

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa karkeasti määrällisiin ja laadullisiin tutkimusmenetelmiin. Tutkimuksissa niitä kuitenkin käytetään usein yhdessä. Määrällisessä eli kvantitatiivisessa analyysissä käytetään argumentointiin lukuja ja niiden välisiä tilastollisia yhteyksiä. Aineisto esitetään usein taulukkomuodossa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään yleensä eri tutkimusyksiköiden vertailua ja niiden erojen etsimistä eri muuttujien suhteen. Tutkimusyksikköinä voivat toimia esimerkiksi yksilöt, ryhmät tai ajanjaksot. (Alasuutari, 2011, s. 31–37.)

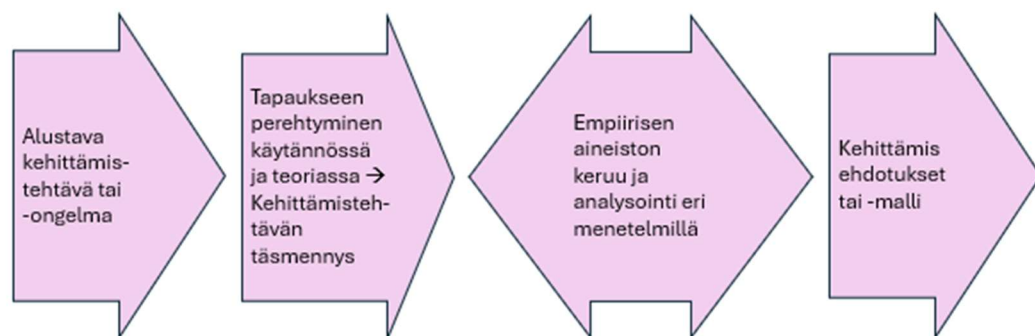
Laadullinen eli kvalitatiivinen analyysi pyrkii selittämään kvantitatiivista analyysiä tarkemmin kokonaisuutta ja etsii syitä myös tuloksiin, jotka poikkeavat yleisistä säännöistä. Laadullisen analyysin tutkimusyksiköiden määrä on yleensä analysoitavan datan suuren määrän vuoksi pienempi kuin määrällisessä analyysissä. Laadulliseen analyysiin kuuluu kaksi vaihetta: havaintojen pelkistäminen ja tulosten tulkinta. Havaintojen pelkistämistä varten valitaan ensin tutkimukseen sopiva viitekehys eli näkökulma. Pelkistämisen toisessa vaiheessa yhdistellään erilliset raakahavainnot samoja piirteitä sisältäviin havaintoihin. Havaintojen perusteella tehdään tulkinta, joka selittää tutkittavaa ilmiötä. (Alasuutari, 2011, s. 38–44.)

6.1 Lähestymistapa

Kehittämistyön alussa määritellään tutkimuksen lähestymistapa, joka ohjaa tutkimusmenetelmien valinnassa. Valittu lähestymistapa ohjaa myös tutkimusprosessin etenemistä. Kehittämistyössä käytettäviä lähestymistapoja voivat olla esimerkiksi tapaustutkimus, toimintatutkimus, konstrukttiivinen tutkimus, palvelumuotoilu ja innovaatioiden tuottaminen. Lähestymistapoja voi olla myös useita ja niitä voidaan yhdistellä kehittämistyön piirteiden mukaan. (Ojasalo ym., 2015, s. 51–52.)

Tässä tutkimuksessa käytetään lähestymistapana tapaustutkimusta. Tapaustutkimusta käytetään silloin, kun tuotetaan uusia kehittämissuhteita. Tutkimuksen kohde valikoituu aina käytännön tarpeen mukaan. (Ojasalo ym., 2015, s. 52–54.) Tapaustutkimukselle on monia määritelmiä, joista yksi on MacDonaldirin ja Walkerin määritelmä esimerkin tutkimisesta käytännössä. Tapaustutkimuksen tavoitteena on perehtyä kehittämissuhteeseen eri näkökulmista mahdollisimman syvästi, jotta siitä olisi mahdollista tehdä myös yleistettävissä olevia johtopäätöksiä. Sen analysointi on usein laadullista ja aineisto vaatii useita työkaluja, jotta sitä voidaan hyödyntää. (Simons, 2009, s. 19–20.) Tapaustutkimus alkaa tavanomaisesti alustavan kehittämissuhteen tai -ongelman tunnistamisesta, minkä jälkeen sitä täsmennetään aiheen tullessa tutummaksi. Tapaustutkimuksen menetelmiä voivat olla esimerkiksi erilaiset haastattelut, havainnointi ja kyselyt. (Ojasalo ym., 2015, s. 52–54.)

Tapaustutkimus perustuu aiempiin teorioihin, menetelmiin ja tutkimuksiin. Tutkimus alkaa kehittämissuhteen alustavalla määrittelyllä (Kuvio 10). Alustavan määrittelyn jälkeen tutkittavaan ilmiöön perehdytään käytännössä ja teoriassa tarkemmin, jolloin kehittämissuhteet täsmenevät. Tutkimus etenee empiirisen aineiston keruulla ja analysoinnilla, minkä jälkeen tuloksista koostetaan tutkitavan tapauksen kehittämissuhteet. (Ojasalo ym., 2015, s. 54.)



Kuvio 10. Tapaustutkimuksen vaiheet (mukaan Ojasalo ym., 2015, s. 54)

Tapaustutkimuksen tuloksista on usein vaikea tehdä suoraan johtopäätöksiä ilman, että aineistoa lajitellaan, tarkennetaan tai teemoitetaan. Aineiston jäsentelyyn on käytettävissä monia eri menetelmiä. (Simons, 2009, s. 120.)

Kohdeyrityksellä ei ole tällä hetkellä ohjeistusta toimittajien hallintaan, joten se täytyy luoda kokonaan alusta. Ohjeistusta varten tehtävä selvitys tehdään saatavilla olevan teorian, dokumenttianalyysin sekä benchmarkingin pohjalta mahdollisimman laajasti. Seuraavaksi käydään läpi tiedonkeruumenetelmiä tarkemmin.

6.2 Tiedonkeruumenetelmät

Lähestymistavan selkiytyessä valitaan kehittämistyössä käytettävät tiedonkeruumenetelmät (Ojasalo ym., 2015, s. 104). Koska tutkimuksessa on tarkoitus kehittää yrityksen käytäntöjä perehtymällä mahdollisimman syvästi tutkimuksen kohteeseen, käytetään tässä tutkimuksessa laadullisen analyysin menetelmiä.

Kehittämistehtävissä käytettäviä tiedonkeruumenetelmiä ovat muun muassa erilaiset haastattelut, havainnointi, kysely ja dokumenttianalyysi (Ojasalo ym., 2015, s. 105). Näiden lisäksi on myös monia muita menetelmiä, kuten blueprinting, Business Model Canvas, benchmarking ja palvelun laadun kuiluanalyysi (Ojasalo ym., 2015, s. 178). Tässä työssä käytetään tiedonkeruuseen dokumenttianalyysia ja benchmarkingia, joita tarkastellaan seuraavaksi tarkemmin.

6.2.1 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysia käytetään aineiston tarkasteluun ja tutkittavan asian selkeyttämiseen. Aineistona voidaan käyttää kaikkea kirjallisessa, puhutussa tai kuvatussa muodossa olevia materiaaleja. Myös esineitä voidaan käyttää aineistona dokumenttianalyysissä. Materiaaleja, joita voidaan tarkastella ovat esimerkiksi haastattelut, nettisivut, artikkelit, vuosikertomukset, muistiot ja raportit. (Ojasalo ym., 2015, s. 136.) Tässä opinnäytetyössä analysoitavia materiaaleja ovat muun muassa julkisesti saatavat vähittäiskauppojen vastuulli-

suussuunnitelmat, amforin ja muiden toimialan yritysten CoC:t (Code of Conduct) sosiaalisen vastuullisuuden osalta sekä riskiluokitukset maittain ja tuotekategorioittain.

Dokumenttianalyysin kaksi tärkeintä analyysitapaa ovat sisällönanalyysi ja sisällön erittely. Sisällönanalyysin tarkoituksena on selittää aineistoa sanallisesti ja sisällön erittelyllä pyritään analysoimaan sisältöä numeroin. Dokumenttianalyysin päävaiheita ovat aineiston kerääminen ja valmistelu, aineiston pelkistäminen, aineistossa toistuvien asioiden tunnistaminen sekä eri vaiheiden kriittinen tarkastelu. Aineiston keräämisellä ja valmistelulla pyritään selkeyttämään saatavilla oleva aineisto niin, että se on analysoitavissa. Esimerkkinä aineiston valmistelusta on haastatteluiden litteroiminen. Pelkistämisen avulla pyritään tiivistämään kerätyssä aineistossa toistuvat näkökulmat, jotta oleellimmat havainnot ja asiat pystytään tunnistamaan. (Ojasalo ym., 2015, s. 137–139.)

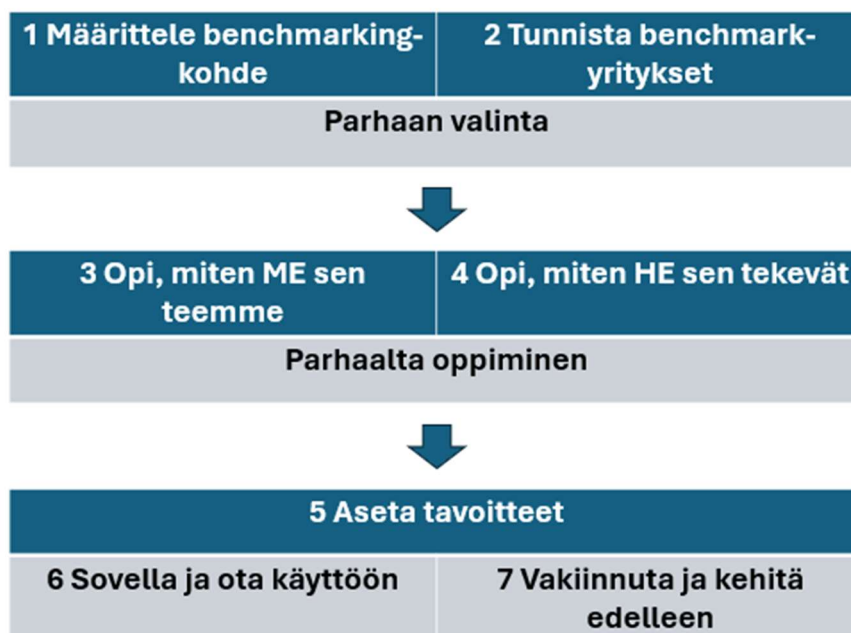
Sisällönanalyysillä saatuja tietoja voidaan luokitella esimerkiksi temaattisen analyysin avulla, jossa pyritään etsimään aineistossa toistuvia teemoja tuloksien jatkojalostusta varten. Se auttaa muun muassa laajemman aineiston ymmärtämisessä ja eri lähteistä kerättyjen tietojen yhdistämisessä sekä johtopäätösten tekemisessä. Temaattisen analyysin vaiheisiin kuuluu aineistoon tutustuminen, datan koodaaminen, teemojen etsiminen ja jalostaminen sekä ehdotusten testaaminen. (Saunders ym., 2019, s. 651–652.) Opinnäytetyön aineistosta pyritään tunnistamaan tärkeimpiä vastuullisuuskriteereitä teemoittelun avulla.

6.2.2 Benchmarking

Benchmarkingin tarkoituksena on tarkastella menestyviä organisaatioita ja pyrkiä löytämään hyväksi havaittuja tapoja toimia. Tarkasteltavia kohteita voivat olla esimerkiksi kilpailijat, oman yrityksen muut osastot tai toimialan tilastolliset keskiarvot ja standardit. Jotta benchmarking onnistuu, täytyy pohjatyö ja vertailtavan asian määrittely tehdä tarkasti. Kun kehittämiskohde on selkeä,

vertailukohteiden valintakin on helpompaa. Vertailukohteeksi valitaan organisaatioita, jotka tekevät kehitettävän asian paremmin. (Ojasalo ym., 2015, s. 186.)

Benchmarkingista voidaan tunnistaa kuusi eri muotoa, joista organisaatio voi valita tilanteeseen sopivimman. Sitä voidaan käyttää organisaatiossa sisäisesti eri toimijoiden vertailuun, kilpailijoiden kesken yhteistyössä tai kilpailijan tietämättä tehtävään vertailuun, monien organisaatioiden yhteistyössä tehtyyn vertailuun, toiminnalliseen vertailuun toimialan sisällä sekä parhaiden käytäntöjen vertailuun toimialasta riippumatta. Organisaation sisällä tehtävä benchmarking on sen muodoista helpoin toteuttaa, sillä molemmat osapuolet työskentelevät samassa organisaatiossa eikä osapuolien tarvitse miettiä mitä tietoja voidaan jakaa. Tiedonjakoon ja kilpailuasetelmaan liittyen kilpailijoiden kanssa tehtävä vertailu onkin hankalin toteuttaa, sillä osapuolet saattavat jättää jotain jakamatta tai antaa väärää tietoa suojellakseen liikesalaisuuksiaan. (Patterson ym., 1995, s. 31–36.)



Kuvio 11. Benchmarking-prosessin vaiheet (mukaillen Tuominen, 2016, s. 9)

Tuominen (2016) jakaa benchmarking-prosessin seitsemään eri vaiheeseen (kuvio 11). Ensimmäisessä ja toisessa vaiheessa määritellään benchmarking-kohde sekä tunnistetaan benchmarking-yritykset. Kolmannessa vaiheessa perehdytään oman organisaation prosessiin, jota on tarkoitus kehittää. Tämän

jälkeen vaiheessa neljä perehdytään benchmark-yrityksen tapaan toimia. Kun parhaat tavat on tunnistettu, asetetaan tavoitteet ja sovelletaan opittua käytännössä. Viimeisessä vaiheessa toimintatavat vakiinnutetaan uusiksi käytännöiksi ja niitä kehitetään edelleen, jotta ne sopivat parhaiten kohdeyrityksen tavoitteisiin (s. 8–9).

Opinnäytetyössä benchmarkingin vertailukohteina toimivat saman toimialan toimijat, joilla on hyvä maine vastuullisena toimijana, ja jotka ovat tehneet pidempään sosiaalisen vastuullisuuden kehittämistyötä. Tiedonhankintaa tehdään internetistä sekä keskustelemalla Suomen vähittäiskauppojen vastuullisuusyksiköiden edustajien kanssa.

Tässä tutkimuksessa käydään läpi benchmarkingin viisi ensimmäistä vaihetta sekä osittain myös kuudetta, jossa parhaita käytäntöjä sovelletaan kohdeorganisaation toimintaan. Toimittajastrategioiden käyttöönotto tehdään tutkimuksen jälkeen yhteistyössä ostotiimin kanssa. Kun strategiat on saatu otettua käyttöön, niitä muokataan tarvittaessa ja kehitetään säännöllisesti vastaamaan tarpeita.

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimus koostuu eri vaiheista, joissa käytettiin eri tiedonkeruumenetelmiä sekä toimittajien luokitteluun käytettäviä menetelmiä (taulukko 2). Vastuullisuuskriteereiden selvittämiseen käytettiin dokumenttianalyysiä, jossa analysoitavia aineistoja olivat amforin CoC:n ja BSCI-kriteerien lisäksi vähittäiskauppojen julkisesti saatavilla olevat CoC:t, vastuullisuussuunnitelmat ja -raportit. Näiden lisäksi analyysissä on otettu huomioon yrityksiä verkkosivuilla julkaistut kuvaukset vastuullisten tavarantoimittajien valinta- ja auditointikriteereistä. Analyysiin valittiin ensisijaisesti muita amforin jäseniä, ja mukaan pyrittiin löytämään suomalaisten vähittäiskauppojen lisäksi myös kansainvälisiä esimerkkejä.

Taulukko 2. Tutkimuksen vaiheet

Vaihe	Tulos
Dokumenttianalyysi	Tärkeimmät vastuullisuuskriteerit sisällönanalyysin avulla
Benchmarking	Vastuullisuuskriteerien täydennys
ABC-analyysi	Tuotekategorian tärkeimmät toimittajat
Kategoriajohtaminen	Toimittajakategoriat eri toimittajastrategioita varten

Dokumenttianalyysin jälkeen valittiin benchmark-yritys, jonka vastuullisuuskäytäntöihin tutustuttiin syvemmin. Benchmarkingin avulla saatujen tuloksien perusteella pyrittiin täydentämään sisällönanalyysin tuloksia. ABC-analyysillä selvitettiin kohdeorganisaation tärkeimmät toimittajat, joille määriteltiin toimittajakategoriat ja -strategiat kategoriajohtamisen avulla. Seuraavaksi kuvataan tutkimusprosessi tarkemmin.

7.1 Tutkimuksen sisällönanalyysi

Dokumenttianalyysin tavoitteena oli selvittää julkisesti saatavilla olevan aineiston perusteella vastuullisuuskriteerit, jotka vähittäiskauppojen tavarantoimittajien täytyy täyttää. Tarkasteltaviksi yrityksiksi valittiin SOK, Tokmanni Group,

Kesko, Rusta, Tammer Brands sekä JYSK, joista kaikki Rustaa lukuun ottamatta ovat amforin jäseniä. Tarkasteltavia aineistoja olivat yritysten verkkosivut, sieltä löytyvät julkisesti saatavilla olevat vastuullisuussuunnitelmat ja -raportit sekä CoC:t. Aineistoista kerättiin sisällönanalyysin avulla sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyvät toistuvat teemat taulukkoon (Liite 1.). Aineistossa esiin tulleita aiheita olivat:

- Keneltä auditointi vaaditaan
- Hyväksyttävät auditoinnit
- Vaadittu arvosana
- Riskimaan määrittely
- Auditointityyppi
- Käytössä oleva Code of Conduct
- Omat tehdastarkastukset
- Tuotekategorioiden erityisvaatimukset
- Toimenpiteet kriteerit täyttämättömille toimittajille

Mikäli jotain aihetta ei ole yrityksen sivuilla mainittu, kohta jätettiin tyhjäksi. Koska kohdeyritys noudattaa amfori BSCI:n CoC:ia, yritysten vastuullisuuskäytäntöjen lisäksi taulukkoon otettiin tarkasteltavaksi amforin linjauksista aiheista. Tutkittavia yrityksiä amfori mukaanlukien oli seitsemän. Taulukoinnin jälkeen löydökset pelkistettiin analysoinnin helpottamiseksi sekä selvitettiin aineistossa esiintyvien ilmauksien lukumäärä. Aineistossa toistuvat teemat valittiin tuloksien yläluokiksi ja niihin liittyvät ilmaukset jaoteltiin alaluokkiin. Liitteessä 2 kuvataan aineistossa esiintyvien teemojen alle luokitellut alaluokat ja kuinka monesta tarkasteltavasta aineistosta kyseinen ilmaisu löytyi.

Sisällönanalyysistä kävi ilmi, että lähes kaikki amforin jäsenet käyttävät riskimaiden määrittelyyn amforin riskimaalistausta tai WGI:tä, johon myös amforin listaus perustuu. Amforin jäsenistä JYSK ei ole maininnut tapaansa riskimaiden määrittelyyn. Kaikki amforin jäsenet mainitsevat myös käyttävänsä eettisinä ohjeinaan amforin BSCI Code of Conductia. Rustalla on käytössään oma CoC ja toimintasäännöt, jotka ovat linjassa YK:n Global Compact -aloitteen kymmenen ihmisoikeuksia, työoloja, ympäristöä ja korruption torjuntaa koskevan periaatteen kanssa.

Auditointi vaaditaan toimittajilta tai alihankkijoilta, jotka sijaitsevat riskimaissa. Auditoinnit suoritetaan kolmannen osapuolen tai oman CoC-osaston toimesta. Moni tarkasteltavista yrityksistä hyväksyy amfori BSCI:n lisäksi SA8000 -sertifioinnin sekä SMETA (4-pillar) -auditoinnin. Näiden lisäksi hyväksytään tapaus- tai tuoteryhmäkohtaisesti ensimmäisinä auditointeina muitakin auditointeja, kuten ICTI ja ICA. Amfori on määritellyt, että SA8000-sertifikaatti ja Rainforest -auditointi vastaavat BSCI:tä (amfori, n.d.-d).

Ainoastaan Rusta ja Tokmanni mainitsevat sivuillaan kriteerit vaadittavista arvosanoista. Tokmanni määrittelee, että kaikilla omien tuotemerkkien tehtailla on oltava tilaus- ja valmistushetkellä voimassa oleva BSCI-auditointi kokonaisarvosanalla C tai parempi. Mikäli kokonaistulos on D tai merkittäviä puutteita sisältävä C, tehtaalta pyydetään suunnitelma ongelmien ratkaisuun. Jos kokonaistulos on D tai E, tehdasta ei käytetä ennen kuin ongelmat on korjattu. Rustan oma arviointiasteikko on BSCI:n tapaan viisiportainen, jossa on mahdollista saada korkeat pisteet (≥ 39), hyvät pisteet (30–38), keskivertopisteet (21–29), heikot pisteet (≤ 20) tai hylätyn (ei täytä Rusta Basic -kriteerejä). Korkeat ja hyvät pisteet eivät vaikuta tilauksien tekemiseen. Keskivertopisteillä tilatut tuotteet voidaan toimittaa sekä tehdä täydennystilauksia. Heikot pisteet saaneet nykyiset tehtaot saavat toimittaa tilatut tuotteet, mutta uudelta tehtaalta ei tässä tapauksessa tehdä tilauksia. Mikäli tehdas ei täytä Rusta Basic -kriteerejä, nykyisien tehtaiden tilauksia ei toimiteta eikä uusien tehtaiden kanssa aloiteta yhteistyötä. Rusta tekee tehdastarkastuksensa oman CoC-osastonsa toimesta. Myös Tokmanni mainitsee tekevänsä omia tehdastarkastuksiaan etenkin, jos teollisuuden ala on riskialtis, tuotanto sisältää käsin tehtävää työtä sekä valmistuksessa käytetään siirtotyöläisiä. Tokmanni määrittelee sivuillaan myös tuotekategoriat, joiden alkuperään kiinnitetään erityishuomiota, koska niiden tuotannon ympäristö- ja ihmisoikeusriskit ovat merkittäviä. Tällaisia tuotteita tai materiaaleja ovat puuvilla, puu, palmuöljy, kala ja kahvi. Myös ostojen määrät vaikuttavat tehdastarkastuksien tekemiseen.

Kaikki yritykset noudattavat toimittajiensa kanssa jatkuvan kehittämisen periaatetta, jolloin epäkohtien ilmetessä yhteistyötä ei lopeteta automaattisesti vaan toimittajaa pyydetään tekemään korjaukset. Mikäli toimittaja ei sitoudu

toistuvien epäkohtien korjaamistoimenpiteisiin, voidaan yhteistyö lopettaa. Yhteistyö voidaan lopettaa myös, jos toimittaja ei suostu kolmannen osapuolen auditointeihin. Amfori edellyttää C, D ja E arvosanan saaneilta tehtailta kehittämissuunnitelman (amfori, 2022a, s. 16). Amfori määrittää myös nollatoleranssin lapsityölle, pakkotyölle, epäinhimilliselle kohtelulle, epäeettiselle käytökselle sekä terveyttä, turvallisuutta ja/tai henkeä uhkaavalle toiminnalle. Tällaisia tapauksia varten amforilla on oma protokollansa. (amfori, 2022b, s. 24.)

Sisällönanalyysin perusteella hyvä toimintatapa olisi auditoida kaikki amforin riskimaalistauksen mukaisten riskimaiden toimittajat. Hyväksyttäviä kolmannen osapuolen tekemiä auditointeja olisivat amfori BSCI, SA8000 ja tapauskohtaisesti SMETA. Koska kohdeyritys on amforin jäsen voisi olla hyvä ottaa huomioon myös amforin hyväksymät auditoinnit Global Gap ja Rainforest, vaikka niitä ei ole mainittu yhtä yritystä lukuun ottamatta muussa aineistossa. Rainforest-auditointi on maataloustuotteiden sertifiointijärjestelmä, minkä vuoksi se ei kuitenkaan sovellu kohdeorganisaation tuontiosaston tuotekategorioiden auditointeihin (Rainforest Alliance, 2024). Mikäli toimittajan toiminnassa havaitaan epäkohtia, olisi analyysin perusteella hyvä pyytää toimittajaa kehittämään toimintaansa ennen, kun yhteistyö lopetetaan kokonaan. Jos toimittaja ei kuitenkaan sitoudu parannustoimien tekemiseen, yhteistyö voidaan lopettaa.

Analyysissä esiin tulleiden ilmauksien lukumäärä kokonaisaineistoon nähden ei välttämättä tarkoita, etteikö jokin käytäntö olisi hyvä, sillä kaikkiin teemoihin ei löytynyt vastausta jokaisesta aineistosta. Tällaisia kohtia oli esimerkiksi tuotekategorioiden erityisvaatimukset, johon löytyi maininta kahdesta eri aineistosta. Aiempaan teoriaan viitaten tietyillä aloilla on todettu enemmän ihmisoikeusrikkomuksia, joten näihin aloihin olisi hyvä kiinnittää myös enemmän huomiota. Työkalujen valmistamisen osalta esimerkiksi metallista valmistetut tuotteet ovat riskialttiita muun muassa pakko- ja lapsityölle. Alalla on myös suuri riski vakaville työtapaturmille. (PRI, 2023.)

7.2 Benchmarking

Benchmarking-prosessi aloitettiin määrittelemällä tutkimuksen tavoitteita vastaava benchmarking-kohde, minkä jälkeen tunnistettiin potentiaaliset benchmark-yritykset. Benchmarkingin kohteena oli yrityksen tavarantoimittajiin vaadittavat vastuullisuuskriteerit.

Benchmarkingiin valittiin vuonna 1954 perustettu perheyritys, jonka tuotevalikoima sisältää yli 50 brändiä ja yli 20 000 tuotetta. Tuotekategorioiden kuuluu muun muassa vapaa-ajan, rakentamisen sekä kodin päivittäistuotteita. Brändiportfolioon kuuluu omien tuotemerkkien lisäksi myös kansainvälisiä brändejä. Asiakkaina toimivat Pohjois-Eurooppalaiset jälleenmyyjät. Omien tuotemerkkien tuotemerkkejä tuodaan muun muassa Kiinasta. Yritys on ollut amfori BSCI:n jäsen vuodesta 2016.

Yritys valittiin vertailukohteeksi, koska se on pitkäaikainen amforin jäsen sekä sillä on laaja, kohdeorganisaation kanssa samoja tuotekategorioita sisältävä tuotevalikoima. Kiina on myös yritykselle merkittävä tuontimaa. Yritys ei myy suoraan kuluttajille, joten sillä ja kohdeorganisaatiolla ei ole kilpailuasetelmaa, joka voisi vaikuttaa tietojen jakamiseen. Keskustelu käytiin Teamsin välityksellä yrityksen Corporate Responsibility Managerin kanssa. Keskustelun pohjana käytettiin liitteen 3 kysymyksiä ja keskusteluaiheita, jotka olivat tulleet yleisesti esiin sisällönanalyysistä ja joihin koettiin tarvittavan tarkennuksia vastuullisuuskriteerien luomista varten. Lisäksi keskusteluun otettiin mukaan järjestelmän käyttöön liittyviä aiheita, jotka ovat olleet ajankohtaisia kohdeorganisaatiolle.

Keskustelun jälkeen opittuja käytäntöjä sovelletaan kohdeorganisaation toimintatapoihin sopivaksi. Benchmarking-prosessin viimeiset vaiheet, käyttöönotto, vakiinnuttaminen sekä kehittäminen, suoritetaan tämän tutkimuksen ulkopuolella.

Benchmarkingissa selvisi, että vertailuyritys käyttää auditointitarpeen määrittelyyn kohdeorganisaation tapaan amforin riskimaalistausta ja sen mukaisilta

riskimailta vaaditaan kolmannen osapuolen auditointi. Hyväksyttäviä auditointeja ovat BSCI:n lisäksi Intertekin WCA, SMETA (mielellään 4-pillar, mutta joissakin tapauksessa myös 2-pillar hyväksytään aluksi), SA8000 sekä ICTI. Mikäli mahdollista, auditointidokumentit tallennetaan dokumenttitarkistusjärjestelmään, josta voidaan seurata kuukausittain auditointien eräänymistä.

Benchmark-yritys vaatii toimittajalle tehdystä BSCI-auditoinnista pääsääntöisesti vähintään arvosanan C, mutta mikäli toimittaja ei ole merkittävä, voidaan tapauskohtaisesti hyväksyä myös D. Monilla kiinalaisilla toimittajilla heikoimmat arvosanat saadaan sosiaaliseen hallintajärjestelmään ja työtunteihin liittyvistä osioista (Social Management ja Decent Working hour), joista useimmiten annetaan toimittajalle huomautus ja kehoitetaan ryhtymään toimiin osioiden toimintatapojen kehittämiseksi.

Tuotekategorioita, joissa benchmark-yritys on todennut olevan enemmän riskejä ovat yleensä tuotteet, joista vaaditaan myös enemmän vaatimuksenmukaisuusdokumentaatiota. Tällaisia tuotteita ovat muun muassa eläinperäiset ainesosat, joista tehdään omat riskianalyysit, metsäperäiset raaka-aineet, paterit, akut, kynttilät, kosmetiikka, elintarvikkeet, tekstiilit, elintarvikekontaktimateriaalit, lyhdyt, kynttilät sekä henkilönsuojaimet. Myös EUDR:n raportointiin kuuluvien tuotteiden toimittajat vaativat enemmän tarkastelua, sillä vaatimuksenmukaisuus ja standardien noudattaminen on usein hankalaa, mikäli auditoinnissa on puutteita.

Eri toimittajien kanssa käytetään erilaisia toimittajastrategioita niiden taloudellisen merkittävyyden mukaisesti. Merkittäviä toimittajia kehitetään enemmän, jos arvosanoissa havaitaan epäkohtia. Jos toimintatavat vaativat kehittämistä, tuotepäällikkö on mukana yhteydenotossa toimittajaan. Toimittajalta tilattavien tuotteiden lukumäärä vaikuttaa myös siihen, otetaanko toimittajalle RSP-holder-rooli, joka velvoittaa muun muassa auditointipyyntöjen tekemiseen ja jatkuvan kehittämisen seuraamiseen. Mikäli vähemmän merkittävällä toimittajalla on enemmän kuin yksi amforin jäsen linkitettyinä profiiliin, pyydetään ensisijaisesti jotain toista toimittajalle merkittävämpää yhteistyökumppania hoitamaan tämä rooli.

Benchmark-yritys pyytää tekemään auditoinnit joko osittain ilmoitettuna ajankohtana tai ilmoittamatta, poikkeuksena uusi tehdas tai tehtaan muutto, jolloin on voitu käyttää myös auditointityyppiä, jossa ajankohta ilmoitetaan toimittajalle. Mikäli pitkäaikainen toimittaja ei ole vaatimustenmukainen, toimittajasuhdetta ei lopeteta heti, vaan toimintaa pyritään kehittämään. Jos merkittävän toimittajan arvosanat kuitenkin heikkenevät tai toimittaja ei suostu enää auditointiin, voidaan käyttää myös Kiinassa sijaitsevaa tytäryhtiötä olemaan yhteydessä toimittajaan auditoinnin tekemiseksi. Uusien toimittajien kohdalla vaadittavat kriteerit käydään läpi, eikä yhteistyötä aloiteta, mikäli toimittaja ei täytä kriteerejä. Tehtaan tulee olla auditoitu ennen ensimmäisen tilauksen tekemistä. Uusia toimittajia valittaessa käytetään arvioinnin apuna auditoinnin lisäksi muun muassa yritysesityksiä, yrityksen vastuullisuusvaatimuksia, vaatimustenmukaisuustodistuksia, tuotelaatodokumentteja sekä tehdasvierailujen tarkastuslistaa.

Osa benchmark-yrityksen toimittajista ovat tukkukauppiaita, joiden toimintaa seurataan myös. Yritykset eivät itse valmista myymiään tuotteita, mutta niiden käyttämiltä tehtailta vaaditaan auditointi. Mikäli heidän käyttämällään tehtaalla ei ole kaikki kunnossa, toimitaan samalla tavalla kuin suorien valmistajien kanssa. Vanhojen toimittajien kanssa auditointien eräpäiviä seurataan tuotekortille asti linkittyvän tehdaskortille merkatun eräpäivän avulla, jolloin järjestelmä ilmoittaa tiettyä tuotetta valmistavan tehtaan auditoinnin erääntymisestä. Mikäli toimittajan auditointi on erääntynyt tai erääntymässä, tiedustellaan toimittajalta ennen tilauksen tekemistä, onko auditointi tehty tai tekeillä.

Benchmarkingin tulokset tukevat myös sisällönanalyysistä saatuja tuloksia, joiden mukaan hyvä toimintatapa olisi auditoida kaikki BSCI-riskimaalistausten mukaisten riskimaiden toimittajat. Mikäli toimittaja ei valmista tuotteita itse, auditointi olisi hyvä vaatia toimittajien käyttämiltä alihankkijoilta. Mikäli uudella toimittajalla ei ole voimassa olevaa auditointia tai arvosana on heikko (D tai E), voisi sisällönanalyysin ja benchmarkingin mukaan olla hyvä selvittää, missä epäkohdat ovat ja tehdä tilaus vasta, kun ongelmat on korjattu. Kuten sisällönanalyysissäkin, myös benchmarkingissa kävi ilmi, että toimittajan toiminta-

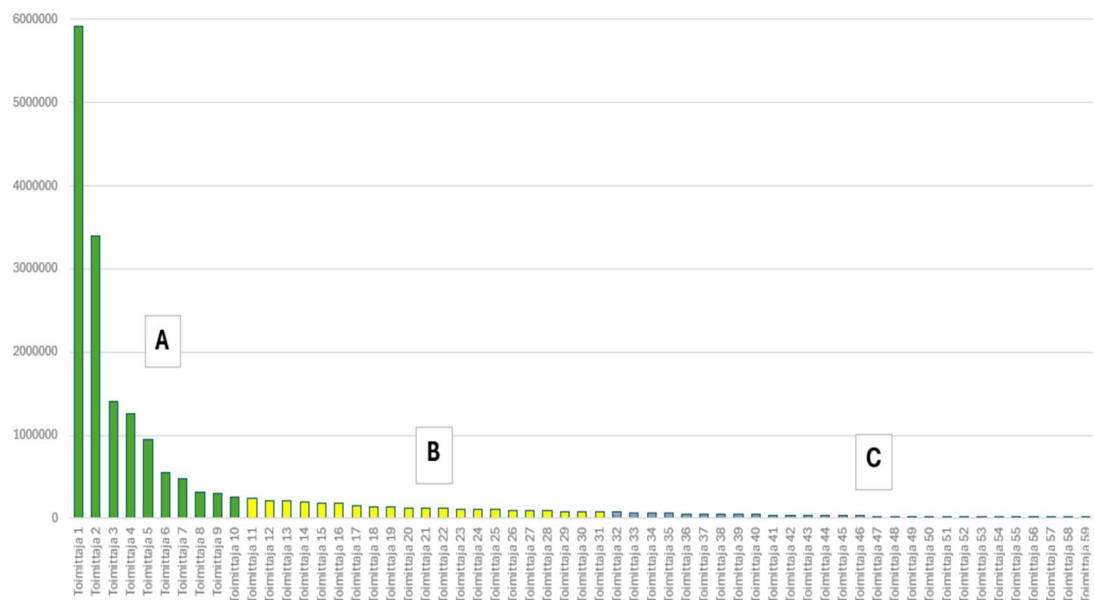
tapojen kehittämistä kannattaisi suosia yhteistyön välittömän lopettamisen sijaan. Myös benchmark-yritys hyväksyy auditoinneiksi BSCI:n, SA8000 tai SMETAn (4-pillar). Näiden lisäksi keskustelussa mainittiin WCA ja ICTI. Kohdeorganisaatio ei valmista leluja, joten ICTI voidaan jättää soveltuvista auditoinneista pois. WCA:ta ei mainita muissa aineistoissa eikä amfori ole ilmoittanut hyväksyvänsä kyseistä auditointia osana BSCI-auditointia tai sen korvaajana, joten ennen sen harkitsemista vaihtoehtoisena auditointina, voisi olla hyvä perehtyä sen sisältöön tarkemmin.

Sisällönanalyyssissä kahden yrityksen aineistosta ilmeni, että enemmän riskejä sisältäville raaka-aineille käytetään omia toimintamalleja. Tällaisina raaka-aineina mainittiin puuvilla, puu, palmuöljy, kala ja kahvi. Näistä puu, palmuöljy ja kahvi kuuluvat myös benchmarkingissa ilmi tullessiin EUDR metsäkatoasetusta koskeviin tuotteisiin (Ruokavirasto, n.d.). Puuta käytetään joidenkin kohdeorganisaation tuotteiden valmistuksessa, joten niiden tuotteiden ja toimittajien osalta riski voisi olla hyvä ottaa huomioon. Benchmarkingissa mainittiin myös muita vaatimustenmukaisuusdokumentteja ja sen myötä erityistarastelua vaativia tuotekategorioita, joita ovat patterit, akut, kynttilät, kosmetiikka, elintarvikkeet, tekstiilit, elintarvikekontaktimateriaalit, lyhdyt, kynttilät sekä henkilönsuojaimet. Näistä tuotekategorioista patterit, akut, tekstiilit, elintarvikekontaktimateriaalit, lyhdyt sekä henkilönsuojaimet kuuluvat kohdeorganisaation tuontiosion hankkimiin tuotekategorioihin.

Kuten aiemmasta teoriastakin käy ilmi, myös benchmark-yritys käyttää erilaisia toimittajastrategioita merkittävien ja vähemmän merkittävien toimittajien kanssa. Näiden tuloksien perusteella näyttäisi siltä, että merkittävien toimittajien seurantaan ja toimintamallien kehittämiseen kannattaisi käyttää enemmän resursseja kuin vähemmän merkittävien toimittajien. Näin ollen amfori BSCI:n RSP-holder-rooli kannattaisi ottaa vain merkittäville toimittajille, koska se vaatii enemmän vaivaa ostajalta sekä läheisemmän ja avoimemman toimittajasuhteen toimintatapojen jatkuvaa kehittämistä varten.

7.3 ABC-analyysi

Kohdeorganisaatiolla on lähes 300 ulkomaalaista toimittajaa. Jotta tarkasteltavien toimittajien määrää saatiin rajattua, valittiin analyysin kohteeksi kohdeorganisaation merkittävin tuotekategoria ja sen merkittävimmät toimittajat. Kohdeorganisaation merkittävin tuotekategoria on myynnin perusteella työkalut. Tuotekategorian merkittävimmät toimittajat selvitettiin ABC-analyysin perusteella. Analyysiin valittiin tuotekategorian aktiiviset toimittajat, joita oli 59. Aktiivisiin toimittajiin laskettiin toimittajat, joilta on tehty ostoja viimeisen 12 kuukauden aikana analyysin tekohetkestä. Toimittajat järjestettiin aluksi ostojen arvon perusteella suurimmasta pienimpään. Tämän jälkeen toimittajat luokiteltiin ostovolyymien perusteella ryhmiin A, B ja C, joista A-ryhmään kuuluvat ovat merkittävimpiä (kuvio 12).



Kuvio 12. Toimittajien luokittelu ostovolyymien perusteella

Luokittelussa käytettiin 80/20-sääntöä, jossa A-ryhmän toimittajiin luokitellaan ensin 80 prosenttia kokonaisostovolyymista kattavat toimittajat, B-ryhmään seuraavat 15 prosenttia ostovolyymista kattavat toimittajat ja C-ryhmään loput 5 prosenttia kattavat toimittajat.

Taulukossa 3 kuvataan toimittajien kokonaisostovolyymien jakautuminen eri ryhmien toimittajille. Ostovolyymiltaan kymmenen merkittävintä toimittajaa kattaa lähes 80 prosenttia kokonaisostoista (79,4 %). Seuraavaksi merkittävimpiä

toimittajia oli 21. Niiden ostovolyymi kaikista ostoista on 15,5 prosenttia. Lop-
 pupujen noin 5 prosenttia (5,1 %) ostovolyymista kattavien toimittajien lukumäärä
 oli 28.

Taulukko 3. Toimittajien luokittelu ostovolyymien mukaan

Luokitus	Ostovolyymi (%)	Lukumäärä (kpl)
Ryhmä A	79,4	10
Ryhmä B	15,5	21
Ryhmä C	5,1	28

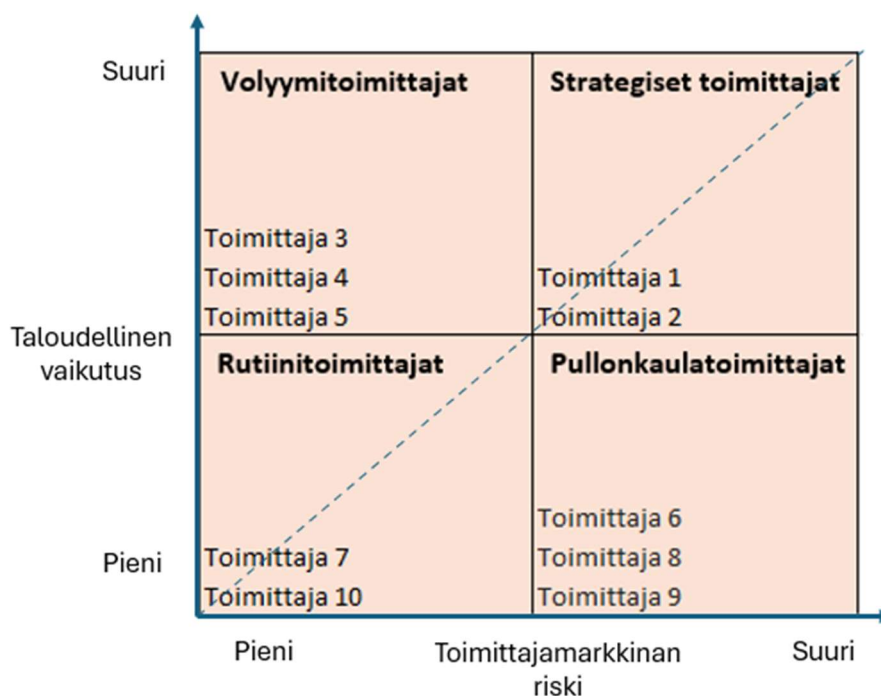
A-ryhmän toimittajia voidaan pitää tämän analyysin perusteella työkalukatego-
 rian merkittävimpinä toimittajina. Näiden toimittajien ominaisuuksiin perehdy-
 tään seuraavassa luvussa tarkemmin toimittajakategorioiden ja -strategioiden
 luomista varten. Jotta tärkeimmät toimittajat saatiin jaoteltua niiden luonteen
 mukaan eri kategorioihin, apuna käytettiin Kraljicin portfolioanalyysiä.

7.4 Kraljicin portfolioanalyysi

Kategoriajohtamisen toisessa vaiheessa syvennyttiin yhdessä kohdeorgani-
 saation tuontiestajan kanssa toimittajatietoihin ja niiden luonteisiin. Samalla
 määriteltiin kategoriat, joille strategiat haluttiin luoda. Toimittajakategorioiksi
 valittiin Kraljicin portfolioanalyysin luokituksien mukaisesti rutiinitoimittajat, pul-
 lonkaulatoimittajat, volyymitoimittajat ja strategiset toimittajat. ABC-analyysin
 avulla selvitetty kohdeorganisaation työkalukategorian merkittävimmät toimit-
 tajat (ryhmä A) jaoteltiin Kraljicin portfolioon niiden luonteen mukaan (Kuvio
 13.).

Kuviossa 13 Toimittajat 7 ja 10 ovat rutiinitoimittajia, joiden taloudellinen vai-
 kutus on muihin merkittäviin toimittajiin nähden pieni. Toimittajilta hankittavat
 tuotteet ovat yksinkertaisia (nokkakärryt, monitoimitikkaat) ja ne ovat helposti
 korvattavissa. Toimittajat 6, 8 ja 9 luokiteltiin pullonkaulatoimittajiksi, sillä nii-
 den taloudellinen vaikutus on suhteellisen pieni, mutta toimittajat ovat vaike-
 ammin korvattavissa. Yhdelle toimittajan toimittamista tuotteista ei käytän-
 nössä ole vaihtoehtoisia toimittajia ollenkaan, sillä muut eivät täytä EU:n vaa-
 timuksia. Kahdelle muulle toimittajalle on joitakin vaihtoehtoisia toimittajia,

mutta ne eivät vastaa hinta-laatusuhteeltaan kohdeorganisaation vaatimuksia. Tämän vuoksi nekin luokiteltiin pullonkaulatoimittajiksi.



Kuvio 13. Toimittajien luokittelu

Toimittajat 3, 4 ja 5 ovat taloudellisesti merkittäviä ja suuria toimittajia. Niille kuitenkin löytyy monia vaihtoehtoisia toimittajia, minkä vuoksi ne luokiteltiin volyymitoimittajiksi. Toimittajat 1 ja 2 ovat ostovolyymiltaan merkittävästi suurempia kuin muut näistä toimittajista. Tuotteille, joita toimittajilta hankitaan, löytyy monia vaihtoehtoisia toimittajia, joten ne voitaisiin luokitella myös volyymitoimittajiksi. Nämä toimittajat ovat kuitenkin strategisesti kohdeorganisaatiolle hyvin tärkeitä, sillä ne mahdollistavat tukkukauppina suuremman tilausvolyymin ja valikoiman eri tehtailta. Mikäli tuotteet tilattaisiin suoraan eri tehtailta, toimittajien hallinta vaatisi verrattain pieneltä ostotiimiltä enemmän resursseja. Suuren tilausvolyymin vuoksi myös hinnat ovat kilpailukykyisemmät, joten nämä toimittajat ovat vaikeasti korvattavissa. Tämän vuoksi toimittajat luokiteltiin strategisiksi toimittajiksi.

Näitä kategorioita ja toimittajien jaottelua käytettiin hyväksi toimittajien vastuullisuuden liittyvien toimintamallien hahmottelussa. Tietoperustan ja benchmark-

kingin mukaan volyymitoimittajien ja strategisten toimittajien kanssa yhteistyötä kannattaa pitää tiiviimpänä. Rutiini- ja pullonkaulatoimittajien kanssa yhteistyö keskittyy saatavuuden varmistamiseen eikä suhteen kehittämiseen käytetä resursseja. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 126–127.)

8 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimustulosten kuvaaminen on keskeinen osa kehittämistyön tutkimuksellisuutta. Loppuraportoinnin avulla kuvataan ja arvioidaan kehittämisprosessia sekä tutkimuksen aikaansaannoksia. (Ojasalo ym., 2015, s. 46–47.)

Seuraavaksi kuvataan tutkimuskysymyksien avulla, millaisia tuloksia aiemmin kuvatun sisällönanalyysin sekä benchmarkingin avulla saatiin. Lopuksi tuloksista tehtiin yhteenveto, jonka perusteella ehdotus kohdeorganisaation vastuullisuuskriteereistä luotiin. Päättökysymykseen ”Miten tavarantoimittajien sosiaalinen vastuullisuus varmistetaan?” vastattiin seuraavien tutkimuskysymyksien avulla.

8.1 Miten toimittajan kelpoisuus määritellään?

Sisällönanalyysin ja benchmarkingin perusteella voidaan päätellä, että hyvä käytäntö sosiaalisen vastuullisuuden ja toimittajan kelpoisuuden varmistamiseen olisi auditoida kaikki amforin riskimaalistauksen mukaisissa riskimaissa sijaitsevat toimittajat tai alihankkijat. Mikäli toimittaja ei ole tehnyt hyväksyttävän kolmannen osapuolen auditointia, se ei ole kelvollinen. Sisällönanalyysin perusteella hyväksyttäviä auditointeja ovat ensisijaisesti amfori BSCI ja SA8000, sillä kohdeorganisaatio on amforin jäsen ja se hyväksyy BSCI:n lisäksi SA8000-sertifikaatin (amfori, 2022f). Sisällönanalyysin ja benchmarkingin perusteella saman alan toimijat hyväksyvät myös SMETAn (4-pillar), joten näyttäisi olevan hyvä toimintatapa hyväksyä myös se tapauskohtaisesti esimerkiksi ensimmäisenä auditointina.

Amforin peruseriaatteisiin kuuluu jatkuvan kehittämisen periaate, joka tuli ilmi myös sisällönanalyysin tuloksista (amfori, 2021). Tämä tarkoittaa sitä, ettei yhteistyötä nykyisten toimittajien kanssa lopeteta heti epäkohtien ilmetessä, vaan niitä pyritään korjaamaan yhdessä toimittajan kanssa. Tuloksien perusteella hyvä toimintatapa olisi, ettei uusia yhteistyösopimuksia tai tilauksia tehdä, mikäli riskimaassa sijaitsevalla toimittajalla ei ole voimassa olevaa auditointia.

Tiedonkeruumenetelmillä saatujen tuloksien perusteella yhteistyö nykyisten toimittajien kanssa voidaan lopettaa, mikäli ne eivät suostu kolmannen osapuolen tekemään auditointiin tai eivät sitoudu kehittämään auditoinneissa toistuvasti ilmenneitä epäkohtia.

8.2 Mitä kriteerejä toimittajan tulee täyttää BSCI-auditoinnissa?

Amforin mukaan BSCI-auditoinnin kokonaisarvosanat A ja B luokitellaan hyväksi tuloksiksi. Arvosanat C-E vaativat kehittämissuunnitelman havaittujen epäkohtien korjaamiseksi sekä follow-up-auditoinnin, joka tulee tehdä viimeistään vuoden päästä aiemmasta auditoinnista. (amfori, 2022a, s. 16.) Amfori ei suoraan määrittele, mikä arvosana on yhteistyön aloittamisen kannalta tarpeeksi hyvä. Se kuitenkin linjaa, että arvosanat D ja E eivät ole hyväksyttävällä tasolla BSCI:n periaatteiden täyttämisen näkökulmasta (amfori, 2022a, s. 16).

Sisällönanalyysistä ja benchmarkingista ilmeni, että auditoinnista vaaditaan pääsääntöisesti vähintään keskivertoinen arvosana (C) ennen, kun uusia tilauksia voidaan tehdä. Osa yrityksistä hyväksyy kuitenkin tapauskohtaisesti myös heikomman arvosanan, mikäli toimittaja on uusi tai ei niin merkittävä. Toimittajan on tällöin sitouduttava epäkohtien kehittämiseen. Toimittajan toiminnassa ei sallita lainkaan lapsityötä, pakkotyötä, epäinhimillistä kohtelua, epäeettistä käytöstä eikä terveyttä, turvallisuutta ja/tai henkeä uhkaavaa toimintaa (amfori, 2022b, s. 24).

8.3 Ohjeistuksen sisältö

Teorian ja benchmarkingin perusteella merkittävien toimittajien toimintatapoja olisi hyvä seurata ja kehittää epäkohtien ilmetessä laajemmin kuin vähemmän merkittävien, jotta yritys voi myös kohdistaa resurssinsa tehokkaasti (O'Brien, 2022, s. 60–63). Mitä enemmän toimittajalta ostetaan, sitä suuremmat toiminnan riskit ovat myös ostavalle yritykselle sekä yhteiskunnalle. Merkittävimmitiksi toimittajiksi luokiteltiin A-ryhmän toimittajat, jotka jaettiin rutiinitoimittajiin, pulonkaulatoimittajiin, volyymitoimittajiin ja strategisiin toimittajiin. Strategisten ja

volyymituotteiden toimittajien vastuullisuuden kehittämiseen olisi hyvä keskittyä muita enemmän (Alam ja Bahar, 2014, s. 1060; Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, s. 126–127). Tämän vuoksi toimittajien 1, 2, 3, 4 ja 5 kanssa kannattaisi tehdä tiiviimpää yhteistyötä mahdollisten auditoinnissa esiin tulleiden epäkohtien kehittämiseen. Näille toimittajille voidaan ottaa myös amforin RSP holder-rooli, joka vaatii lähempää yhteistyötä toimittajien kanssa. Rutiini- ja pullonkaulatoimittajilta vaaditaan samat vähimmäiskriteerit kuin kaikilta toimittajilta, mutta näiden toimittajien kehittämiseen ei käytetä ylimääräisiä resursseja.

Seurantaa tulisi myös pyrkiä tehostamaan tehtailla, joiden valmistamien tuotteiden riskit ovat suuremmat. Tällaisia ovat esimerkiksi tuotteet, joiden valmistusprosessi vaatii paljon manuaalista työtä tai alalla on raportoitu aiempia ihmisoikeusrikkomuksia. (Lehtomäki, 2019.) Työkalujen valmistamisen osalta esimerkiksi metallista valmistetut tuotteet ovat riskialttiita muun muassa pakko- ja lapsityölle. Alalla on myös suuri riski vakaville työtapaturmille. (PRI, 2023.) Tämän tuotekategorian toimittajien auditoinneissa olisikin hyvä kiinnittää erityistä huomiota näihin aihealueisiin.

Jokaiselta amforin riskimaaluokituksen mukaisessa riskimaassa sijaitsevalta toimittajalta vaaditaan toimittajaluokasta riippumatta ensisijaisesti BSCI-auditointi tai vastaava (SA8000 tai SMETA). Uusilta toimittajilta lähtökohtaisesti vaadittava arvosana on C ennen, kun yhteistyö voidaan aloittaa. Mikäli vanha toimittaja on saanut auditoinnista heikomman arvosanan (D tai E) voidaan yhteistyötä jatkaa, mikäli toimittaja sitoutuu kehittämään havaittuja epäkohtia. Uusia tilauksia voidaan tehdä, kun merkittävimmät epäkohdat on korjattu. Jos vanhan toimittajan auditointi on eräännytynyt, voidaan tilaus tehdä, jos toimittaja sitoutuu auditoinnin uusimiseen. Yhteistyö voidaan lopettaa, mikäli toimittaja ei sitoudu kehittämään toimintaansa tai ei ole halukas tekemään auditointia.

Lapsityövoimaa, pakkotyötä, työterveyttä ja -turvallisuutta koskevat aihealueet ovat painoarvoltaan suurempia, joten jos toimittaja saa auditoinnissa riittämättömän arvosanan (D tai E) näiltä osa-alueilta, olisi näihin hyvä kiinnittää erityistä huomiota (amfori, 2022e).

Samassa tuotekategoriassa voi olla hyvin erilaisia tuotteita, kuten työkalukategoriassa sähkötyökalut ja manuaaliset työkalut, jolloin riski tulee määritellä ti-
lattavan tuotteen mukaan. Pitkän tuotantoketjun, paljon manuaalista työtä tai
erilaisia kemikaaleja sisältävien tuotantoprosessien vastuullisuutta ja auditoin-
tiraporttien eri osa-alueiden arvosanoja olisi hyvä seurata tarkemmin. (Lehto-
mäki, 2019.)

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä luvussa pohditaan opinnäytetyön tutkimusmenetelmien valinnan onnistumista, luotettavuutta sekä eettisyyttä. Lopuksi pohditaan myös yleisesti työn onnistumista sekä mahdollisia kehitysehdotuksia.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selkeyttää yrityksen vastuullisuusprosessia ja selvittää millaisia vastuullisuuskriteereitä yrityksen Euroopan ulkopuolisten toimittajien tulisi täyttää sosiaalisen vastuullisuuden näkökulmasta. Selvityksen perusteella tehtiin ehdotus toimitusverkoston sosiaalisen vastuullisuuden ohjeistuksen sisällöksi. Varsinainen ohjeistus tehdään selvityksen pohjalta opinnäytetyön jälkeen ja sen on tarkoitus tulla käyttöön kohdeorganisaation tuontiosastoille.

Opinnäytetyötä ohjasi päättökysymys: Miten tavarantoimittajien sosiaalinen vastuullisuus varmistetaan? Tätä kysymystä tuettiin tutkimuskysymyksillä: ”Mitä kriteerejä toimittajan tulee täyttää BSCI-auditoinnissa?” ja ”Miten toimittajan kelpoisuus määritellään?”. Nämä tutkimuskysymykset pysyivät samana koko prosessin ajan. Tutkimuskysymykset olivat tarpeeksi tarkkoja, jotta aihe pysyi sopivan rajattuna. Vastuullisuus on aiheena hyvin laaja, joten aiheen tarkka rajaaminen oli muutenkin tärkeää. Tutkimuskysymyksiin saatiin kerättyä vastaukset valitulla tutkimustavalla ja tutkimusmenetelmillä monipuolisesti.

Opinnäytetyö tehtiin laadullisin menetelmin ja sen lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus. Lähestymistapa sopi tämän opinnäytetyön tutkimustavaksi hyvin, sillä sen tarkoituksena on tuottaa uusia kehittämisehdotuksia ja sen tavoitteena on perehtyä kehittämiskohteeseen mahdollisimman syvällisesti. (Ojasalo ym., 2015, s. 52–54.) Aiheeseen perehdyttiin teorian ja empiirisen aineistonkeruun avulla, minkä jälkeen tuloksista koostettiin ehdotus ohjeistuksen sisällöksi. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin dokumenttianalyysiä ja benchmarkingia. Dokumenttianalyysin avulla saatiin kerättyä tietoa eri yrityk-

sien tavarantoimittajiltaan vaatimista vastuullisuuskriteereistä. Dokumenttianalyysi osoittautui joidenkin teemojen osalta haastavammaksi, minkä vuoksi benchmarking toimi hyvin täydentävänä tutkimusmenetelmänä. Benchmarkingin sijaan tutkimusmenetelmänä olisi voinut käyttää myös esimerkiksi puolistrukturoitua haastattelua, sillä benchmarkingin viimeiset vaiheet jätettiin tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Samankaltaisia tuloksia olisi saatu myös pelkällä sisällönanalyysillä, mutta esimerkiksi toimittajastrategioihin liittyen tulokset olisivat jääneet suppeammiksi, mikäli aineiston keräämiseen olisi käytetty pelkästään dokumenttianalyysiä.

9.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksessa noudatettiin hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteita, joihin kuuluu luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto (TENK, 2023, s. 11). Tutkimus suunniteltiin huolellisesti ja osapuolien kanssa solmittiin opinäytetyösopimus ennen tutkimuksen aloittamista. Tuloksista kerrotaan avoimesti ja rehellisesti. Tutkimuksessa ei paljasteta mitään salassa pidettäviä tietoja ja tutkimukseen osallistuneiden osapuolien nimiä ei myöskään mainita työssä heidän toiveensa mukaisesti. Tutkimukseen osallistuneille on annettu mahdollisuus tarkastella tiedonkeruumenetelmillä kerättyjä tuloksia ennen työn julkaisua. Työssä käytettyihin lähteisiin on viitattu SAMKin lähdeviit-
tausohjeen APA 7 SAMK:n mukaisesti.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan usein validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteettia arvioitaessa tarkastellaan onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä luvataan. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 6.2 kohta Laadullisen tutkimuksen suhde luotettavuuskysymyksiin.) Laadullisen tutkimuksen validiteetin arvioimiseen voidaan käyttää triangulaatiota, joka tarkoittaa yksinkertaistettuna monien eri menetelmien tai näkökulmien käyttämistä ja vertailua (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 6.5 kohta Triangulaatio).

Tässä tutkimuksessa on pyritty käyttämään tutkimusmenetelmiä mahdollisimman monipuolisesti ja keräämään tietoa mahdollisimman laajasti, mikä parantaa tutkimuksen validiteettia. Tutkimuksen validiteettia olisi pystytty parantamaan myös laajemmalla sisällönanalyysillä, mutta tiedonhankinta osoittautui hankalammaksi kuin aluksi oletettiin. Myös tutkimukseen käytössä olevat resurssit vaikuttivat sisällönanalyysin laajuuteen. Aihetta on pyritty tarkastelemaan teorian avulla mahdollisimman laajasti eri näkökulmista opinnäytetyön laajuuden rajoissa. Tutkimuksen sisällönanalyysi toteutettiin tutkimuksen tekijän omiin havaintoihin perustuen ja tutkittavat aineistot olivat eri muodoissa, mikä voi heikentää tutkimuksen toistettavuutta.

9.2 Tutkimuksen johtopäätökset ja jatkokehitysehdotukset

Vastuullisuuteen liittyvä regulaatio tiukentuu jatkuvasti ja tämänkin opinnäytetyöprosessin aikana on ehtinyt tulla uusia yritysten vastuullisuuteen liittyviä vaatimuksia. Etenkin ympäristövastuuseen ja raportointiin liittyvät vaatimukset korostuvat uuden yritysvastuudirektiivin myötä, joten sama tutkimus voitaisiin tehdä myös ympäristövastuun näkökulmasta. Tutkimuksessa ei myöskään otettu huomioon eri auditointiyritysten laatua ja luotettavuutta, joten tämä voisi olla asia, joka kannattaa ottaa huomioon auditointikriteerien jatkokehityksessä.

Tässä tutkimuksessa otettiin huomioon toimittajien luokittelussa pelkästään toimittajamarkkinoihin ja taloudelliseen vaikuttavuuteen liittyvät riskit ostajan näkökulmasta. Jokaisessa luokassa voi kuitenkin olla toimittajia, jotka ovat kyvykkyydeltään ja yhteistyöhalukkuudeltaan eritasoisia, mikä tekee luokittelusta vaikeampaa eikä sama strategia tästä syystä välttämättä toimi kaikille toimittajille. Tämän työn tuloksena saatu selvitys on kuitenkin hyvä alku kohdeyrityksen vastuullisuustoiminnan selkeyttämiseksi ja jatkokehitykselle. Kategoriajohtamisen ja benchmarkingin viimeiset vaiheet jätettiin tämän tutkimuksen ulkopuolelle, joten myös ohjeistuksen käyttöönotto ja kehittäminen voisi olla seuraavan tutkimuksen aiheena.

Tätä opinnäytetyötä ja sen tuloksia voidaan hyödyntää kohdeorganisaatiossa ostotiimin vastuullisuustyön kehittämisessä ja kouluttamisessa. Työ voi toimia myös muiden yritysten vastuullisuuskriteerien luomisen ja vastuullisuustyön aloittamisen apuna. Vaikka työ käsittelee vastuullisuutta vähittäiskauppojen näkökulmasta, amforin vaatimukset ovat samat eri aloilla. Tämän vuoksi opinnäytetyötä voidaan hyödyntää myös yli toimialarajojen.

Opinnäytetyö antoi tärkeää tietoa toimittajien vastuullisuudesta kohdeorganisaatiolle. Lisäksi se vastasi kohdeorganisaation vastuullisuustyön selkeyttämisen tarpeeseen. Tekijä oppi myös itse paljon aiheesta opinnäytetyöprosessin aikana. Vastuullisuus on laaja aihe ja tietoa, jota olisi voinut hyödyntää tässä työssä, löytyy paljon. Tämän vuoksi teoriaosuus olisi voinut olla joiltakin osilta laajempikin. Toisaalta monet yritykset ovat vielä vastuullisuustyössään melko alussa, minkä vuoksi aineiston kerääminen dokumenttianalyysiä varten oli välillä hankalaa. Opinnäytetyö oli hyvin ajankohtainen kohdeorganisaatiolle ja sen pohjalta voidaan jatkaa vastuullisuuteen liittyvien prosessien kehittämistä niin, että ne vastaavat entistä paremmin vastuullisuusraportoinnin sekä eri sidosryhmien kiristyviin vaatimuksiin.

LÄHTEET

Accenture. (12.5.2022). Kuluttaja vaatii nyt vastuullisuutta – mitä se tarkoittaa vähittäiskaupan alalle? Haettu 14.9.2023 osoitteesta <https://www.kauppa-lehti.fi/kumppanisisallot/accenture/kuluttajien-asenteet-ja-digitalisaatio-kiihdyttavat-nyt-vastuullisuuden-kehitysta-mita-se-tarκοittaa-vahittaiskaupan-alalle/>

Alam, K. & Bahar, V. (2014). Cultivating Social and Environmental Sustainability in Social Business through Supplier Relationships: a Kraljic Matrix Approach. *Advances in Environmental Biology*. 8(11), 1058-1061.

Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. (5., uudistettu painos). Vastapaino.

Amfori. (2021). Amfori BSCI:n menettelyohje. <https://s3.eu-west-1.amazonaws.com/www-php-media-files.prd.amfori-services.k8s.amfori.org/01/amfori-202-12-19-bsci-coc-2023-coc-fi-01.pdf>

Amfori. (2022a). amfori BSCI System Manual Guides. <https://s3.eu-west-1.amazonaws.com/www-php-media-files.prd.amfori-services.k8s.amfori.org/10/amfori-bsci-system-manual-guides-english-march-2023.pdf>

Amfori. (2022b). amfori BSCI System Manual, Part 2: The amfori BSCI Monitoring Approach. <https://s3.eu-west-1.amazonaws.com/www-php-media-files.prd.amfori-services.k8s.amfori.org/09/amfori-bsci-system-manual-part-2-english-1.pdf>

Amfori. (2022c). Country Risk Classification. https://www.amfori.org/sites/default/files/amfori%20-%2026.11%20-%20Country%20Risk%20Classification%202022_0.pdf

Amfori. (3.3.2022d). Are SMETA audits recognized by amfori BSCI. Haettu 6.4.2024 osoitteesta <https://support.amfori.org/en/support/solutions/articles/24000075512-are-smeta-audits-recognized-by-amfori-bsci>

Amfori. (25.7.2022e). How does the BSCI audit rating work? Haettu 21.3.2024 osoitteesta <https://support.amfori.org/en/support/solutions/articles/24000079547-how-does-the-bsci-audit-rating-work->

Amfori. (25.7.2022f). Does Amfori BSCI accept other systems? Haettu 21.3.2024 osoitteesta <https://support.amfori.org/en/support/solutions/articles/24000079548-does-amfori-bsci-accept-other-systems->

Amfori. (2023a). About amfori. Haettu 24.8.2023 osoitteesta <https://www.amfori.org/content/about-amfori>

Amfori. (2023b). Amfori BSCI. Haettu 24.8.2023 osoitteesta <https://www.amfori.org/content/amfori-bsci>

Amfori. (2024). Sustainability Platform. [BSCI-raportti]. <https://www.amfori.org/en>

Amfori. (n.d.-a). The amfori BSCI Code of Conduct. Haettu 4.10.2023 osoitteesta <https://www.amfori.org/content/amfori-bsci-code-conduct->

Amfori. (n.d.-b). Our Strength is our Members. Haettu 23.3.2024 osoitteesta <https://www.amfori.org/en/membership/discover-our-members?member-CountryCode=FI&memberInitialLetters=&page=4&search=>

Amfori. (n.d.-c). Is BSCI a certificate, a label or a standard? Haettu 5.10.2023 osoitteesta <https://www.amfori.org/content/bsci-certificate-label-or-standard>

Amfori. (n.d.-d). Which other systems are recognised as equivalent to BSCI? Haettu 5.10.2023 osoitteesta <https://www.amfori.org/content/which-other-systems-are-recognised-equivalent-bsci>

Booth, C. (2010). Strategic Procurement – Organizing suppliers and supply chains for competitive advantage. Kogan Page Limited.

Bureau Veritas. (n.d.). Sedex SMETA Audit. Haettu 6.4.2024 osoitteesta <https://www.inspec-bv.com/marketing/solutions/social-audit/sedex-smeta-audit>

DFØ. (15.11.2023). Public Procurement and Human Rights. Haettu 11.3.2024 osoitteesta [https://anskaffelser.no/en/english/public-procurement-and-human-rights#anchorTOC The High Risk List 2](https://anskaffelser.no/en/english/public-procurement-and-human-rights#anchorTOC%20The%20High%20Risk%20List%202)

Ethical Trading Initiative. (n.d.). Who we are. Haettu 4.4.2024 osoitteesta <https://www.ethicaltrade.org/who-we-are>

European Commission. (2023a). Corporate sustainability reporting. Haettu 14.9.2023 osoitteesta https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en

European Commission. (31.7.2023b). Questions and Answers on the Adoption of European Sustainability Reporting Standards. Haettu 3.10.2023 osoitteesta https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_23_4043

European Commission. (n.d.-a). Environment and climate – Environment and climate policies on corporate social responsibility. Haettu 2.2.2024 osoitteesta https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility/environment-and-climate_en?prefLang=fi

European Commission. (n.d.-b.). Social policy - Social policy on corporate social responsibility. Haettu 2.2.2024 osoitteesta https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility/social-policy_en?prefLang=fi

Euroopan Komissio. (11.3.2020). Komission tiedonanto Euroopan parlamentille, neuvostolle, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle sekä alueiden komitealle – Uusi kiertotalouden toimintasuunnitelma. Haettu 12.1.2024 osoitteesta <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?qid=1583933814386&uri=COM:2020:98:FIN>

Euroopan parlamentti. (2023a). Resurssitehokkuus ja kiertotalous. Faktatietoja Euroopan unionista. Haettu 12.1.2024 osoitteesta <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/fi/sheet/76/resurssitehokkuus-ja-kiertotalous>

Euroopan parlamentti. (1.6.2023b). Uusi laki yritysvastuun laajentamisesta. Haettu 19.2.2024 osoitteesta <https://www.europarl.europa.eu/news/fi/press-room/20230524IPR91907/uusi-laki-yritysvastuun-laajentamisesta>

European Union. (9.9.2021). Economic relations, trade and sustainability. European Union External Action. Haettu 20.2.2024 osoitteesta https://www.eeas.europa.eu/eeas/economic-relations-trade-and-sustainability_en#9739

Fraser, I., Schwarzkopf, J. & Müller, M. (2020). Exploring Supplier Sustainability Audit Standards: Potential for and Barriers to Standardization. MDPI. <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/19/8223>

Huuhka, T. (2017). Tehokkaan hankinnan työkalut. Books On Demand.

ILO. (12.11.2019). Understanding global supply chains and fundamental labour rights. Haettu 26.11.2024 osoitteesta <https://www.ilo.org/publications/understanding-global-supply-chains-and-fundamental-labour-rights>

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. (2015). Hankintojen johtaminen – Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tietosanoma Oy.

International Organization for Standardization. (n.d.). ISO 26000: Social responsibility. Haettu 7.4.2024 osoitteesta <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>

Investopedia. (22.3.2023). What Is Environmental, Social, and Governance (ESG) Investing? - What impact is your investment making? Haettu 7.5.2023 sivulta <https://www.investopedia.com/terms/e/environmental-social-and-governance-esg-criteria.asp#toc-esg-criteria>

Jylhä, E. & Viitala, R. (2019.) Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. <https://www.elliblibrary.com/>

Kaupan liitto. (n.d.). Toimialat. Haettu 23.3.2024 osoitteesta <https://kauppa.fi/kaupan-ala/toimialat/>

Kirjanpitolaki 1336/1997. Haettu 3.10.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>

Lehtomäki, L. (13.2.2019). Sosiaalinen vastuu ja sen riskianalyysi [Power-Point-diat]. https://www.hankintakeino.fi/sites/default/files/media/file/KEINO_Sosiaalisten.vastuullisten.hankintojen.toimintaperiaatteet_riskianalyysi_120219.pdf

Liappis, H., Pentikäinen, M. & Vanhala, A. (2019). Menesty yritysvastuulla – Käsikirja kokonaisuuteen. Edita Publishing Oy.

Länsi-Uudenmaan kauppakamari. (n.d.). Mitä CSDD:stä tulee tietää? 18.3.2024 Haettu osoitteesta <https://lansiuusimaa.chamber.fi/fi-fi/article/ajan-kohtaista/mita-csddsta-tulee-tietaa/434/>

Melcher, A., Michalisin, M. D., Tangpong, C. & Traub, R. D. (2015). A review of buyer-supplier relationship typologies: progress, problems, and future directions. *The Journal of Business & Industry Marketing*, 30(2), 153–170. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2012-0193>

O'Brien, J. (2022). *Supplier Relationship Management: Unlocking the Value in Your Supply Base* (Third edition.). Kogan Page Limited.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). *Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. (3.–4. painos). Sanoma Pro Oy.

Okafor, A., Adeleye, B. N. & Adusei, M. (2021). *Corporate social responsibility and financial performance: Evidence from U.S tech firms*. Elsevier Ltd.

Patterson, J., Keppler, K. & Mapson, R. (1995). *Benchmarking Basics: Looking for a Better Way*. Ebook Central - Academic Complete International.

Pirtonen, H. (30.3.2023). Yhdyskuntajätteen kierrätysaste romahti – Suomi ei kulje mukana muun Euroopan kehityksessä. *Tieto & Trendit*. Haettu 12.1.2023 osoitteesta <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2023/yhdyskuntajätteen-kierratysaste-romahti-suomi-ei-kulje-mukana-muun-euroopan-kehityksessa/>

PRI. (2023). How to identify human rights risks – A practical guide in due diligence. Haettu 27.11.2024 osoitteesta <https://www.unpri.org/human-rights/how-to-identify-human-rights-risks-a-practical-guide-in-due-diligence/11457.article>

Rainforest Alliance. (13.11.2024). What does “Rainforest Alliance certified” mean? Haettu 28.11.2024 osoitteesta <https://www.rainforest-alliance.org/what-does-rainforest-alliance-certified-mean/>

Rezaei, J. & Ortt, R. (2012). A multi-variable approach to supplier segmentation. *International Journal of Production Research*, 50(16), 4599-4600.

Ruokavirasto. (n.d.). *Metsäkatoasetus – Etusivu*. Haettu 28.11.2024 sivulta <https://www.ruokavirasto.fi/teemat/metsakatoasetus-eudr/>

- Saunders, M. N. K., Lewis, P., Thornhill, A., Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). Research methods for business students (Eighth edition.). Pearson. <https://www.vlebooks.com/>
- Sedex. (2019). Sedex Members Ethical Trade Audit (SMETA) Best Practice Guidance. <https://www.vwa.co.uk/PDF/ethical-resources/SMETA-6.1-Best-Practice-Guidance.pdf>
- Sedex. (2022). Empowering ethical supply chains. <https://www.sedex.com/app/uploads/2022/12/Sedex-corporate-brochure-2022-PDF.pdf>
- Sedex. (2023). Your partner in sustainable business. Haettu 3.10.2023 osoitteesta <https://www.sedex.com/about/>
- Sedex. (2024). Your sustainability data in one place. Haettu 4.4.2024 osoitteesta <https://www.sedex.com/solutions/sedex-platform/>
- Seppola, R. (2023). Liiketalous- ja yhteiskuntatieteen tutkimusstrategiat, menetelmät. Books on Demand. <https://www.ellibslibrary.com/>
- Simons, H. (2009). Case study research in practice. SAGE. <https://ebookcentral.proquest.com/>
- Social Accountability International. (n.d.-a). About SA8000. Haettu 5.10.2023 osoitteesta <https://sa-intl.org/programs/sa8000/>
- Social Accountability International. (n.d.-b). About SAI. Haettu 26.2.2024 osoitteesta <https://sa-intl.org/about/>
- Social Accountability International. (n.d.-c). SA8000 Certification: Getting Started. Haettu 26.2.2024 osoitteesta <https://sa-intl.org/resources/sa8000-getting-started/>
- Sorsa, K. (2010). Itsesääntely ja yhteiskuntavastuu. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. <https://tem.fi/documents/1410877/2869440/Itses%C3%A4ntely+ja+yhteiskuntavastuu.pdf/4283142a-3faa-4d2e-82da-5c9af1a15482/Itses%C3%A4ntely+ja+yhteiskuntavastuu.pdf>
- TENK. (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa – Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf
- The World Bank. (n.d.-b). Documentation. Worldwide Governance Indicators. Haettu 21.3.2024 <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators/documentation#4>
- The World Bank. (n.d.-b). Interactive Data Access. Worldwide Governance Indicators. Haettu 21.3.2024 osoitteesta <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators/interactive-data-access>

- Tulli. (n.d.). Tullietuusjärjestelmä kehitysmaille (GSP). Haettu 20.2.2024 osoitteesta <https://tulli.fi/yritysassiakkaat/tuonti/tullietuusjarjestelma-kehitysmaille-gsp->
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos). Kustannusosakeyhtiö Tammi. <https://www.ellibslibrary.com>
- Tuominen, K. (2016). Benchmarking-käsikirja. Oy Benchmarking Ltd.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (n.d.). Vastuullisuusraportointi - Vastuullisuusraportointi velvoittavaksi – mitä vaaditaan ja keneltä? Haettu 7.5.2023 osoitteesta <https://tem.fi/vastuullisuusraportointi>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (10.8.2016). Hankintakriteerit teksteille [Word-asiakirja]. Haettu 11.3.2024 osoitteesta <https://tem.fi/sosiaalisesti-vastuulliset-julkiset-hankinnat>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2023). OECD:n toimintaohjeet monikansallisille yrityksille vastuulliseen liiketoimintaan. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165150/TEM_2023_38.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- United Nations. (n.d.). International Bill of Human Rights – A brief history, and the two International Covenants. Haettu 9.2.2024 osoitteesta <https://www.ohchr.org/en/what-are-human-rights/international-bill-human-rights>
- United Nations. (2011). Guiding Principles on Business and Human Rights. https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_en.pdf
- Ulkoministeriö. (30.9.2022). Vastuullisen liiketoiminnan maakuva – Kiina. Haettu 21.10.2023 osoitteesta https://um.fi/edustustojen-raportit/-/asset_publisher/W41AhLdTjdag/content/vastuullisen-liiketoiminnan-maakuva-kiina/384951
- Valtioneuvosto. (n.d.). Valtioneuvoston periaatepäätös yhteiskunta- ja yritys-vastuusta. Haettu 2.10.2023 osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1210166/yhteiskuntajayritysvastuu140411.pdf/f963e159-3ef5-4e0f-a7ad-e93de1f954ce/yhteiskuntajayritysvastuu140411.pdf.pdf>
- Van Weele, A. J. (2018). Purchasing and Supply Chain Management. Cengage Learning, EMEA.
- World Benchmarking Alliance. (2023). Corporate Human Rights Benchmark 2023 – Insight Report. https://assets.worldbenchmarkingalliance.org/app/uploads/2024/03/2023_Corporate_Human_Rights_Benchmark_Insights_Report_13Mar2024.pdf

LIITE 1: SISÄLLÖNANALYYSIN TULOKSET

Yritys	Kenellä auditointi vaaditaan	Hyväksyttävät auditoinnit	Vaadittu arvosana	Riskimaan määrittely	Auditointityyppi	Code of Conduct	Omat tehdastarkastukset	Tuotekategorioiden erityisvaatimukset	Toimenpiteet kriteerit täyttämättämillä toimittajille
SOK	Toimittajat, joiden tuotanto tai alihankkijan tuotanto sijaitsee riskimaissa tai jotka tuovat tai markkinoivat riskimaissa valmistettuja tuotteita	- Amfori BSCI - SA8000 - SMETA 4-pilari (2-pilari hyväksytään ensimmäisenä auditointina) - FLA - FWF - ICTI - WRAP - RBA - SIZA - GLOBALG.A.P GRASP	-	amfori BSCI riskimaalista	Kolmannen osapuolen suorittamia, ja joko osittain tai täysin ennalta ilmoittamattomia (semi-announced tai unannounced)	amfori BSCI	-	-	- ihmisoikeusrikkomuksien ilmetessä, korjaavista toimenpiteistä sovitaan asianosaisen yhteistyökumppanin kanssa ja toimenpiteiden suorittamista seurataan mm. auditointien avulla. - Jos yhteistyökumppani ei osoita halua ja sitoutumista kehittää toistuvasti havaittuja puutteita, voidaan yhteistyö lopettaa. - Yhteistyö voidaan lopettaa myös, mikäli yhteistyökumppani ei suostu kolmannen osapuolen rippumattomaan auditointiin. - Uusi toimittaja: BSCI- tai vastaava auditointi järjestettävä viipymättä yhteistyön alkuaikassa
Tommanni Group	- Jos tuote valmistetaan riskimaissa - myös alihankintatehtaiden on oltava BSCI-auditoituja ja Tokmannin hyväksymiä. Kaikki tehtaajat ja alihankkijat sekä niiden muutokset on hyväksyttävä Tokmannilla etukäteen.	- amfori BSCI - SA8000 - tapauskohtaisesti ICTI, SMETA (4-pilari) ja BRCGS	- kaikilla omien tuotemerkkien tehtaista BSCI-auditointi voimassa tuotteen tilaus- ja valmistusohjelmalla kokonaistulos C tai parempi - Jos kokonaistulos on D tai merkittävät puutteita sisältävä C, pyydetään tehtaasta suunnitella siltä, miten ja millä aikataululla ongelmia aloitetaan ratkaista - Jos kokonaistulos on D tai E (unacceptable), tehdasta ei käytetä ennen kuin ongelmat on korjattu	WGI	BSCI-auditointi	amfori BSCI	- Tarkastettavien tehtaiden valintaan vaikuttavat mm. maan ja teollisuuden alan riskit sekä ostojen määrä - Kasin tehtävä työ tai siirtotyöläisten käyttö lisäävät riskiä	- Puuvilla, puun, palmuöljyn, kalan ja kahvin aluuperään tulee kiinnittää erityistä huomiota, sillä niiden tuotannossa ympäristö- ja ihmisoikeusriskit ovat merkittäviä. Hyväksyttävä raaka-ainesertifiointia ovat muun muassa GOTS, OCS, Better Cotton, ReLU Cotton, RSPO, Kauppa, RSPO, MSC, FSC ja PEFC.	- nollatoleranssi seuraaviin väärinkäytöksiin: lapsityövoiman käyttö, pakko-työ, työterveys- ja turvallisuusongelma, josta aiheutuu välitön räikeä hengenvaara työntekijöille sekä yritys lahjoa auditointia tai vääristellä tietoja toimitusketjusta. Jos kyseisiä tapauksia ilmenee, Tokmanni jäädyttää ostot välittömästi ja ottaa yhteyttä tavarantoimittajaan ongelmien lisäselvittämistä varten. Lisäselvityksen jälkeen jokainen tapaus ja yhteistyön jatko tehdään kanssa arvioidaan erikseen. - Jos kokonaistulos on D tai merkittävät puutteita sisältävä C, pyydetään tehtaasta suunnitella siltä, miten ja millä aikataululla ongelmia aloitetaan ratkaista - Jos kokonaistulos on D tai E (unacceptable), tehdasta ei käytetä ennen kuin ongelmat on korjattu
Kesko	Riskimaiden toimittajat	- ensisijaisesti amfori BSCI -auditointi - Hyväksyttävät auditoinnit: Kaikki tuoteriivit: amfori BSCI, Fair for Life, ICS, SA8000, SMETA Käyttötavat: ICA Social Audit (Ehdollinen hyväksyntä: Hyväksytään korkeintaan kaksi ICA-auditointia, jonka jälkeen tavarantoimittajan on siirryttävä amfori BSCI -auditointiin tai muuhun hyväksyttävään, rippumattoman kolmannen osapuolen suorittamaan auditointiin.)	-	amfori BSCI riskimaalista	Kolmannen osapuolen suorittama auditointi, joka vastaa BSCI:n kriteereitä ja auditoinnin tasoa	amfori BSCI	-	Hankintalinjauksia sisältävät, jotka sisältyvät sosiaalisen ja ympäristövaatimusten kannalta kriittisiksi tunnistettuja raaka-aineita	- Korjaustoimenpiteet ja niiden seuranta sisältyvät auditointiprosessiin - Kesko ei lopeta yhteistyötä tavarantoimittajan kanssa, jos tavarantoimittaja sitoutuu auditointiraportissa määriteltyjen epäkohtien korjaamiseen - Jos tavarantoimittaja kieltäytyy yhteistyöstä ja kaikkista korjaavista toimenpiteistä, hankintasopimus puretaan
Rusta	Aasia	-	Korkeat pisteet: >39 Ei vaikutusta. Uudet hankinnat suositeltavia. Hyvät pisteet: 30 - 38 Ei vaikutusta Keskivertopisteet: 21 - 29 Tilatut tuotteet voidaan toimittaa. Vanhojen tuotteiden täydennystilauksia voidaan tehdä. Heikot pisteet: <20 Nykyinen tehdas: tilatut tuotteet voidaan toimittaa. Ei uusia tilauksia. Uusi tehdas: ensimmäinen tilaus voidaan tehdä. Ei hyväksyttävä: Ei täytä Rusta Basic -kriteerejä Nykyinen tehdas: Tilauksia ei voida toimittaa. Potentiaalinen tehdas: Ei aloiteta yhteistyötä.	-	- Aasiassa omat CoC osastot, jotka huolehtivat, että CoC:tä noudatetaan Osastoilla on oikeus vieraila heidän tuotteitaan valmistavilla tehtailla ennalta ilmoittamatta milloin vain	CoC ja toimintasäännöt ovat linjassa YK:n Global Compact -aloitteen kymmenen ihmisoikeuksia, työoloja, ympäristöä ja korruption torjuntaa koskevan periaatteen kanssa.	- Aasiassa omat CoC osastot, jotka tekevät tehdastarkastuksia	- Jos toimittaja ei noudata CoC vaatimuksia, vaaditaan tarvittavien korjaustoimenpiteiden suorittamista sovittuun aikaan kuluessa - jos toimittaja tai alihankkija jättää toistuvasti noudattamatta CoC:ia tai rikkomukset ovat vakavia, yhteistyö lopetetaan	

Yhtys	Kenettä auditointi vaaditaan	Hyväksyttävät auditoinnit	Vaadittu arvosana	Riskimaan määrittely	Auditointityyppi	Code of Conduct	Omat tehdastarkastukset	Tuotekategorioiden erityisvaatimukset	Toimenpiteet kriteerit täyttämättömille toimittajille
Tammer Brands	- erityisesti ns. riskimaat, joissa on suurempi vaara työ- ja ihmisoikeuksien loukkauksin	- Kolmannen osapuolen tekemät auditoinnit, joiden kriteerit ovat samat kuin amfori-auditoinneissa - järjestelmään tulee sisältyä tavoite työolojen jatkuvasta parantamisesta	-	amfori BSCI riskimaalista	- ensisijaisesti Amfori-järjestelmän mukaiset auditoinnit	amfori BSCI	-	-	-
JYSK	- kaikkiä riskimaassa sijaitsevilta tuotantolaitoksilta vaaditaan kolmannen osapuolen suorittama auditointi	-	-	-	- amfori BSCI (lähtökohtaisesti semi-unannounced) - auditoinnin ajankohta on ilmoitettu tuotantolaitokselle kuukauden aikahaarukkana tarkan ajankohdan sijaan	amfori BSCI	-	-	- Jos tehdas ei noudata toimittajien eettisiä sääntöjä, yhteistyötä jatketaan parannuksen tekemisen varmistamiseksi - tulevan yhteistyön kannalta on ratkaisevaa, että tuotantolaitoksissa tehdään parannuksia, muussa tapauksessa yhteistyö lopetetaan
amfori BSCI	- jokainen jäsen määrittää itse oman due diligence - prosessinsa eikä amfori ole vastuussa siitä, miten riskimaalistausta käytetään	- BSCI:n valvistama SAB000 sertifikaatti - Rainforest -auditointi - osittain Global Gap - auditointi	Arvosanat: A (very good), B (good), C (acceptable), B (insufficient), E (unacceptable), Amfori ei määrittele, mikä arvosana vaaditaan.	amfori BSCI riskimaalista	1.9. lähtien BSCI-auditointiin valittavana pelkästään semi-announced tai unannounced	amfori BSCI	amfori suosittelee käytettävän myös muita vastuullisuuden arviointikeinoja BSCI-auditointien lisäksi	-	Arvosanat C, D ja E vaativat jatkuvan kehittämisen suunnitelman. Amfori on määritellyt nollatoleranssin lapsityölle, pakkotyölle, epäinhimilliselle kohtelulle, epäeettiselle käytökselle sekä terveyttä, turvallisuutta ja/tai henkeä uhkaavalle toiminnalle. Tällaisia tapauksia varten amforilla on oma protokollansa.

LIITE 2: SISÄLLÖNANALYYSIN LUOKAT JA NIIDEN ESIINTYMISEN LUKUMÄÄRÄT AINEISTOSSA (N=7)

Yläluokka	Alaluokka	Ilmauksia (kpl)
Keneltä auditointi vaaditaan	Riskimaiden toimittajat	5
	Aasian toimittajat	1
Hyväksyttävät auditoinnit	Amfori BSCI	4
	SA8000	4
	SMETA	3
	FLA	1
	FWF	1
	ICTI	2
	WRAP	1
	RBA	1
	SIZA	1
	GLOBALG.A.P GRASP	2
	BRCGS	1
	Fair for Life	1
	ICA	1
	Rainforest	1
Vaadittu arvosana	Vähintään keskivertopisteet	2
Riskimaan määrittely	amfori BSCI riskimaalista	4
	WGI	1
Auditointityyppi	Osittain ilmoittamalla	3
	Ennalta ilmoittamatta	3
Code of Conduct	amfori BSCI	6
	YK:n Global Compact -aloitteen periaatteisiin perustuva	1
Omat tehdastarkastukset	Omat tarkastukset tehtaille, joissa tehdään paljon käsityötä tai käytetään siirtotyöläisiä	1
	Vain omia tarkastuksia	1
Tuotekategorioiden erityisvaatimukset	Raaka-ainesertifioinnit puuvillan, puun, palmuöljyn, kalan ja kahvin tuotannossa	1
	Vastuullisuuden kannalta kriittisten raaka-aineiden hankinnassa omat hankintalinjauksensa	1
Toimenpiteet kriteerit täyttämättömille toimittajille	Epäkohtien kehittäminen	5
	Mikäli toimittaja ei sitoudu kehittämään epäkohtia, yhteistyö lopetetaan	4
	Jos toimittaja ei täytä kriteerejä yhteistyötä ei aloiteta	2
	Arvosanat C, D ja E vaativat jatkuvan kehittämisen suunnitelman	2
	Oma protokolla lapsityötä, pakkotyötä, epäinhimillistä kohtelua, epäeettistä käytöstä sekä terveyttä, turvallisuutta ja/tai henkeä uhkaavaa toimintaa havaittaessa	2
	Jos kokonaistulos on D tai E, tehdasta ei käytetä ennen kuin ongelmat on korjattu	2

LIITE 3: BENCHMARKING KYSYMYKSET

Benchmarking -kysymyksiä/keskusteluaiheita

- Onko tunnistettu jotain tuotekategorioita, joissa on enemmän riskejä?
- Käytetäänkö erilaisia toimittajastrategioita esim. tärkeämpien ja vähemmän tärkeämpien toimittajien kohdalla?
- Tärkeimmät PA:t, joihin kiinnittävät erityisesti huomiota?
- Vaaditaanko tietyistä PA:ista parempia arvosanoja vai onko väliä vain kokonaisarvosanalla?
- Jos jokin toimittaja ei ole vaatimusten mukainen, kuinka sen toimintaa lähdetään kehittämään?
- Uusi toimittaja/ensimmäinen BSCI-auditointi: täytyykö BSCI-auditointi olla tehtynä ennen kuin voidaan tehdä ensimmäinen tilaus?
- Keneltä auditointi vaaditaan?
- Mikä on auditoinnista vaadittu arvosana?
- Miten riskimaa määritellään?