

SOSIAALISESTI VASTUULLISTEN HANKINTOJEN KRITEEREIDEN SIIRTÄMINEN KEHITYSMAATAVARANTOIMITTAJILLE – CASE: SUOMALAINEN VÄHITTÄISKAUPPA

Organisaatiot ja johtaminen
Maisterin tutkinnon tutkielma
Marjut Hento
2009

Markkinoinnin ja johtamisen laitos
HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS



TIIVISTELMÄ

Tutkielmassani tutkin miten suuren suomalaisen tukku- ja vähittäiskaupan ostamista harjoittavat toimijat siirtävät vastuullisuuden vaatimukset tavarantoimittajille käyttäen Business Social Compliance Initiative (BSCI) monitorointijärjestelmää. BSCI on eurooppalaisten kauppaketjujen muodostama liittymä, jonka tavoitteena on edistää kehittyvien maiden tavarantoimittajien sosiaalisia auditointeja. BSCI-yhteisön jäsen sitoutuu auditoimaan 2/3 kehittyvien riskimaiden tavarantoimittajistaan 3 ½ vuoden sisällä yhteisöön liittymisestä. Riskimaissa tapahtuu ihmis- ja työelämän oikeuksien loukkaamista, pääasiassa kansallisen työlainsäädännön vähäisen valvonnan vuoksi. Tutkielmassani kuvailen mitä keinoja ostajat voivat käyttää, jotta kehittyvien maiden tavarantoimittajat omaksuisivat BSCI-prosessin. Tavoitteena on myös kartoittaa kuinka sosiaalisesti vastuulliset hankinnat ovat edenneet kohdeorganisaatiossa ja mitkä tekijät ovat vaikuttaneet tavarantoimittajien vastuullisuuden kehitykseen.

Teoreettinen viitekehys on muodostettu aikaisemman kirjallisuuden ympärille. Olen käyttänyt tieteellisiä artikkeleita osoittamaan millaista keskustelua yritysten yhteiskuntavastuusta, sosiaalisesta vastuusta sekä vastuullisista hankinnoista käydään. Teoriakatsauksessa korostuvat tutkijoiden erimielisyydet käsitteiden sisällöstä sekä niiden toimivuudesta käytännön tasolla. Aiemmassa tutkimuksessa on tehty mielenkiintoinen havainto ostavien yritysten tavasta yrittää siirtää vastuullinen ajattelu suoraan kehittyvien maiden tavarantoimittajille erilaisten toimintaperiaatteiden kautta. Nyt on havahduttu siihen, että toimintaperiaatteiden siirtämiseen liittyy ongelmia kehittyvien maiden lain, osaamisen ja vallitsevien toimintatapojen johdosta.

Tutkielmani aineisto koostuu haastatteluista, Keskon, S-ryhmän ja Stockmannin julkaisemista yhteiskuntavastuun raporteista ja Keskon tilipääätöstiedotteesta. Esitän ja analysoin haastatteluiden kommentteja. Olen myös hyödyntänyt Keskon, S-ryhmän, Stockmannin ja BSCI-yhteistyöliittymän internetsivuja. Tutkimusprosessini on kestänyt lokakuusta 2008 toukokuuhun 2009.

Oleellisin johtopäätös on, että yksittäisen yrityksen ostaja ei omaa pakottavia keinoja, joilla saada tavarantoimittajat mukaan sosiaalisen vastuun todentamiseen. Tutkielmani johtopäätökset tukevat kirjallisuudessa esiintyneitä havaintoja, joissa kehittyvien maiden erilainen kulttuuri ja maissa vallitseva toimintatapa estävät vastuullisuuden suoran siirtämisen länsimaista. Merkittävimmiksi BSCI-prosessin etenemistä hidastaviksi tekijöiksi nousevat konkreettisten sanktioiden puute, tavarantoimittajien alhainen osaamisen taso sekä yrityksen hankintojen pieni volyyymi.

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	4
1.1. Tutkielman taustaa ja lähtökohtia	4
1.2. Tutkimuksen kohdeilmiö	6
1.3. Avainkäsitteet ja – termit	8
1.4. Tutkimusmenetelmän valinta	9
1.5. Tutkielman rakenne	10
2. SOSIAALISESTI VASTUULLISET HANKINNAT MUKAAN YRITYSTEN OSTOTOIMINTAAN	11
2.1. Yritysten yhteiskuntavastuu	12
2.1.1. Yhteiskuntavastuun taloudellisuus ja sen mittaaminen	16
2.2. Sosiaalinen vastuullisuus	17
2.2.1. Vastuulliset hankinnat	23
2.2.2. Sosiaalisesti vastuulliset hankinnat	25
2.3. Tavarantoimittajien sosiaalisen vastuullisuuden arviointi	31
2.3.1 Yrityskohtaiset toimintaperiaatteet	35
2.3.1.1. Toimintaperiaatteiden toteutuminen	37
2.3.2. Business Social Compliance Initiative.....	46
3. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	50
3.1. Empiirisen tutkimuksen kysymyksenasettelu	50
3.2. Tutkimusprosessin kuvaus	51
3.3. Tutkimusaineisto ja aineiston analyysi	57
3.3.1. Tutkimusaineisto	57
3.3.1.1. Haastattelut.....	59
3.3.1.2. Kirjallinen aineisto	61
3.3.2. Aineiston analyysi.....	62
3.4. Tutkimusaineiston arviointi	63
3.4.1. Reliabiliteetti	65
3.4.2. Validiteetti.....	66
3.5. Tutkielman tulosten luotettavuus	66
4. SOSIAALISESTI VASTUULLISET HANKINNAT KOHDEORGANISAATIOSSA	68

4.1. Vastuullisia vähittäiskaupan kotimaisia toimijoita	68
4.1.1. Vähittäiskaupan toimijat: Kesko, S-ryhmä ja Stockmann	68
4.1.2. <i>Tekstiili</i>	72
4.2. Yritykset ja BSCI.....	73
4.2.1. <i>Tekstiili</i> ja BSCI.....	73
4.2.2. Tytäryhtiö ja BSCI.....	79
4.3. Ostajat ja tavarantoimittajat	84
4.3.1. Ostajien kokemukset BSCI-prosessista	84
4.3.2. Tavarantoimittajien vastuullisuuden arviointi	88
4.3.3. Tavarantoimittajien reaktiot.....	92
4.4. Vastuullisten hankintojen edistyminen	96
4.4.1. 2000-luvun herääminen.....	96
4.4.2. Vastuullisuuden järjestelmällisempi kehittäminen BSCI:n myötä	98
4.5. Esimerkkejä menetelmistä tavarantoimittajien vastuullisuuden lisäämiseksi.....	100
4.5.1. Monitorointitiimi ratkaisuna BSCI-prosessin myymisessä Kiinaan.....	101
4.5.2. Vietnamin kehitysyhteistyöhanke	102
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	102
5.1. Tavarantoimittajien ja ostavien yritysten välisten maailmojen erot	102
5.2. Tavarantoimittajien sosiaalisen vastuullisuuden eteneminen kirjallisuuden ja tutkimukseni perusteella	107
5.3. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	109
5.4. Suositukset käytännön toimijoille ja jatkotutkimukselle.....	109
LÄHTEET	112

1. JOHDANTO

1.1. Tutkielman taustaa ja lähtökohtia

Kestävä kehitys, ilmastonmuutos sekä yritysten yhteiskuntavastuu ovat teemoja, joita yritykset kohtaavat päivittäin ja jotka asettavat rajoitteita niiden toiminnalle. Yritysten toimintaa ohjaavat nykyään erilaiset vastuullisuuden tavoitteet, jotka näkyvät lisääntyvänä raportointina, uusina tuotekehityksen ja markkina-alueiden kohteina sekä tarpeena ottaa huomioon yrityksen sidosryhmät yhä tarkemmin. Eräänä uutena trendinä voidaan nostaa esiin yrityksen rooli vastuullisena toimijana osana yhteiskuntaa. Yhteiskuntavastuun jakautuminen taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristöön liittyvään vastuullisuuteen on monen yrityksen yhteiskuntavastuun raportoinnin perusta. *Ekonomi* -lehdessä (7/2008, 12) todetaan, että yhteiskuntavastuu ymmärretään maasta, kulttuurista ja sidosryhmästä riippuen eri tavalla. Lehti jatkaa, että joillekin yhteiskuntavastuu merkitsee hyväntekeväisyyttä kun toisille se puolestaan näyttäytyy yhteiskunnallisia ongelmia ratkaisevien tuotteiden kehittämisenä tai hyvien liiketoimintatapojen noudattamisena. Tässä tutkielmassa yhteiskuntavastuu ymmärretään etenkin hyvien liiketoimintatapojen noudattamisena, jonka tulee ulottua läpi koko yrityksen hankintaketjun. Tutkielmani tarkastelee tavarantoimittajien sosiaalista vastuullisuutta ja siihen liittyviä toimintatapoja, jossa huomio kohdistuu erityisesti työntekijöiden työoloihin sekä palkkaukseen liittyviin näkökulmiin.

Tutkielmani taustalla vaikuttaa ilmiö, jossa kansainvälisesti toimivat yritykset ovat ulkoistaneet tuotantoaan yhä enemmän Kaukoitään globalisaation ja kansainvälisen kilpailun seurauksena. Aikaisemmin yritysten oli mahdollista hankkia tavaransa toimittajilta, joiden työntekijöiden työolot saattoivat olla heikkolaatuiset. Median ja suuren yleisön huomion kiinnittyminen tehdastyöläisten työaikoihin, työoloihin ja palkkaan on pakottanut monet yritykset reagoimaan tilanteeseen. Toimitusketjun hallintaan, joka aikaisemmin rajoittui lähinnä tuotteiden mahdollisimman nopeaan siirtoon paikasta toiseen, on tullut mukaan maineenhallinta. Voidaan sanoa, että toimitusketju on yhtä vahva kuin sen heikoin lenkki. *Ekonomi* (7/2008) muotoilee asian niin, että maine on menetetty, jos arvoketjun viimeinen lenkki sortuu lapsityövoiman käyttöön. Tällaisen asian ilmeneminen yrityksen toimitusketjussa saattaa vaikuttaa sen toimintaan huomattavasti, koska kuluttajat voivat reagoida asettamalla yrityksen tuotteet boikottiin, mikä näkyy lopulta yrityksen taloudellisessa menestyksessä. Eettisesti tuotettujen tavaroiden tarjoajat ja sosiaalisen vastuun

kantavat yritykset voivat tarkemman maineen- ja riskienhallinnan lisäksi saada uusia yritysten vastuullisuutta korostavia asiakkaita.

Ulkoistamisen seurauksena yritysten tulee yhä tarkemmin huomioida millaisissa oloissa niiden hankkimat tuotteet on valmistettu. Vastuullisuuden tulisi välittyä myös yrityksen ulkopuolisilta hankkimien tavaroiden kautta. Usein ulkoistamisella pyritään saamaan kustannushyötyjä, mikä viime kädessä tarkoittaa, että tuotteet halutaan hankkia mahdollisimman halvalla. Toimintaympäristössä, jossa kilpailu tapahtuu suurimmaksi osaksi hinnalla, tavarantoimittajien voi olla vaikea ymmärtää vastuullisuuden merkitystä liiketoiminnalle. Länsimaissa ja etenkin Pohjoismaissa yritykset ovat alkaneet sisäistää vastuullisen toiminnan osaksi omaa liiketoimintaa, osittain siihen liittyvän suuren maineriskin johdosta. Tämän vastuullisuusajattelun siirtäminen ulkomaalaisille tavarantoimittajille täysin erilaiseen liiketoimintaympäristöön asettaa suuren haasteen yrityksille.

Kesko, S-ryhmä ja Stockmann ovat muiden yritysten tapaan siirtäneet hankintojaan matalampien työvoimakustannusten kehittyviin ja teollistuviin maihin, erityisesti Aasiaan. Työolot näissä maissa saattavat kuitenkin usein olla huonot, vaikka parempia työoloja koskevia lakeja ja toimintaperiaatteita on olemassa. Yrityksillä ei ole varaa vastuuttomaan hankintaan, koska siihen liittyvä riskit kuten julkisuuskuvan huonontuminen ja maineen tahraantuminen, ovat monen kohdalla liian suuret. (www.bsci-eu.org) Monimutkaisten toimitusketjujen myötä hankkivan yrityksen tulee huolehtia, että ketjun kaikki osat ovat todistettavasti kunnossa. Tavarantoimittajien valmistusmaa ei enää ole Suomi, mutta yhä useamman tuotteen kohdalla kuluttajien ostopäätöksiin vaikuttaa hyvän hinta-laatusuhteen lisäksi tavarantoimittajan alkuperän jäljittäminen sekä sosiaalisesti vastuullinen tuotanto. Tämä vaatii tavarantoimittajien sitoutumista erilaisiin auditointi- ja sertifiointijärjestelmiin.

Tutkielmani taustalla on vastuullista hankintaa ja tavarantoimittajien sosiaalista vastuullisuutta korostava trendi, jonka johdosta yhä useampi yritys on julkaissut aiheesta omat yrityskohtaiset toimintaperiaatteensa. Kansainvälisesti toimivat yritykset odottavat, että niiden tavarantoimittajat noudattavat kyseisiä periaatteita ja osoittavat olevansa ostoyhteistyön arvoisia. Toimintaperiaatteiden perimmäisenä tarkoituksena on parantaa työntekijöiden sosiaalisia oloja sekä tehostaa niiden valvontaa. Yleisesti tällaista kehitystä voidaan pitää hyvänä ja osittain työntekijöiden työoloja kehittävänä, mutta se on myös johtanut periaatteiden pirstoutumiseen eri yritysten välillä. Lukuisten yrityskohtaisten sertifiointijärjestelmien vaatimukset heijastuvat

tavarantoimittajille tehottomuutena, koska tehtaat joutuvat useiden ainakin osittain päällekkäisten periaatteiden ja auditointien kohteeksi. (www.bsci-eu.org) Business Social Compliance Initiative-monitorointijärjestelmä on tutkielmassani käytetty sosiaalisen vastuullisuuden osoittaja, joka on perustettu, jotta tavarantoimittajille esitettyjä vaatimuksia voitaisiin yhtenäistää ja sosiaalisen vastuullisuuden arviointia helpottaa.

1.2. Tutkimuksen kohdeilmio

Lähestyn aihetta suurten Suomessa toimivien, tukkukauppaa harjoittavien yritysten kautta. Kesko, S-ryhmän Inex Partners ja Stockmannin Lindex ovat liittyneet BSCI-monitorointijärjestelmään ja pyrkivät tätä kautta kehittämään vastuullista hankintaansa. Tutkielmani haastatteluiden kohdeorganisaatio on suuri suomalainen vähittäis- ja tukkukauppaa harjoittava maahantuontiyritys. Kohdeorganisaatio harjoittaa liiketoimintaa usealla eri toimialalla. Kuten muiden suomalaisten vähittäis- ja tukkukauppojen kohdalla myös sen toiminnasta löytyy ruoka-, käyttötavara-, rauta- sekä auto- ja konekauppaa. Olen rajannut tutkimukseni koskemaan kohdeorganisaation hankintoja tietyllä vähittäiskaupan alalla ja sen sisällä muutamia tuoteryhmiä, joiden hankinnat koostuvat keskeisesti riskimaista.

Tutkin tavaranoistajien mahdollisia keinoja saada riskimaiden tavarantoimittajat eurooppalaisten kauppaketjujen muodostamaan, sosiaalisia auditointeja edistävään Business Social Compliance Initiative-monitorointiprosessiin. Kauppaketjujen yhteistyöliittymä on määritellyt riskimaat sen perusteella, että niissä tiedetään tapahtuvan ihmis- ja työelämän oikeuksien loukkaamisia, pääasiassa kansallisen työlainsäädännön vähäisen valvonnan vuoksi (Keskon yhteiskuntavastuun raportti 2007, 77). Riskimaita on BSCI-luokituksen mukaan Euroopassa Armenia, Azerbaidzhan, Valko-Venäjä, Bulgaria, Georgia, Moldova, Romania, Venäjä, Ukraina sekä Almerian alue Espanjassa, kaikki Latinalaisen Amerikan maat, Afrikassa kaikki muut alueet Etelä-Afrikkaa lukuun ottamatta sekä Aasian maat Japani ja Singapore pois lukien (S-ryhmän vastuullisuuskatsaus 2008, 12). BSCI-prosessin yhteydessä riskimaahankinnoista käytetään myös nimitystä kehitysmaatuonti.

Kesko, S-ryhmä ja Stockmann ilmoittavat kaikki vastuullisuutta ja vastuullista hankintaa käsittelevillä internetsivuillaan, että niiden tavoitteena on saada mahdollisimman moni riskimaan tavarantoimittaja mukaan BSCI-yhteistyöhön. Käytännössä ostajien vastuulla on saada

tavarantoimittajat sitoutumaan joko BSCI-auditointiin tai SA 8000-standardiin. BSCI-auditoinnin ja SA 8000-sertifioinnin yhteisenä tavoitteena on varmistaa tavarantoimittajien sosiaalinen vastuullisuus, jolla tarkoitetaan esimerkiksi lakien ja sopimusten noudattamista sekä huomion kiinnittämistä palkkaukseen, työterveyteen ja – turvallisuuteen. BSCI-yhteistyöliittymä on määritellyt prosessiin seitsemän eri vaihetta, joista mielenkiintoisin vaihe liittyy ostajien keinoihin saada tavarantoimittaja mukaan BSCI-järjestelmään. Prosessin alun suurin käytännön ongelma on, että haastattelemillani ostajilla on hyvin vähän todella merkittäviä keinoja painostaa tai suostutella tavarantoimittajia mukaan prosessiin. Ostoyhteistyö aloitetaan yleensä siitä riippumatta onko tavarantoimittajalla SA 8000-merkintää tai BSCI-auditointia tai onko tavarantoimittaja ylipäänsä halukas osallistumaan auditointeihin. Tavarantoimittajien vastuullisuus arvioidaan ennen ostojen aloittamista tavarantoimittajille lähetettävällä itsearviointilomakkeella.

Vastuullisten hankintojen alueilta löytyy paljon tutkimusta, joka kartoittaa miksi yritys toimii sosiaalisesti vastuullisesti (Panapanaan, Linnanen, Karvonen & Phan 2003; Sahlin-Andersson 2006; Taylor 2005). Toiset tutkijat käyvät läpi mitkä tekijät ohjaavat yrityksen sosiaalisesti vastuullista hankintaa (Worthington, Ram, Boyal & Shah 2008). Aihetta on tutkittu myös siitä näkökulmasta, miksi tavarantoimittajien tulisi sitoutua vastuulliseen toimintaan (Carter 2005; Carter & Jennings 2002). Monen tutkimuksen taustalla on ajatus, että länsimaalaisen ostavan yrityksen tulee edistää tavarantoimittajansa vastuullisuutta (Graafland 2002; Zheng, Knight, Harland, Humby & James 2004). Toisissa tutkimuksissa puolestaan käydään usein läpi tietyn auditointi- tai monitorointijärjestelmän tuomat positiiviset ja negatiiviset vaikutukset, sen jälkeen kun tavarantoimittaja on omaksunut vastuullisuuden osaksi toimintaansa (Boyd, Spekman, Kamauff & Werhane 2007; Gould 2005; Jamison & Murdoch 2007). Tutkielmassani keskityn siihen, millaisena ostajat kokevat tavarantoimittajien halukkuuden osallistua vastuullisuutta edistävään prosessiin. Ostajien kokemusten kartoittaminen tietyn sosiaalista vastuullisuutta edistävän prosessin suhteen on kohtalaisen uusi tutkimusalue. Suomalaisyrietykset ovat alkaneet BSCI-prosessin 2000-luvun puolella, mutta siitä ei ole juuri toteutettu aiempaa tutkimusta. Kesko ja Stockmann liittyivät BSCI-yhteisöön 2005 ja Inex Partners puolestaan 2007. Prosessin edistymisen tarkempi havainnointi yhden yrityksen näkökulmasta ja siihen liittyvien tekijöiden kartoittaminen avaa tuoreen näkökulman yritysten vastuullisiin hankintoihin.

Monet tutkimukset ovat kiinnittäneet huomiota siihen, millainen sisältö erilaisilla toimintaperiaatteilla on (Mamic 2005, 82; Emmelhainz & Adams 1999). Harvempi tutkimus on lähestynyt toimintaperiaatteita niiden käyttöönoton näkökulmasta (The World Bank Group 2003).

Tutkimukseni luo katsauksen siihen, millaisiin oloihin näitä toimintaperiaatteita halutaan tuoda tai siirtää. Lisäksi selvitän ostajien haastatteluiden perusteella, kuinka tavarantoimittajien suhtautumiseen voitaisiin mahdollisesti vaikuttaa. Ostajien kokemusten kautta voi muodostua myös erilaisten periaatteiden sekä sertifiointi- ja auditointijärjestelmien omaksumista edistäviä huomioita. Tutkielmassani selvitän miten vaikuttavana ostajat kokevat toimintansa tavarantoimittajien omaksuessa ostavien yritysten periaatteita. Selvitän tietyn hetken tilanteen sekä mitkä asiat ostajat kokevat merkittävinä juuri kyseisellä hetkellä. Yrityksen vastuullisuutta korostavien toimintaperiaatteiden implementoinnin on havaittu sisältävän eri vaiheita, jotka vaihtelevat tapauskohtaisesti (Mamic 2005, 83). Toisaalta kilpailun tuoma paine on vähentänyt valmistavien yritysten toiminnan kirjoa (Mamic 2005, 99). Tällä saattaa olla positiivinen vaikutus tavarantoimittajien halukkuuteen omaksua ja noudattaa yritysten julkaisemia toimintaperiaatteita. Tutkielmassani huomio kiinnittyy myös siihen, miten muiden ostavien yritysten toimet ovat vaikuttaneet tavarantoimittajissa havaittuihin reaktioihin.

Tutkielmani kysymys käsittelee sitä, miten suomalainen kansainvälistä kauppaa harjoittava yritys *Tekstiili* (nimi muutettu) voi vaikuttaa tavarantoimittajiensa sosiaaliseen vastuullisuuteen. Tutkielmani perustuu haastattelemini henkilöiden näkemyksiin siitä, millaisena he kokevat sosiaalisesti vastuullisten hankintojen kriteereiden siirtämisen ulkomaisten tavarantoimittajien oloihin. Lisäksi tutkin kuinka onnistuneena kohdeorganisaation eri tasojen edustajat eli yhteiskuntavastuuasiantuntija, ostojohtaja ja ostajat pitävät BSCI-prosessin toteutumista. Tutkielmassani saan vastauksen myös kysymykseen miten erilainen toimintaympäristö vaikuttaa ostajien kokemuksiin tavarantoimittajien halukkuudesta ja edellytyksistä osallistua BSCI-prosessiin.

1.3. Avainkäsitteet ja –termit

BSCI. Business Social Compliance Initiative on eurooppalaisten kauppaketjujen muodostama yhteenliittymä, jonka tarkoituksena on edistää kehitysmaatuontiin kohdistuvia sosiaalisia auditointeja (www.bsci-eu.org).

Riskimaahankinta. Tuotteiden ostaminen BSCI-yhteistyöliittymän määrittelemistä riskimaista. Riskimaat luokitellaan maiksi, joissa tiedetään tapahtuvan ihmis- ja työelämän oikeuksien

loukkaamisia, pääasiassa kansallisen työlainsäädännön vähäisen valvonnan vuoksi (Keskon yhteiskuntavastuun raportti 2007, 77).

Suora tavarantoimittaja. Tavarantoimittaja, jonka kanssa ostavalla yrityksellä on välitön liiketoimintasuhde. Suorassa liiketoimintasuhteessa tavarantoimittaja laskuttaa ostavaa yritystä sille valmistetuista tuotteista tai palveluista (www.purchasing.rutgers.edu).

Sosiaalinen vastuullisuus. Käsitteellä tarkoitetaan yrityksen toimia, jotka ovat vapaaehtoisia ja liittyvät sidosryhmien johtamiseen sekä verkostoitumiseen (Cetindamar & Husoy 2007, 164). Tutkielmassa sosiaalinen vastuullisuus korostaa sen kansainvälisen lainsäädännön, kansallisen lain ja säädösten tai muiden pakollisten vaatimusten noudattamista, jotka takaavat sidosryhmille, etenkin työntekijöille, parhaimmat oikeudet.

Sosiaalisesti vastuulliset hankinnat. Toimintaa, jossa pyritään huomioimaan yrityksen ostamiseen liittyvät julkiset seuraamukset tai luomaan positiivista sosiaalista muutosta yrityksen ostokäyttäytymisen kautta (Drumwright 1994, 1). Sosiaalisesti vastuullisessa hankinnassa kiinnostus suuntautuu muun muassa lapsityövoiman käyttöön (Kolk & van Tulder 2002) ja työntekijöille vaarallisiin ja hyväksytyihin työoloihin (Emmelhainz & Adams 1999).

Yhteiskuntavastuu. Yhteiskuntavastuu sisältää sukupuoleen ja rotuihin liittyviä asioita (Ibarra 1993), yrityksen toiminnan vaikutuksen huomioinnin ekosysteemeihin ja luonnonympäristöön (Shrivastava 1995), hyväntekeväisyyden ja työyhteisön kehittämisen (Fry, Keim & Meiners 1982), työntekijöiden työ- ja asuinolojen huomioinnin (Jennings & Entine 1999) sekä työpaikan turvallisuuden varmistamisen (McLain 1995). Yhteiskuntavastuu jaotellaan usein taloudellisen vastuun, ympäristövastuun ja sosiaalisen vastuun alueisiin.

Tutkielmassani käytetään yrityksen ostoja ja hankintoja toistensa synonyymeinä.

1.4. Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimukseni on luonteeltaan kartoittava tutkimus, jonka pääasialliseksi aineistonkeruumenetelmäksi olen valinnut haastattelut. Tutkimuskysymykseni vastaukset muotoutuivat enimmäkseen ostajien haastatteluiden perusteella. Näiden lisäksi olen hyödyntänyt

myös aiempia tutkimuksia vastuullisista hankinnoista sekä suomalaisten suurimpien tukku- ja vähittäiskauppaa harjoittavien yritysten internetsivuja, kuten Keskon, S-ryhmän ja Stockmannin, sekä niiden julkaisemia raportteja. Tutkimuskysymykseni käsittelee ostajien kokemuksia BSCI-prosessista, joten paras menetelmä näiden kokemusten ja havaintojen selvittämiseen on teemahaastattelu, jossa tietyn kysymysrunгон ympärille muodostuu vapaata keskustelua. Tutkimusmenetelmänä haastattelu on hyvä väline tietyn tutkimusongelman kokonaiskuvan rakentamiseksi. Haastatteluiden lisäksi käytän tutkielmani aineistona erilaisia kirjallisia lähteitä. Keskon, S-ryhmän, Stockmannin ja BSCI-yhteistyöliittymän internetsivut sekä yritysten kokoamat kirjalliset yhteiskuntavastuun raportit ja tilinpäätöstiedote, tieteelliset artikkelit sekä kirjat toimivat täydentävinä tietolähteinä. Useiden lähteiden käyttö tukee tutkielmani johtopäätöksiä.

Haastateltavat olen valinnut sen mukaan millaista tietoa heiltä on ollut mahdollista saada. Suomalaisen vähittäiskauppa *Tekstiilin* yhteiskuntavastuuasiantuntija kuvaili sitä kokonaisuutta, jonka sisällä sosiaalisesti vastuulliset hankinnat tapahtuvat. Hän kuvasi tilanteen yleisemmällä tasolla. Ostajohtaja, sisustustekstiileiden ostaja 1, liinavaatteiden ostaja 2 ja alusvaatteiden ostaja 3 puolestaan kertoivat sosiaalisesti vastuullisista hankinnoista käytännön tasolla. Olen analysoinut tutkimusaineistoni käyttäen haastatteluissa esiintyneitä kommentteja. Näkyvän analyysin teko antaa lukijalle mahdollisuuden arvioida käytettyä tutkimusmenetelmää ja sitä vastaako menetelmän avulla saatu aineisto tutkielmani tutkimuskysymyksiin.

1.5. Tutkielman rakenne

Tutkielmani muodostuu viidestä luvusta. Tämän luvun tutkimusaiheen, avainkäsitteiden ja termien sekä tutkimusmenetelmän alustavan esittelyn jälkeen siirryn tutkielmani toiseen lukuun, joka käsittelee teoreettista viitekehystä. Toisessa luvussa käyn läpi mitä tutkielmani aiheesta on aikaisemmin kirjoitettu. Tieteellisten artikkeleiden muodostama teorialuku luo katsauksen siihen, millaisista näkökulmista yritysten yhteiskuntavastuuta voi käsitellä. Toisessa luvussa esittelen myös millaisia näkemyksiä liittyy sosiaaliseen vastuullisuuteen, yritysten vastuullisiin hankintoihin sekä sosiaalisesti vastuullisiin hankintoihin. Toisen luvun viimeisessä osassa kerron millaisia välineitä yritykset voivat käyttää todistaakseen tavarantoimittajiensa sosiaalisen vastuullisuuden. Näistä tärkeimpinä esiintyvät yrityskohtaiset toimintaperiaatteet sekä BSCI-järjestelmä.

Tutkielmani kolmannessa luvussa perustelen miksi olen valinnut aineistoni keruumenetelmäksi henkilökohtaiset haastattelut ja millaista tietoa haastattelemalla on mahdollista saada. Kuvailen myös tutkimusprosessini etenemisen tutkimuskysymyksen muotoilusta aina analyysiin ja johtopäätösten tekoon saakka. Kolmannen luvun lopussa kuvailen millaisilla kriteereillä tutkielmassani käytettyä aineistoa ja analyysimenetelmää tarkastellaan. Lisäksi käyn läpi miten tutkimuksen tekoon ja aineistoon liittyviä rajoituksia voidaan huomioida.

Neljäs luku koostuu laajasta empiirisestä aineiston esittelystä sekä sen analyysistä. Olen avannut tässä luvussa haastatteluissa esiintyneitä kommentteja ja näkökulmia. Olen korostanut haastatteluista saamaani empiiristä aineistoa nostamalla siitä esiin anonymiksi muutettuja kommentteja, joiden kautta luvussa neljä esiintyy hyvin paljon ostajien työhön liittyviä värikkäitä ilmaisuja. Empiriaa käsittelevä luku avaa ostajien kohtaamaa maailmaa heidän yrittäessään saada tavarantoimittajat osallistumaan BSCI-prosessiin. Haastatteluista ja muuta aineistoa analysoimalla olen muodostanut neljänteen lukuun ajallisen jakauman siitä, kuinka sosiaalisesti vastuulliset hankinnat ovat kehittyneet osaksi ostajien jokapäiväistä työtä ja mitä ongelmia tässä kehityksessä on havaittu. Neljännen luvun lopussa kerron ratkaisusta, jonka Kesko esittelee internetsivuillaan. Yritys on kehittänyt kiinalaisille tavarantoimittajille monitorointitiimin, jonka toiminnan tarkoituksena on edistää tavarantoimittajien BSCI-auditointien läpäisyä. Vastuullisten hankintojen edistämistä varten on perustettu myös kehitysyhteistyöhanke, jossa ovat mukana Stockmann, Tuko ja Kesko. Viidennen lukuun olen koonnut tutkielmani tärkeimmät johtopäätökset, suosituksia käytännön toimijoille sekä jatkotutkimusehdotuksia.

2. SOSIAALISESTI VASTUULLISET HANKINNAT MUKAAN YRITYSTEN OSTOTOIMINTAAN

Tässä luvussa käyn läpi yritysten yhteiskuntavastuuseen liittyvää kirjallisuutta sekä erityisesti siihen sisältyvää sosiaalisen vastuullisuuden aluetta. Sosiaalinen vastuullisuus on noussut ympäristöön ja taloudelliseen menestykseen liittyvän vastuullisuuden ohessa tärkeäksi tekijäksi yritysten raportoidessa yhteiskuntavastuustaan. Tämän luvun tarkoituksena on avata mitä tarkoitetaan sosiaalisesti vastuullisilla hankinnoilla ja millaisin erilaisin välinein tavarantoimittajien sosiaalista vastuullisuutta arvioidaan. Luvun lopussa selitän miksi yrityskohtaiset toimintaperiaatteet eivät aikaisempaan kirjallisuuteen perustuen ole parhaimpia tapoja varmistaa tavarantoimittajien

liiketoiminnan sosiaalinen vastuullisuus. Vaihtoehtoiseksi menetelmäksi nostan eurooppalaisten kauppaketjujen käytössä olevan Business Social Compliance Initiative-prosessin (BSCI).

2.1. Yritysten yhteiskuntavastuu

Yhteiskuntavastuukirjallisuus käsittelee aihetta perusteellisesti ja monipuolisesti eri näkökulmista. Tässä luvussa avaan mitä yhteiskuntavastuu tarkoittaa eri teoreettisista näkökulmista ja miten se mielletään osaksi yrityksen tai organisaation toimintaa. Tutkijoiden mukaan yritysten yhteiskuntavastuun voidaan nähdä sisältyvän ainakin seuraaviin aiheisiin: sukupuoleen, rotuihin ja tasa-arvoon liittyviin asioihin (Ibarra 1993), yrityksen toiminnan vaikutusten tutkimisen ekosysteemeihin ja luonnonympäristöihin (Shrivastava 1995), hyväntekeväisyyden sekä yrityksen lähiyhteisöjen kehittämiseen (Fry, Keim & Meiners 1982), huomioimisen työntekijöiden työ- ja asuinoloihin liittyviin tekijöihin (Jennings & Entine 1999) sekä työntekijöiden terveyteen ja turvallisuuteen liittyviin asioihin (McLain 1995). Yritysten on mahdollista tarkastella omaa vastuullisuuttaan yrityksen liiketoiminnan tukemisen näkökulmasta, koska aiheen ollessa niin laaja eivät yritysten resurssit riitä kaiken sen toiminnan kehittämiseen, joka luetaan mukaan yhteiskuntavastuuseen.

Yritysten yhteiskuntavastuun käsitteen laajan sisällön vuoksi sen myös ymmärretään koskettavan monia yhteiskunnallisia toimijoita. Windsor (2006) toteaa, että yhteiskuntavastuu on käsite, joka määrittelee yritysten velvoitteet yhteiskunnan sidosryhmiä (Windsor 2006, 96) ja ympäristöä kohtaan sekä lisäksi velvoitteiden pohjalta kuvailee kuinka johdon tulisi kantaa nämä vastuut (Windsor 2006, 93). Yhteiskuntavastuu tulee käsittää Blowfieldin ja Frynasin (2005, 503) mukaan niin laajasti, että eri toimijat voivat käyttää ja muokata sitä tilanteen vaatimalla tavalla. Esimerkiksi käytännön toimijat, jotka pyrkivät edistämään yrityksensä yhteiskuntavastuuta käsittävät termin hyvin erilaisilla kuin yhteiskuntavastuun tutkijat (Blowfield & Frynas 2005, 501). Yhteiskuntavastuuseen voidaan yleisesti liittää ajatus, että yritysten vastuu ei pääty lakien noudattamiseen, jolloin niiden tulee osoittaa vastuullisuutta liiketoiminnan muita sidosryhmiä kohtaan (Blowfield & Frynas 2005). Tällaisen laajan tason määrittelyn jälkeen tulkinnat yritysten yhteiskuntavastuulle ovat erittäin hajanaisia (Halme 2007, 3). Cramer, Jonker sekä van der Heijden (2004) käsittelevät kuinka yritysten työntekijät mieltävät yhteiskuntavastuun osaksi toimintaansa ja mitä se tarkoittaa toimijoiden tekemän työn näkökulmasta. Lopputuloksena oli, että yhteiskuntavastuun määritelmä vaihteli tilanteen ja henkilön mukaan. Eräiden tutkijoiden (Cramer

ym. 2004, 218) kyselyyn osallistuneiden henkilöiden joukossa yritysten yhteiskuntavastuu nähtiin uutena muotisanana, jonka merkitys on vielä suurelta osin avoin.

Yritysten yhteiskuntavastuu on noussut globaaliksi trendiksi, jonka ovat omaksuneet niin yritykset, valtiot, kansainväliset organisaatiot kuin muu yhteiskunta (Sahlin-Andersson 2006, 595). Sahlin-Andersson (2006) esittää yhteiskuntavastuun trendinä, joka palvelee monia eri motiivein varustettuja tahoja. Myös Halme (2007, 1) toteaa, että yhteiskuntavastuu voidaan nähdä kehityssuuntana joka tuo jokaiselle jotakin. Halme huomioi, että yritysten yhteiskuntavastuu on noussut tai tuotu osaksi yritysten toimintaa, koska kansainvälisillä säätelijöillä ei ole ollut enää muuta keinoa puuttua yritysten toimintaan. Valtioiden odotetaan, että yhteiskuntavastuun kautta yritykset motivoituvat edistämään sosiaalista oikeudenmukaisuutta sekä noudattamaan ympäristölainsäädäntöä, koska samalla ne takaisivat toimintansa kitkattoman jatkumisen sekä minimoisivat ulkopuolisten tahojen puuttumisen omaan toimintaansa (Halme 2007, 1). Yhteiskuntavastuun taustalla vallitsee implisiittinen näkemys siitä, että kehittyvät maat ovat erilaisia kuin kehittyneet ja siksi ne tarvitsevat erityistä huomiota (Blowfield & Frynas 2005, 499).

Yritysten yhteiskuntavastuu jaetaan usein talousvastuun, ympäristövastuun sekä sosiaalisen vastuun alueisiin. Tästä jaosta käytetään englannin kielessä termiä ”triple bottom line” eli niin sanottu kolmoistilinpäätös. Lähes kaikki suuryritykset käyttävät nykyään omassa yhteiskuntavastuun raportoinnissaan tätä jakoa. Norman ja MacDonald (2004, 244) toteavat, että termi otettiin käyttöön 1990-luvun puolivälin jälkeen ja se sai osakseen laajempaa huomiota John Elkingtonin (1997) julkaisussa ”Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business”. Suurten suomalaisten yritysten joukossa termi ja sen mukainen raportointi otettiin käyttöön enimmäkseen 2000-luvun alussa. Ennen sitä yritysten vastuullisuuden raportointi oli keskittynyt suurimmaksi osaksi vain ympäristöön.

Yrityksen yhteiskuntavastuullinen toiminta kattaa yllä esitettyyn jakoon perustuen kolme aluetta, jotka ovat taloudellinen, sosiaalinen sekä ympäristöön liittyvä vastuu. Taloudellisen vastuun mittareina käytetään yrityksen liikevaihtoa, maksettuja palkkoja ja yleishyödyllisten yhteisöjen tukemista. Taloudellinen vastuu voidaan nähdä yrityksen toiminnan perusedellytyksenä, jolloin se muodostaa perustan kahdelle muulle vastuullisuuden muodolle. Usein vastuullisuus edellyttää taloudellisia resursseja, joten tappiollisen yrityksen on hyvin vaikea kehittää omaan toimintaansa pitkällä tähtäimellä vastuullisemmaksi ilman riittävää pääomaa. Ympäristöön ja sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyvien mittareiden kuten erilaisten luonnonvarojen kulutuksen tai työntekijöiden

terveydenhoitoon liittyvien tekijöiden parantaminen vaativat yleensä investointeja, joita ei ole mahdollista tehdä ilman vapaata taloudellista pääomaa. Yrityksen tulee myös varmistaa, että sillä on henkistä pääomaa eli osaamista, joko omassa henkilökunnassa tai ulkopuolisten konsulttien käytön kautta.

Tutkielmassani käsittelen yhteiskuntavastuun jakoa Keskon julkaiseman yhteiskuntavastuun raportin (2007) sisällön mukaisesti. Kolmikantainen jako on yleistynyt suurten yritysten yhteiskuntavastuuraportoinnissa, joten sen käyttö tutkielmassa on perusteltua, niin käytännön toimijoiden kuin tutkijoidenkin, laajan käytön vuoksi. Raportissa (2007, 31) taloudellisen vastuun piiriin kuuluu hyvä taloudenhoito, tehokas resurssien käyttö ja taloudellisen hyödyn tasainen ja pitkäjänteinen tuottaminen eri sidosryhmille. Ympäristövastuun keskeisenä ohjaajana toimii Keskon ympäristöpolitiikka, joka tähtää ensisijaisesti välittömien ympäristövaikutusten vähentämiseen erilaisten kestävä kehityksen periaatteiden ja ISO 14 001-standardiin perustuen (Keskon yhteiskuntavastuun raportti 2007, 45; Keskon vastuulliset toimintatapamme-opas 12). Sosiaalinen vastuu puolestaan korostaa henkilöstön hyvinvointia ja henkilöstöjohtamista (Keskon yhteiskuntavastuun raportti 2007, 63). S-ryhmä käyttää omassa vastuullisuuskatsauksessaan (2007, 2) samanlaista jakoa. S-ryhmän katsauksessa (2007, 2) todetaan, että vastuullisen toiminnan lähtökohtana ovat kansainvälinen ja kansallinen lainsäädäntö sekä erilaiset sopimukset, julistukset ja ohjeet. Lakien noudattaminen on perustaso, jonka lisäksi vastuullisuus vaatii sitoutumista toiminnan jatkuvaan parantamiseen.

Yhteiskuntavastuuta koskevassa keskustelussa lakien noudattaminen nousee kolmikohtaisen jaon lisäksi esiin. Tutkielmani kannalta vastuullista toimintaa osoitetaan ennen kaikkea noudattamalla maan lakeja ja säädöksiä. Yrityksen ei siis tarvitse osoittaa mitään lakien ja yleisten vaatimusten ylittämää toimintaa, kuten hyväntekeväisyyttä, jotta sen toiminta voitaisiin katsoa vastuulliseksi. Kyseessä on kuitenkin ristiriitainen ajatus, johon löytyy myös eriäviä mielipiteitä (Davis 1960, 70) joissa katsotaan, että yritys joka toimii vastoin lakia tai säädöksiä joutuu vastaamaan teostaan tuomioistuimen eteen. Tällöin vastuullinen toiminta alkaisi vasta siitä mihin laki päättyy. Tutkielmaani koskevien tavarantoimittajien kotimaiden infrastruktuuri ja tavarantoimittajien yleiset toimintatavat kuitenkin osoittavat, että näiden riskimaiden lakien noudattaminen ei ole niin yleistä, että yhteiskuntavastuun voisi katsoa alkavan vasta siitä mihin laki päättyy. Tavarantoimittajien toimintaympäristössä maan lakien noudattaminen ja poikkeaminen yleisestä liiketoimintatavasta toimivat riittävänä osoituksena yrityksen yhteiskuntavastuusta.

Yritykset joutuvat yhä enemmän huomioimaan sen, miten niiden toiminta heijastuu muuhun ympäristöön. Ympäristönsuojelijat, muut aktiiviset ryhmät sekä media seuraavat tarkasti yritysten toimintaa ja puuttuvat siihen, jos havaitaan yrityksen työntekijöille tai muulle yhteisölle haitallista toimintaa. Cruz ja Wakolbinger (2008, 62) luettelevat useita syitä, miksi yritykset ovat ottaneet yhteiskuntavastuun osaksi normaalia toimintaa. Heidän mukaansa yritykset pyrkivät parantamaan mainettaan, haluavat välttää sanktioita, hallita riskejä sekä lisätä asiakasuskollisuutta. Tutkijat Cruz ja Wakolbinger (2008, 62) toteavat, että yrityksen yhteiskuntavastuu voi tuoda myös muita hyötyjä kuten vähentää tuotannon tehottomuutta, kustannuksia ja riskiä sekä samaan aikaan kasvattaa yrityksen myyntiä, pääomaa, avata uusia markkinoita sekä tehdä brandia tunnetummaksi. Halme ja Laurila (2009, 329) puolestaan jakavat yhteiskuntavastuullisten yritysten toiminnan sen mukaan miten vastuullisuus sijoittuu yrityksen muuhun toimintaan, mitä tavoitteita vastuulliseen toimintaan liittyy ja mitä hyötyjä yritys odottaa vastuullisista toiminnoista eli miksi se tavoittelee vastuullisuutta. Tällaisten kriteereiden kautta tutkijat (emt.) erottavat hyväntekeväisyyden, nykyisten liiketoimintojen muuttamisen entistä vastuullisemmiksi ja uusien liiketoimintamallien kehittämisen, jotka avaavat yritykselle uusia markkinoita ja samalla ratkaisevat yhteiskunnallisia tai ympäristöongelmia.

Kaikki eivät näe yritysten yhteiskuntavastuun kehitystä pelkästään positiivisena asiana. Frankental (2001, 23) esittää että yritykset omaksuisivat yhteiskuntavastuun vain käsitteen tasolla parantaakseen julkisuuskuvaansa., jolloin yritysten yhteiskuntavastuun omaksuminen olisi vain uusi pr-temppu. Hän päätyy siihen, että yhteiskuntavastuu pysyy vain pr-temppuna niin kauan kuin yhteiskuntavastuun piiri ei kata kaikkia sidosryhmiä, yritysten välisiä eroja ei voida verrata ja auditoida yhdenmukaisesti eikä yhteiskuntavastuullista toimintaa palkita suoraan taloudellisella menestymisellä tai ainakaan tällaista linkkiä ei ole kyetty kiistattomasti todistamaan (Frankental 2001, 23). Valor (2008, 315) esittää samansuuntaisia näkemyksiä, joiden perusteella yhteiskuntavastuun kantaminen ei tarkoita sitä, että kuluttajat palkitsisivat yrityksen lisääntyneillä ostoilla eli taloudellisella menestymisellä. Tutkimuksen perusteella Valor (2008, 315) esittää, että kuluttajat kokevat vastuullisen kuluttamisen aikaa vieväksi, taloudellisesti kannattamattomaksi ja henkisesti rasittavaksi. Valor (2008, 322) myöntää, että tiettyjen tuoteryhmien kuten kahvi, tee tai banaanit sekä joidenkin brandien kohdalla, yhteiskuntavastuun kautta voidaan saada todellista kilpailuetua, joka näkyy lisääntyneenä myyntinä. Valtaosa tuotteista tai tuoteryhmistä jää kuitenkin tämän suoran taloudellisen kilpailuedun ulkopuolelle.

2.1.1. Yhteiskuntavastuun taloudellisuus ja sen mittaaminen

Cruz ja Wakolbinger (2008) ovat kehittäneet viitekehyksen jonka avulla voi arvioida kuinka paljon yrityksen kannattaa panostaa yhteiskuntavastuunsa edistämiseen. He toteavat, että lyhyellä tähtämellä ajateltuna yhteiskuntavastuuseen kohdistetut panokset saattavat tuntua suurilta ja näin ajateltuna panostaminen ei kannata. Panostusta tulisi suunnitella pidemmän tähtäimen investointina ja sitä tulisi verrata niihin sanktioihin joita syntyisi, jos yritys laiminlyö velvoitteet koskien saastuttamista, lakien noudattamista, vaarallisia toimintoja, vaarallisten raaka-aineiden tuotantoa sekä työturvallisuutta ja terveyttä. Tutkijat Cruz ja Wakolbinger (2008, 72) päätyvät siihen, että kaikkien yritysten katsoessa vain oman yhteiskuntavastuunsa optimaalista tulosta, ei välttämättä saavuteta parasta tulosta koko toimitusketjua ajatellen.

Cruzin ja Wakolbingerin (2008, 72) esittämät väitteet toimivat hyvin teoriassa, mutta käytäntöön siirrettynä niiden uskottavuus kärsii. Yhteiskuntavastuun ja vastuullisen ajattelun esittely ja vieminen kehittyviin maihin on vasta alkanut, joten kuluu vielä kauan ennen kuin yhteiskuntavastuuseen panostamista voidaan lähestyä koko toimitusketjun kannalta. Riskimaissa toimivien tavarantoimittajien saaman taloudellisen tai muun hyödyn mittaaminen ja kasvun linkittäminen vastuullisuuden lisäämiseen on myös jakanut tukijoiden mielipiteitä. Lisäksi yhdellä hankkijalla ja tavarantoimittajalla saattaa olla useita satoja liiketoimintasuheteita, jolloin toimitusketjut ovat hyvin pitkiä ja siten vaikeasti mitattavia ja hallittavissa. Koko toimitusketjun yhteiskuntavastuun optimaalisen tuloksen saavuttaminen vaatii toistaiseksi liikaa, jotta sitä voitaisiin mitata käytännössä.

Yhteiskuntavastuun ja taloudellisen tuloksen välinen suhde kiinnostaa myös Halmetta ja Laurilaa (2009). He (emt. 2009, 325) kritisoivat yhteiskuntavastuun taloudellisen kannattavuuden mittaamisen tutkimusta liian kapean näkökulman käytöstä. Yhteiskuntavastuuseen liittyy monenlaista toimintaa, hyväntekeväisyydestä uusien yhteiskunnallisia ongelmia helpottavien tuotteiden kehittämiseen. Halmeen ja Laurilan (2009, 325) mukaan yhteiskuntavastuun taloudellisia vaikutuksia tutkittaessa tulisi huomioida, että on olemassa lukuisia vastuullisen toiminnan muotoja. Lisäksi taloudellisen kannattavuuden tarkastelu tulisi laajentaa yhteiskunnallisiin tuloksiin yrityskohtaisten tuloksen lisäksi (emt.).

2.2. Sosiaalinen vastuullisuus

Sosiaalinen vastuullisuus on edellä esitellyn perusteella yksi kolmoistilinpäätöksen osa. Tutkijat ovat liittäneet sosiaalisen vastuullisuuden piiriin useita asioita, jotka koskevat enimmäkseen yrityksen toiminnan vaikutuksia suhteessa sen tärkeimpiin sidosryhmiin, etenkin työntekijöihin. Cetindamar ja Husoy (2007, 164) toteavat, että yritysten sosiaalisella vastuulla viitataan yrityksen toimiin, jotka ovat vapaaehtoisia, liittyvät sidosryhmien johtamiseen sekä verkostoitumiseen. Maloni ja Brown (2006, 36) puolestaan esittävät sosiaalisen vastuun taustalle ajatuksen, että yrityksiä voidaan pitää eettisesti ja sosiaalisesti vastuullisina lukuisille sidosryhmille. Tutkijat Maloni ja Brown (2006, 36) luettelevat tärkeimmiksi sidosryhmiksi asiakkaat, työntekijät, hallitukset, yhteisöt, kolmannen sektorin yritykset, kansalaisjärjestöt, sijoittajat, hankintaketjun jäsenet, liitot, säätelijät sekä median.

Monet tutkijat ovat pyrkineet määrittelemään yrityksen sosiaalisen vastuun sisällön. Eräs tunnetuimmista yrityksen sosiaalisen vastuullisuuden tutkijoista on Carroll, joka on koontanut useiden eri tutkijoiden käsityksiä siitä mitä yritysten sosiaalinen vastuu merkitsee. Hänen esittämänsä listan (Carroll 1979, 499) perusteella saadaan kattava käsitys, siitä mitä kaikkea sosiaalisen vastuullisuuden piiriin ajatellaan kuuluvan. Hän jakaa tutkijoiden käsitykset yhdeksään eri näkökulmaan joiden mukaan sosiaalisesti vastuullinen toiminta tarkoittaa: voiton maksimointia; enemmän kuin voiton maksimointia; enemmän kuin taloudellisten ja laillisten vaatimusten täyttämistä; vapaaehtoista toimintaa; taloudesta, laillista ja vapaaehtoista toimintaa; taloudellista funktiota, sosiaalisia arvoja ja sosiaalista ympäristöä; laajempaa sosiaalista ympäristöä; vastuuta useista sosiaalisista ongelmista sekä sosiaalisesti vastaanottavan ajattelun tuomista yritykseen. Carroll (1979, 499) itse jakaa sosiaalisen vastuullisuuden taloudelliseen, lailliseen, eettiseen sekä vapaaehtoiseen toimintaan.

Uusimpana yritysten yhteiskuntavastuun suuntana voidaan nostaa siihen liittyvät innovaatiot. Halme ja Laurila (2009, 329) esittelevät kolme yhteiskuntavastuun osa-aluetta: hyväntekeväisyyden, yhteiskuntavastuun yhdistämisen yrityksen nykyiseen liiketoimintaan ja uusien sosiaalisia ja ympäristöllisiä ongelmia ratkaisevien liiketoimintojen kehittämisen. Viimeisten vuosien aikana vastuullisuutta on katsottu uusien innovaatioiden näkökulmasta (Halme & Laurila 2009, 329). Innovaatioista tunnetuimmat liittyvät pyramidin pohja-ajatteluun (engl. bottom of the pyramid), jossa yritykset pyrkivät ratkaisemaan maailman köyhimpien ryhmien yhteiskunnallisia ongelmia kehittämällä näille markkinoille uusia liiketoimintoja (emt.). Halme ja Laurila (2009, 320)

toteavat, että yhteiskunnallisissa innovaatioissa yrityksen lähtökohtana on ympäristöön tai sosiaalisiin asioihin liittyvä ongelma, johon kehitetään uusi tuote tai palvelu ratkaisuksi. Maailman köyhimpiä alueita on aikaisemmin pidetty kannattamattomina markkinoina, koska niiden asukkailla ei ole ollut rahaa yritysten nykyisten tuotteiden ostamiseen. Yhteiskuntavastuun innovaatioajattelun kautta yritykset voivat saada uusia markkinoita ja asiakkaita edellyttäen, että ne kehittävät kokonaan uuden lähestymistavan kehittyvien maiden markkinoille. Yhteiskuntavastuullisten innovaatioiden tarkoituksena on kasvattaa kehittyvien maiden kansalaisten autonomiaa ja sitä kautta vähentää avun tarvetta (Halme & Laurila 2009, 334).

Sahlin-Andersson (2006, 596) avaa sosiaalisen vastuun käsitettä jaottelemalla sen kolmeen trendiin. Ensimmäinen trendin yhteydessä sosiaalinen vastuu nähdään säädeltynä viitekehyksenä. Yritysskandaalit, joissa on paljastanut yritysten tekemiä ympäristörikoksia tai lapsityövoiman käyttöä sekä ulkopuolisten toimijoiden esittämä kritiikki tiettyjen alojen ja yritysten suuntaan, ovat pakottaneet yritykset osoittamaan tietoisuutta sosiaalisista, inhimillisistä sekä ympäristöön liittyvistä asioista. Yritykset ovat ottaneet sosiaalisen vastuun osaksi toimintaansa, jotta ne voisivat välttää niihin kohdistuvat syytökset maailman luonnonvarojen ja heikommassa asemassa olevien työntekijöiden hyväksikäytöstä. Tähän ryhmään kuuluvat Sahlin-Anderssonin (2006, 596) mukaan sosiaalisia oloja koskevat ohjeistukset sekä säädökset, joita muun muassa OECD sekä YK ovat asettaneet.

Toisen trendin mukaan yritysten sosiaalinen vastuullisuus voidaan nähdä tukena valtion kehittämisavulle (Sahlin-Andersson 2006, 600). Tämän trendin mukaan yritysten sosiaalinen vastuullisuus asettaa yritykset uuteen yhteiskunnalliseen asemaan. Ne nähdään täydentävinä, joskus jopa valtion toiminnan korvaavina, uuden yhteiskunnan rakentajina ja muokkaajina. Yritysten odotetaan osallistuvan köyhyyden vähentämiseen sekä tautien poistamiseen, jolloin ne sosiaalisesti vastuullisella toiminnallaan muokkaavat yhteiskunnan rakennetta. Osallistumalla yhteiskunnan kehitykseen ja omaksumalla tehtävät, jotka aikaisemmin kuuluivat yksinomaan valtiolle, yritykset takaavat itselleen paremman aseman ja luovat vahvemman oikeutuksen toiminnalleen. Halme (2007) kritisoi yleisesti tätä yritysten kasvavaa valtaa tehtävissä, jotka aiemmin kuuluivat valtion ja muiden yhteiskunnallisten instituutioiden päättäjille. Halmeen (2007, 2) mukaan on vaarallista, että yritykset saavat päättää kuinka ohjaavat varoja tietyille kohteille, koska toiset lahjoituksen kohteet saattavat olla houkuttelevampia kuin toiset. Lisäksi Halme kyseenalaistaa yritysjohtajien kyvyt ja ammattitaidon sosiaalipolitiikan harjoittajina. Kolmantena Sahlin-Andersson (2006) nostaa esiin yritysten sosiaalisen vastuullisuuden trendinä, joka juontaa juurensa uusimpana johtamisoppina.

Sosiaalinen vastuu on konsulttien ja tutkijoiden kehittämä ajattelumalli, joka hetken elettyään siirtyy sivuun uuden trendin vallatessa johtajien ja alan toimijoiden mielenkiinnon. Tällaisten trendien suosiota selittää Sahlin-Anderssonin (2006, 603) mukaan se, omaksumalla uuden trendin yritys haluaa taata toimintansa jatkon, osoittaa kehitystään ja herättää kiinnostusta niin potentiaalisten työntekijöiden, yhteistyökumppaneiden, asiakkaiden kuin muiden sidosryhmien silmissä.

Carroll (1999) esittelee yrityksen sosiaalisen vastuun kehityksen sekä siihen liitetyt aspektit eri vuosikymmenten saatossa keskittyen erityisesti sosiaalisen vastuun kehityksen Yhdysvalloissa. Hän esittää huomion, että yrityksillä on jo useiden vuosisatojen ajan ollut sosiaalinen vastuu muuta yhteiskuntaa kohtaan, mutta sitä on alettu käsitellä kirjallisessa muodossa vasta 1900-luvulla. Carroll (1999, 268) aloittaa yritysten sosiaalisen vastuullisuuden tarkastelun 1950-luvulta, josta hän katsoo nykyisen modernin sosiaalisen vastuun kehityksen alkaneen. 1950-luvulla moderneilla yrityksillä ei vielä ollut niin määräävää asemaa liike-elämässä tai ainakaan niiden hallitsevaa roolia ei ollut huomattu. 1960-luvulla yritysten sosiaalista vastuuta käsittelevä kirjallisuus kasvoi minkä johdosta myös sen määrittely yleisty. Davis (1960, 70) määrittelee, että sosiaalinen vastuullisuus viittaa liikemiesten päätöksiin ja toimintoihin, jotka perustuvat ainakin osittain muihin kuin suoran taloudellisen tai teknisen edun tavoitteluun. Friedman (1962, 133) on eräänä tunnetuimmista taloustieteilijöistä puolestaan todennut, että yritysten sosiaalinen vastuu merkitsee ainoastaan osakkeenomistajien tulojen maksimointia. Yrityksen ei siis yhteiskuntavastuunkaan näkökulmasta tarvitse huolehtia liiketoiminnassaan muusta kuin osakkeenomistajan tuotoista.

Carroll (1999, 273) osoittaa, että 1970-luvulla sosiaalisen vastuullisuuden sisällön käsittely kukoisti, kun jokainen tutkija pyrki luomaan sille oman määritelmänsä. Pelkälle tuoton maksimoinnille vastakkaisena näkemyksenä nousee esiin esimerkiksi Samuelsonin (1971, 24; ks. Carroll 1999, 277) esittämä väite, jonka mukaan yritysten on tilanteesta riippumatta toimittava sosiaalisesti vastuullisesti. Kritiikin esittäminen Friedmanin (1962, 133) ajatukselle, jonka mukaan yritysten ainoa sosiaalinen vastuu perustuu yrityksen osakkeenomistajien tuoton maksimointiin, toimii lähtökohtana monelle vastuullisuuden määrittelylle. Yrityksen yhteiskuntavastuu tarkoittaisi tällöin mahdollisimman kannattavaa liiketoimintaa, jossa sosiaalisen vastuullisuuden huomiointi voi johtaa parempaan tulokseen kuin välinpitämättömyys. Friedmanille vastakkaisen näkemyksen esittää myös Davis (1973, 312) joka toteaa, että yritysten sosiaalinen vastuullisuus ulottuu laajempiin asioihin kuin yritykselle asetettujen taloudellisten, teknisten ja laillisten asioiden huomiointiin. Tällöin sosiaalinen vastuu alkaisi siitä mihin laki päättyy, koska lakien noudattaminen

ei ole merkki sosiaalisesta vastuusta vaan pelkästään hyvästä yrityskansalaisuudesta (Davis 1973, 313).

1980-luvulla keskustelu siirtyi Carrollin (1999, 284) katsauksen perusteella korostamaan tutkimusta sekä esittämään sosiaalisen vastuun käsitteelle vaihtoehtoisia ajatuksia. Keskusteluun osallistui Jones (1980, 59–60) jonka mukaan yritysten sosiaalisen vastuullisuuden tulee näkyä vapaaehtoisena toimintana, jonka kohteena eivät ole vain yrityksen osakkeenomistajat, vaan myös muut sidosryhmät. Carroll (1983, 604; ks. Carroll 1999, 289) esittää, että yrityksen sosiaalinen vastuu koostuu neljästä osasta, jotka ovat taloudellinen, laillinen, eettinen sekä vapaaehtoisuuteen tai hyväntekeväisyyteen perustuva. Cochran ja Wood (1984, 54) ovat osallistuneet 80-luvulla kiihtyneeseen keskusteluun siitä, voidaanko sosiaalisesti vastuullisella toiminnalla vaikuttaa positiivisesti yrityksen tulokseen. Myös Burke ja Logsdon (1996, 496) ovat pyrkineet selvittämään miten vastuullisuus vaikuttaa yrityksen taloudelliseen tulokseen. Tämä mittaamista ja vastuullisen toiminnan sekä yrityksen taloudellisen tuloksen korrelaatiota korostava tutkimus ja siihen liittyvät ongelmat ovat siirtyneet myös 2000-luvulla ja kiinnostavat yhä edelleen tutkijoita ja yritysjohtajia.

Carroll (1999, 288) näkee yritysten sosiaalisen vastuun toimineen 1990-luvulla rakennusaineena muille tärkeille teemoille, kuten yrityskansalaisuudelle ja liike-elämän etiikalle. Carroll (1999, 292) ennustaa, että tulevaisuudessa sosiaalista vastuuta pyritään mittaamaan tarkemmin ja sillä tulee jatkossakin olemaan rooli yrityksen toiminnassa. Kuten edellä esitetyn perusteella voi päätellä, keskustelu yritysten sosiaalisesti vastuullisuudesta sekä siihen liitetyt määrittelyt ovat käsitteen syntymisestä saakka saaneet lukuisia merkityksiä, joiden sisältö on vaihdellut ajasta ja paikasta riippuen. Saavuttaessa 2000-luvulle, voidaan yritysten yhteiskuntavastuun ja sosiaalisesti vastuullisen toiminnan sanoa saaneen niin suuren roolin etenkin isojen kansainvälisten toimijoiden kohdalla, että niiden on huomioitava nämä asiat lähes jokaisessa sidosryhmäkohtaamisessa ja jokapäiväisessä liiketoiminnassaan.

Panapanaan, Linnanen, Karvonen ja Phan (2003) ovat selvittäneet suomalaisten yritysten sosiaalisen vastuun kehitystä. Heidän mukaansa yritysten sosiaaliselle vastuulle ei voida esittää yhtä sisältöä rajaavaa selitystä, koska siihen liittyy lukuisia merkityksiä. Yhteiskuntavastuun osana sosiaalinen vastuu on taloudelliseen ja ympäristöön liittyvään vastuullisuuteen verrattuna vähemmän tutkittu alue, joka on vasta kestävä kehityksen keskustelun ja sidosryhmien kasvavien odotusten perusteella saanut osakseen enemmän huomiota (Panapanaan ym. 2003, 134). Tutkijat Panapanaan, Linnanen, Karvonen ja Phan (2003, 138) ovat sitä mieltä, että yritysten ympäristöön ja

sosiaaliin asioihin liittyvä vastuu on ollut osana suomalaisten yritysten liiketoimintaa jo 40–50 vuoden ajan. Sosiaalisen vastuun ajattelun olevan osa kestävästä ja eettistä liiketoimintaa, jossa huomioidaan sidosryhmien tarpeet. Suomalaisessa yhteiskunnassa yritysten sosiaalisen vastuun ymmärrettiin aluksi koskettavan vain yrityksen kanssa välittömästi toimivaa yhteisöä. Tällaisessa yhteisössä toimiessaan yritysten sosiaalinen vastuullisuus on nähty lakien ja säädösten noudattamisena tai moraalisesti ja eettisesti oikean liiketoiminnan harjoittamisena (Panapanaan ym. 2003, 136). Talouden kasvun myötä yritysten rooli yhteiskunnan keskeisenä toimijana muuttui, kun hallitus otti enemmän vastuuta itselleen ja asetti tavoitteekseen sosiaalisen hyvinvointiyhteisön kehittämisen. Nykyisen keskustelun myötä ajatus yritysten sosiaalisesta vastuusta on herännyt uudestaan henkiin ja saanut aikaisempaa huomattavasti laajemman sisällön (Panapanaan ym. 2003, 136). Yritysten kasvavasta roolista yhteiskunnallisissa tehtävissä, jotka aiemmin kuuluivat valtion ja muiden yhteiskunnallisten instituutioiden päättäjille, voidaan olla montaa mieltä, kuten ilmenee Halmeen (2007) artikkelista.

Yritykset ovat korostaneet sosiaalisen vastuun tärkeyttä ulkopuolisille sidosryhmille esitettyssä toiminnassa. Globalisaation voidaan sanoa toimivan sosiaalisen vastuullisuuden merkittävimpana edistäjänä. Panapanaan, Linnasen, Karvosen ja Phan (2003, 139) tekemästä tutkimuksesta käy ilmi, että suuri osa suomalaisista yrityksistä kokee kansainvälisiltä markkinoilta saadut signaalit hyödyllisiksi kilpailuaseman säilyttämisessä. Tämä pätee etenkin niihin yrityksiin, joilla on toimintaa kehittyvissä maissa. Toisena edistäjänä mainitaan yritykseen vaikuttavat sidosryhmät. Erityisesti päättäjät, alan säätelijät, työntekijät, tavarantoimittajat ja kolmannen sektorin toimijat omaavat vaikutusvaltaa. Lisäksi pitkän tähtäimen kestävä kehitys ajaa yrityksiä kohti sosiaalisesti vastuullista toimintaa. Kestävä kehitys nähtiin aluksi enemmän ympäristönäkökulman kannalta, mutta nyt se ulottuu koskemaan myös sosiaalista vastuuta. Muina sosiaalista vastuullisuutta edistävinä tekijöinä nousevat esiin huonot kokemukset, halu toimiviin yrityssuhteisiin sekä asiakkaiden vaatimukset yrityksen myymille tuotteille. (Panapanaan ym. 2003, 138–139)

Määritelmän kirjavuuden lisäksi, tutkijoiden välillä ei myöskään vallitse yksimielisyyttä siitä, kuinka pätevä ja tarkka mittari sosiaalinen vastuullisuus on osana yrityksen yhteiskuntavastuuta. Tutkijat Norman ja MacDonald (2004) esittävät kritiikkiä yhteiskuntavastuun jaottelulle kolmeen eri osaan. Heidän kritiikkinsä kohdistuu erityisesti sosiaaliseen vastuullisuuteen, mutta tutkijoiden mielestä se voidaan osoittaa yhtäläillä myös ympäristövastuuseen. Norman ja MacDonald (2004, 245) väittävät, että monet yrityksen yhteiskuntavastuun puolesta puhuvista perusteista ovat hyvin yleispäteviä eivätkä kerro muuta kuin, että kyseisten asioiden huomioon ottaminen on tärkeää

matkalla kohti kestävästä kehitystä. Norman ja MacDonald (2004, 243) pohtivat yritysten mahdollisuutta käyttää kolmikantaista raportointia ja sosiaalisen vastuun raportointia esirippuna, jonka takana yrityksen ei tarvitse tehdä todellisia tehokkaita sosiaalisia ja ympäristöön liittyviä parannuksia. Heidän näkemystensä mukaan sosiaalisessa vastuussa ei ole mitään uutta, koska yritykset ovat aina joutuneet miettimään ja raportoimaan sosiaalisen vastuun asioita. Norman ja MacDonald (2004) toteavat osuvasti, että eivät yritysjohtajat ole aikaisemminkaan keskittyneet pelkästään taloudelliseen tietoon.

Käytännössä on mahdotonta laskea yrityksen sosiaalisesti vastuulliselle toiminnalle samanlaista tilinpäätöstä, kuin mitä voidaan tehdä taloudellisille rahamääräisille luvuille (Norman & MacDonald 2004, 249). Sosiaalista vastuullisuutta voidaan arvioida yritysten välillä, kuten että toinen on parantanut toimintaansa ja toinen jäänyt lahjusten vastaanottamisesta kiinni. Mutta siitä on vielä pitkä matka, ennen kuin yritysten välisiä sosiaalisia plussia ja miinusia voitaisiin arvioida globaalin yhtenäisen laskentakaavan avulla (Norman & MacDonald 2004, 250). Vaikka voitaisiin sanoa toisen yrityksen toimivan sosiaalisesti vastuullisemmin kuin toisen, niin Norman ja MacDonald (2004, 251) kritisoivat sitä, ettei ole olemassa yleistä skaalaa ja mittayksikköä, joka mittaa yrityksen luomat sosiaaliset hyvät ja huonot asiat. Näiden seikkojen valossa yritysten esittelemät yhteiskuntavastuun osoittamat kolmoistilinpäätökset ja sosiaalinen vastuu osana sitä, ovat hyödyttömiä informaatiota, koska ne kuvaavat tilannetta huonosti eivätkä anna mahdollisuutta vertailuun yritysten välillä.

Norman ja MacDonald (2004, 254) pyrkivät osoittamaan, että kolmoistilinpäätöksessä esiintyvä sosiaalinen vastuu ei ole pätevä mittari. Heidän mielestään tämä vastuullisuuden muoto on otettu mukaan muun muassa konsulttien ja tilintarkastajien veloittamana palveluna, joka tarjoaa näille toimijoille uuden markkinaraon. Toisille yrityksille tällainen raportoinnin muoto puolestaan tarjoaa mahdollisuuden likapyykin pesuun ja vastuuvapauteen. Tällöin kyseessä on enemmän strategista brandin johtamista, kuin yhteiskuntavastuun osoittamista. Tutkijat Norman ja MacDonald (2004, 254) myöntävät, että moni yritys on aidosti omaksunut sosiaalisen vastuun, talous- ja ympäristövastuun, mutta he haluavat huomauttaa, että kolmoistilinpäätöksen raportointiin saattaa kytkeytyä myös puhtaasti maineenhallintaan liittyvää viherpesua, jossa yritys käyttää enemmän resursseja imagonsa hallintaan kuin todellisiin ekotekoihin. Yritysten julkaisemiin sosiaalisiin raporteihin tai eettisiin toimintaperiaatteisiin liittyy harvoin suuria kustannuksia, etenkin jos niiden sisällöt ovat riittävän laajoja. Siksi Norman ja MacDonald (2004, 257) toteavat, että kolmoistilinpäätöksen julkaisuun saattaa liittyä tekopyhyttä, koska sosiaalisen tai

ympäristövastuun raportointiin ei liity mainittavaa riskiä, mutta sen kautta halutaan todistella vastuullisuutta.

2.2.1. Vastuulliset hankinnat

Yritysten liiketoimintaympäristön muutos on vaikuttanut myös yritysten hankintoihin. Ulkoistaminen, kestävä kehitys tavoitteet, pitkän tähtäimen kumppanuudet ja yhteistyösuhteet ovat vaikuttaneet yritysten strategiaan hankintoihin ja niiden johtamiseen sekä muuttaneet koko hankintaprosessia, sen toimintoja ja ostajien roolia (Zheng, Knight, Harland, Humby & James 2004, 77). Uudessa tilanteessa yritysten on huomioitava toimitusketjuunsa liittyvät asiat yhä laajemmin, jotta ne eivät joudu negatiiviseen valoon esimerkiksi alihankkijoiden vastuuttoman toiminnan seurauksena. Yrityksen toimitusketjun laadulla ja vastuullisuudella on nykyään suuri merkitys. Yrityksen toimitusketjulla tarkoitetaan kaikkia niitä toimijoita, joiden kautta tuote siirtyy kuluttajalle. Hyvän yhteistyön ehtoina ovat ketjun toiminnan nopeus ja joustavuus eri maissa toimivien yritysten välillä. Maloni ja Brown (2006, 36) ovat määritelleet, että toimitusketjuun kuuluu yleensä tavarantoimittajia, asiakkaita sekä logistiikan tarjoajia, jotka työskentelevät yhdessä toimittaakseen tuotteen tai palvelun kuluttajalle.

Vastuullisuuden paineet kohdistuvat niin hankkiville yrityksille kuin tavarantoimittajille lukuisista eri suunnista. Taylor (2005, 20) kirjoittaa, ettei yrityksillä ole enää varaa esittää tekosyitä, joilla väistää niihin kohdistuvia vastuullisuuden vaatimuksia. Hän toteaa, että yritykset kokevat painetta sekä lainsäätäjien että kolmannen sektorin puolelta lisätä toimintansa vastuullisuutta ja tämä paine kohdistuu yhä enemmän yrityksen hankintoihin. Taylor (2005) pyrkii korostamaan vastuullisuuden merkitystä hankinnoissa, tavarantoimittajasuhteissa sekä ostajien erityistä roolia vastuun edistämisessä. Myös Carter ja Jennings (2004, 145) mieltävät ostajat vahvaksi ryhmäksi, joka voi vaikuttaa sosiaalisen vastuun asemaan yrityksessä, koska nämä toimivat niin yrityksen rajojen sisä- kuin ulkopuolella.

Suurimmat yritykset ovat jo kokeneet, miten alihankkijoiden tuotannon vastuuttomuus saattaa vaikuttaa yrityksen toimintaan. Locke, Qin ja Brause (2007, 8) toteavat, että Nike on ensimmäisten yritysten joukossa kohdannut toimitusketjuunsa vastuullisuuteen liittyviä ongelmia. Tutkijoiden mukaan kyseisen yrityksen reaktiot ensimmäisiin työvoimaa, ympäristöä, ammatillista työterveyttä ja turvallisuutta koskeviin asioihin olivat puolustelevia. Niken johtajat kokivat, että tavarantoimittajien työntekijät eivät olleet yrityksen palkkalistoilla, joten näiden ei katsottu

kuuluvan yrityksen vastuullisuuden piiriin (Locke, Qin & Brause 2007, 8). Nykyisin yritysten ja johtajien suhtautuminen on muuttunut, paljolti median ja aktiivisten kansalaisjärjestöjen toiminnan johdosta, ja käsitys vastuullisuuden rajoista on laajentunut koskemaan jopa tavarantoimittajan hankintaketjua. Cruz ja Wakolbinger (2008, 63) toteavat, että yrityksiä pidetään vastuullisina toimijoina, joiden tulee edistää ja taata ympäristöä, turvallisuutta ja terveyttä koskevan lainsäädännön noudattaminen tuotteiden tekijöille, siitä huolimatta kuuluvatko nämä suoraan työsuhteeseen vai työskentelevätkö he tavarantoimittajan alaisuudessa.

Deutsch (2007, 1) kirjoittaa, että yritykset ovat laajentaneet huomionsa oman toiminnan vastuullisuudesta tavarantoimittajien vastuullisuuteen. Tämä on ollut luonnollinen jatkumo, jota on ajanut eteenpäin keskustelu ilmaston muutoksesta sekä tuotteiden turvallisuudesta. Toimitusketjun vastuullisuuden korostaminen ei muuta ainoastaan yrityksen sisäistä hankintaprosessia ja siihen liittyviä alueita, vaan sillä on vaikutusta myös laajemmin. Esimerkiksi Mattel joutui vetämään kolmannen kerran lyhyen ajan sisällä leluja pois myynnistä niiden sisältämän lyijymaalin vuoksi (www.hs.fi). Deutsch (2007, 1) ennustaa, että huomion kiinnittäminen ketjun alkupäähän vaikuttaa kauppojen hyllyiltä löytyvien tuotteiden valikoimaan siten, että vastuuttomasti valmistettujen tuotteiden osuus tulee pienenemään kuluttajien ja muiden tahojen huomioidessa vastuullisuuden vaatimukset yhä tarkemmin. Vielä on kuitenkin pitkä matka ennen kuin kaikkien tuotteiden voidaan sanoa olevan valmistettu sekä ympäristön kuormituksen minimoiden että sosiaaliset olot huomioiden.

Ostavien yritysten on vaikea määritellä, kuinka paljon suoraa painetta niiden tulisi suunnata tavarantoimittajille (Deutsch 2007, 2). Toisilla yrityksillä on omien ostojensa suuruuden kautta parempi asema vaikuttaa tavarantoimittajan toimintaan, kuin pienempien volyyymien ostajille. Tähän ongelmaan linkittyy myös toinen haaste, jonka yritys kohtaa vastuullisessa hankinnassaan. Sen lisäksi, ettei voida sanoa kuinka paljon painetta ostavan yrityksen tulisi luoda tavarantoimittajille, ei voida myöskään sanoa missä kohtaa toimitusketjua yrityksen vastuu lakkaa. Tavarantoimittajien alihankkijoiden toimintaan voidaan vaikuttaa vain harvoin, mutta suuri yleisö odottaa että vastuullisuus on huomioitu aina alkutuotannosta kaupan hyllylle ja jätteenkäsittelyyn saakka. Useissa tapauksissa yrityksillä ei suuruudestaan huolimatta ole riittäviä resursseja, jotta ne voisivat valvoa toimitusketjunsä toimintaa tavarantoimittajan käyttämien alihankkijoiden vastuullisuudesta alkaen.

Toimitusketjun eri osapuolten työolot vaihtelevat ketjun molemmissa päässä suuresti. Ostajat työskentelevät tavarantoimittajien myyntihenkilöiden tai tavarantoimittajia edustavien ulkopuolisten agenttien kanssa ja ovat usein yhteydessä yrityksen ulkopuolelle, he vastaavat suuresta budjetista ja heidän työtään arvioidaan usein alennusten tai edullisten kauppojen muodossa joita he ovat neuvotelleet tavarantoimittajien kanssa. (Bendixen & Abratt 2007, 70) Tavarantoimittajat puolestaan toimivat suhteellisen säätelemättömissä oloissa, joissa vastuuna on lisätä myyntiä ja arviointi tapahtuu usein lyhyen tähtäimen tavoitteiden perusteella (Futrell 2002; ks. Bendixen & Abratt 2007, 70). Eri osapuolten työolojen vaihdellessa suuresti on vaikea saada aikaiseksi yhteisymmärrystä. Täysin erilaisista liiketoimintaympäristöistä ja kulttuureista peräisin olevien tavarantoimittajien saattaa olla vaikea käsittää länsimaisen yrityksen halua tavarantoimittajan vastuun kehittämiseksi ja etenkin vastuullisuuden osoittamiselle.

Elkington (2006, 3) toteaa, että olemassa olevilla yrityksillä on jo moraalinen velvollisuus huolehtia, että niiden toimitusketjut ovat lakien edellyttämällä tasolla. Etenkin suurten ketjujen hankintojen vastuullisuutta saatetaan epäillä helposti, koska ostovolyymit ovat niin suuret. Lisäksi suuret yritykset ovat näkyvämmiin esille mediassa. Huonoon maineeseen joutuminen on ajanut yhä useamman yrityksen raportoimaan ajatuksiaan, toimiaan ja edistymistään koskien toimitusketjunsä hallintaa. Useimpien yritysten kohdalla tällainen raportointi merkitsee Elkingtonin (2006, 3) mukaan ilmoitusta, että yritys edellyttää tavarantoimittajiltaan tiettyä perustasoa ympäristön, työturvallisuuden ja työterveyden sekä työehtojen osalta. Monet yritykset ilmoittavat myös, että ne eivät salli tavarantoimittajien käyttävän lapsityövoimaa tai pakkotyövoimaa, edellyttävät minimipalkan maksua työntekijöille ja ympäristölainsäädännön noudattamista sekä liiallisten ylittöiden rajoittamista.

2.2.2. Sosiaalisesti vastuulliset hankinnat

Maloni ja Brown (2006, 36) toteavat, että on kiinnostavaa kuinka yrityksen sosiaalisesta vastuullisuudesta on puhuttu jo kauan, mutta se on alettu ottamaan huomioon yritysten toimitusketjuissa vasta noin 15 vuoden ajan. Heidän mukaansa tämä johtuu enimmäkseen siitä, että yritykset ovat ryhtyneet ulkoistamaan hankintojaan muualle, erityisesti Aasiaan ja kehittyviin maihin. Globalisaatio on johtanut monien yritysten kohdalla konflikteihin eettisen ja sosiaalisen vastuun asioiden kanssa, kun ne kohtaavat kansainvälisten hankintojensa kautta erilaisia kulttuureita tapoineen ja odotuksineen. Vapaakauppa on avannut länsimaiden ja kehittyvien maiden välisen yhteyden, mikä puolestaan on osoittanut näiden maailmojen välisiä eroja.

Drumwright (1994, 1) määrittelee yrityksen sosiaalisesti vastuulliset hankinnat toiminnoiksi, joilla pyritään huomioimaan ostamiseen liittyvät julkiset seuraukset tai tuomaan positiivista sosiaalista muutosta organisaation ostokäyttäytymisen kautta. Globalisaatio on tuonut yritysten toiminnan yhä julkisemmaksi ja helpommin seurattavaksi, jolloin sosiaalisesti vastuullisten hankintojen merkitys korostuu. Sosiaalisesti vastuulliset hankinnat ovat kiinnostaneet lukuisia tutkijoita monesta eri näkökulmasta käsin. Haltsonen, Kourula ja Salmi (2007, 47) esittävät, että sosiaalisesti vastuullisia hankintoja koskeva akateeminen tutkimus on yleensä kohdistunut yrityskohtaisiin toimintaperiaatteisiin tai eettisiin ostopäätöksiin. Suurin kiinnostus on yleensä kohdistunut lapsityövoiman käyttöön (Kolk & van Tulder 2002), korrupioon (Millington, Eberhardt & Wilkinson 2005), yksilön ja etenkin ostajien eettiseen päätöksentekoon (Landero & Plank 1996), maineeseen (Roberts 2003) sekä reiluun kauppaan (Moore 2004). Eri tuoteryhmissä sosiaalinen vastuu on korostunut etenkin kahvin (Kolk 2005) ja urheilutuotteiden kohdalla (van Tulder & Kolk 2001). Sosiaalisesti vastuulliset hankinnat on sosiaalisen vastuun tavoin saanut merkitykseltään hyvin laajaan sisällön. Tutkijat Carter ja Jennings (2002; 2004) ovat pyrkineet kartoittamaan, mitä elementtejä korostuu sosiaalisesti vastuullisissa hankinnoissa. Carter ja Jennings (2004, 146) ovat luoneet käsitteen sosiaalisesti vastuullinen ostaminen. Toimitusketjun sosiaaliseen vastuuseen on liitetty työntekijöiden koulutus, hyväntekeväisyys, ympäristö, uusiutuvat luonnonvarat, ihmisoikeudet, työpaikan tasa-arvo, työterveys ja – turvallisuus sekä yhteisölliset asiat kuten nälänhätä ja kodittomuus (Carter & Jennings 2004).

Tuotannon siirtyminen kehittyviin maihin on toisaalta toiminut näiden maiden elintason parantajana, mutta toisaalta on myös aiheuttanut paljon kielteisiä ilmiöitä, jotka liittyvät halpatuotantoon ja heikkoihin työoloihin. Locke, Qin ja Brause (2007, 4) toteavat, että ulkoistaminen on merkinnyt kehittyville maille pääomien lisääntymistä, työpaikkojen määrän kasvua, teknologian kehittymistä sekä pääsyä kansainvälisille markkinoille. Kansainvälisen kaupan haittoina ovat esille nousseet syytökset paikallisen väestön riistämisestä ja liian pienten palkkojen maksamisesta työntekijöille. Huomio on kiinnitetty myös huonosti säädeltyyn lainsäädäntöön koskien sosiaalisia asioita ja ympäristöä. Toimiminen vastoin lain edellytyksiä tarkoittaa, että esimerkiksi paikalliselle työvoimalla ei makseta lain määräämää palkkaa. Tämä puolestaan mahdollistaa tuotannon alhaisen hintatason, mikä on edistänyt tuotannon ja hankintojen siirtymistä kehittyviin maihin. (Locke, Qin & Brause 2007, 4-5) Graafland (2002, 282) on myös esittänyt, että yritysten myymien tuotteiden alhaiset hinnat saattavat toimia signaalina tavarantoimittajan alhaisesta palkkatasosta.

Kukaan markkinoiden toimija ei voisi kieltää, etteivätkö sosiaalisesti vastuulliset hankinnat olisi tavoiteltavaa toimintaa, mutta vastuullisen ajattelumallin siirtäminen sellaisenaan länsimaista kehittyviin yhteisöihin saa osakseen kritiikkiä. Tutkijat Tencati, Russo ja Quaglia (2008) ovat tarkastelleet kriittisesti prosessia, jolla vastuullisuutta ja kestävästä kehitystä on viety Vietnamiin. Markkinoiden avautuminen ja Vietnamin liittyminen Maailman kauppajärjestöön (WTO) korostavat sosiaalisen vastuun merkitystä, mutta pitkällä tähtäimellä ajatellen kehittyvien maiden tavarantoimittajien vastuullisuus ei voi perustua yksinomaan ulkomaalaisten yritysten toimintaperiaatteiden noudattamiseen (Tencati, Russo & Quaglia 2008, 526). Yhteistyö ja paikallisten toimijoiden aktiivisuus vaikuttavat siihen, kuinka kestävällä pohjalla paikallisten yritysten sosiaalinen vastuu on. Tällä hetkellä Tencati, Russo ja Quaglia (2008, 525) näkevät, että ainoa syy minkä vuoksi vietnamilaiset ja muut kehittyvien maiden tavarantoimittajat osallistuvat sosiaalisten asioiden kehittämiseen, on tavarantoimittajien pyrkimys varmistaa säilyvyytensä kansainvälisillä markkinoilla. Vastuullisuuden todellisena motivaationa ei toimi halu parantaa työntekijöiden oikeuksia, vaan varmistaa ostajien seuraavat tilaukset. Länsimaista vastuullisuutta tuodaan kehittyviin maihin, joissa yritysten toimintaa säätelevät yhteiskunnan perusta, normit, tavat ja lait ovat epävakaat ja heikot (Martin 2002, 73).

Emmelhainz ja Adams (1999, 52) toteavat, että tuotantonsa ulkoistaneen yrityksen haasteena on huolehtia, että alhaisilla työvoimakustannuksilla tuotetut tavarat on valmistettu oloissa, jotka ovat laillisia ja hyväksytyä. Etenkin vaatetusalan yritykset ovat saaneet osakseen kritiikkiä tavarantoimittajiensa työntekijöiden matalista palkoista ja epäinhimillisistä työoloista (Emmelhainz & Adams 1999, 52). Tutkijat (emt.) jatkavat, että nykyään on ostajien vastuulla, että heidän hankkimansa tuotteet on valmistettu inhimillisissä ja oikeudenmukaisissa oloissa, vaikka tavarantoimittajat sijaitsevat usein yrityksen välittömän toimintaympäristön ulkopuolella. Suurimmaksi ongelmaksi muodostuu Emmelhainzin ja Adamsin (1999, 52) mukaan yleisesti hyväksytyjen standardien puute, esimerkiksi lapsityövoiman määritelmä vaihtelee maittain. Lisäksi ostajien on hyvin vaikea tietää paikallisten toimijoiden todellinen tilanne, koska nämä saattavat toimia eri mantereella, jonne ei voida tehdä useita tehdaskäyntejä ja tarkastaa noudattavatko tavarantoimittajat sosiaalisen vastuun periaatteita ja standardeja.

Yrityksen hankkiessa tuotteet Suomesta tai Länsi-Euroopasta voidaan suurella todennäköisyydellä olettaa, että tuotteiden valmistuksessa ei ole käytetty lapsityövoimaa tai rikottu ihmisoikeuksia. Tällaisten asioiden varmistaminen muuttuu vaikeammaksi, kun tuotteet ovat peräisin kehittyvistä

maista ja niiden toimitusketjuihin liittyy lukuisia muualla toimivia yrityksiä. Panapanaan, Linnasen, Karvosen ja Phan (2003, 144–145) mukaan on havaittavissa trendi sille, että ostavat yritykset vaativat yhä enemmän tietoa tavarantoimittajiensa sosiaalisesta vastuusta. Tämä johtuu osittain siitä, että yritysten sidosryhmät ovat nostaneet vaatimuksillaan sosiaalisen vastuullisuuden merkittäväksi osaksi yritysten hankintaa (Maignan, Hillebrand & McAlister 2002, 642). Huomioimalla tärkeimpien sidosryhmien tarpeet laajojen sosiaalisten asioiden sijaan, yritykset voivat paremmin hahmottaa sosiaalinen vastuu hankinnoissaan. Lisäksi keskittymällä siihen, mitä sidosryhmät pitävät ensisijaisesti tärkeimpänä ne varmistavat, että eivät saa osakseen negatiivista julkisuutta tai välinpitämättömän yrityksen kuvaa.

Sidosryhmien käymissä keskusteluissa huomio on Maignanin, Hillebrandin ja McAlisterin (2002, 643) mukaan kiinnittynyt etenkin neljään sosiaalisesti vastuullisten hankintojen alueeseen. Ostajien on varmistettava, että heidän hankinnoillaan on positiivinen vaikutus ensinnäkin toimitusketjun työntekijöiden ihmisoikeuksiin ja työoikeuksiin, toisekseen paikallisten demokraattisten instituutioiden kunnioittamiseen, kolmanneksi luonnonvarojen suojelemiseen sekä neljänneksi vähemmistöjen edustamien, kuten etnisten tai naisia työllistävien, toimijoiden käyttöön. Edellä luetellut teemat ovat nousseet esiin uutisissa, toimialojen aloitteissa ja muissa eri sidosryhmien esityksissä. (Maignan, Hillebrand & McAlister 2002, 643) Tämä on mielenkiintoinen näkökulma, koska harvoissa yrityksissä ostajat ovat viime kädessä niitä henkilöitä, jotka todella tarkastavat tai valvovat tavarantoimittajien päivittäistä toimintaa. Erilaisten standardien ja valvontajärjestelmien kautta vastuu on siirtymässä yhä enemmän näitä järjestelmiä todentaville osapuolille. Kuitenkin eri sidosryhmien edustajat kokevat, että ostajat ovat viime kädessä vastuussa hankintojen sosiaalisen vastuullisuuden toteutumisesta koko toimitusketjun osalta. Sosiaalisen vastuullisuuden vaatimuksien nähdään kulkevan kuluttajien välityksellä kansainvälisille yrityksille ja niiden kautta puolestaan tavaroiden tuottajille ja valmistajille (Tencati, Russo & Quaglia 2008, 519).

Maignan, Hillebrand sekä McAlister (2002, 641) selvittivät tutkimuksessaan, että useat johtajat ovat tunnustaneet yrityksen yhteiskuntavastuun merkityksen, mutta kovin moni ei vielä osaa ottaa ajattelua käyttöön yrityksen hankinnoissa. Tämä osoittaa sen, että sosiaalisesti vastuulliset hankinnat ovat 15 vuoden aikana saaneet sijaa yritysten toiminnassa ja ne koetaan tärkeiksi. Vielä ei kuitenkaan hallita niitä keinoja, joilla länsimaiset ostajat voisivat yrittää parantaa kehittyvien maiden tavarantoimittajien työntekijöiden sosiaalisia oloja. Ne ostojohtajat, jotka ovat ymmärtäneet sosiaalisen vastuun merkityksen, kokevat käytännössä vaikeuksia sosiaalisten asioiden konkreettisessa ja systemaattisessa liittämässä osaksi yrityksen hankintaprosessia (Maignan,

Hillebrand & McAlister 2002, 641). Monet yritysten hankinnoista vastaavat kohtaavat uusia ongelmia, kun tuotteiden hankinnassa ei enää riitäkään että tuote on hankittu vain mahdollisimman hyvä hinta-laatu suhde huomioiden. Tämä asettaa uusia vaatimuksia ostajan ammattitaidolle.

Sosiaalisesti vastuulliset hankinnat kohtaavat ongelmia monella toimitusketjun tasolla kun on kyse ulkomaisista tavarantoimittajista ja kotimaisesta yrityksestä. Panapanaan, Linnanen, Karvonen ja Phan (2003, 144) toteavat, että kaikki ostavat yritykset eivät sisällytä sosiaalisen vastuun kriteereitä hankintaprosessiinsa tai että käytetyt kriteerit vaihtelevat laajasti. Useiden erilaisten kriteereiden myötä tavarantoimittajilta edellytetty vastuullisuuden taso jää kokonaisuudessaan epäselväksi. Toimitusketjussa on mukana myös muita yrityksiä, jotka eivät ole suorassa liiketoimintasuhteessa hankkivan yrityksen kanssa. Kaikissa tilanteissa ei ole selvää kuinka pitkälle yrityksen tulee selvittää toimitusketjunsä sosiaalinen vastuu. Suorat tavarantoimittajat voidaan vielä yhteisen liiketoiminnan perusteella arvioida, mutta tuleeko ostavan yrityksen selvittää myös tavarantoimittajan tavarantoimittajat. Yleisesti ajatellaan, että suorien tavarantoimittajien valmistusprosessi on selvitettävä. (Panapanaan ym. 2003, 144–145) Ostavan yrityksen asema heikkenee siirryttäessä kauemmaksi toimitusketjussa, koska sen ja ketjun kauimmaisten jäsenten välillä ei välttämättä ole lainkaan sopimukseen perustuvaa liiketoimintasuhdetta. Amaeshi, Osuji ja Nnodim (2007, 224) pyrkivät kyseenalaistamaan kuinka pitkälle yrityksen vastuullisuuden tulisi ulottua. He osoittavat, että yleensä pidetään itsestäänselvytenä vastuullisuuden koskettavan vain vahvojen brandien suuria yrityksiä. Tämä tarkoittaisi sitä, että pienet yritykset saisivat epäoikeudenmukaista kilpailuetua, koska ne voisivat hankkia tuotteensa edullisemmin tavarantoimittajilta, jotka eivät esimerkiksi maksaisi riittäviä korvauksia työntekijöilleen.

Preuss (2001, 347) toteaa, että sosiaalisesta vastuulliset hankinnat eivät vaikuta vain tavarantoimittajiin, joiden välillä vallitsee suora liiketoimintasopimus, vaan sillä on vaikutus myös tavarantoimittajan omiin toimittajiin. Preuss (2001, 349) jatkaa, että ostavan yrityksen valta riippuu korvaavien tavarantoimittajien määrästä sekä siitä millaisessa asemassa ostava yritys on tavarantoimittajaan nähden. Alansa huipputeknologian omaavat ja kaupallisen kärjen yritykset voivat yleensä vaikuttaa enemmän tavarantoimittajiensa käytökseen ja sitä kautta edellyttää sosiaalisesti vastuullista toimintaa. Preuss (2001) kirjoittaa ympäristövastuuseen liittyvistä tekijöistä, mutta nähdäkseni ne koskevat myös sosiaalista vastuullisuutta.

Yritykset ovat ottaneet sosiaalisen vastuullisuuden osaksi hankintoja, koska sen avulla pyritään hallitsemaan riskejä ja parantamaan kilpailuasemaa. Carter (2005) tutkii kuinka yrityksen

sosiaalisesti vastuulliset hankinnat vaikuttavat ostavan yrityksen sekä tavarantoimittajan toimintaan. Hänen tutkimuksensa tulosten perusteella voidaan sanoa, että jos hankinta perustuu sosiaalisen vastuun huomioinnille, yritys saa toimintaansa positiivisia vaikutuksia. Carter (2005, 185) osoittaa, että sosiaalisesti vastuulliset hankinnat heijastuvat positiivisesti yrityksen oppimiseen, mikä puolestaan vaikuttaa positiivisesti tavarantoimittajan toimintaan ja vähentää tavarantoimittajan toiminnan kustannuksia. Tutkimuksessa ei havaittu, että sosiaalisesti vastuulliset hankinnat vaikuttaisivat suoraan tavarantoimittajan tulokseen. Carter (2005, 186) toteaa, että vaikka tulosten perusteella tavarantoimittajat eivät näyttäisi suoraan hyötyvän vastuullisesta hankinnasta, on sillä positiivinen vaikutus niiden toimintaan oppimisen ja kehittyneen liiketoiminnan myötä. Tämä puolestaan heijastuu tavarantoimittajan taloudelliseen tulokseen. Lopputuloksena on, että niin hankkivat yritykset kuin tavarantoimittajakaan eivät voi odottaa taloudellisen tuloksen parantumista pelkän sosiaalisesti vastuullisen hankinnan kautta. Yritysten tulee oppia, jotta ne voivat pienentää kustannuksia ja vaikuttaa positiivisesti tulokseen. Carter ja Jennings (2002, 46) ovat löytäneet samankaltaisia tuloksia toisessa tutkimuksessa. Heidän mukaansa sosiaalisesti vastuullisilla hankinnoilla on positiivinen vaikutus tavarantoimittajan tulokseen.

Tutkimukset, jotka osoittavat tavarantoimittajan hyötyvän taloudellisesti vastuullisesta hankinnasta, voivat motivoida tavarantoimittajia parantamaan työntekijöidensä sosiaalisia oloja. Carterin (2005) sekä Carterin ja Jenningsin (2002) edellä mainittujen tutkimuksen tulosten valossa ostajien on helpompi lähestyä tavarantoimittajia, koska vastuullisuuden hyötyjä voidaan perustella kaikkia liiketoiminnan osapuolia hyödyttävänä. Sosiaalisesti vastuullisten hankintojen vaikutuksista yrityksen tulokseen on tehty lukuisia tutkimuksia. Monet tutkijat ovat pyrkineet löytämään yhteyden yrityksen vastuullisen toiminnan ja tuloksen välillä, toiset ovat havainneet sen osittain positiiviseksi (Ingman 1978, 284) toiset negatiiviseksi (Ullman 1985, 545) tai eivät ole havainneet lainkaan yhteyttä (Alexander & Buchholz 1978, 485). Tämä osoittaa sen, että vastuullisuuden kehittäminen ja taloudellinen menestys riippuvat aina tutkittavasta tilanteesta, johon vaikuttaa moni tekijä, joita ei saada rajattua tutkimuksen ulkopuolelle. Lisäksi artikkeleiden julkaisuajankohdan perusteella voidaan sanoa, että kysymys vastuullisuuden vaikutuksesta yrityksen tulokseen on kiinnostanut tutkijoita jo useamman vuosikymmenen ajan.

Vastuullisuutta ja liiketaloudellista kannattavuutta voidaan käsitellä myös siitä näkökulmasta, mitkä tekijät vaikuttavat kannattavuuteen. Tencati, Russo ja Quaglia (2008, 519) toteavat, että sosiaalinen vastuullisuus on kannattavaa liiketoimintaa, mikäli yritys on riittävän iso ja rikas, jotta se pystyy noudattamaan kansainvälisiä sosiaalisia standardeja jopa kehittyvissä maissa kuten Vietnamissa.

Tämän ajatuksen taustalla on, että perinteisesti näihin kehittyviin maihin ja niiden tavarantoimittajiin ei ole kohdistunut painetta vastuullisuuden kehittämiseksi. Suuren yrityksen aloittaessa hankintansa kehittyvistä maista, saattaa prosessi vaatia panostusta tavarantoimittajien vastuullisuuden lisäämiseksi tai sitten ostavalla yrityksellä tulee olla riittävän suuri ostovolyymi, jotta se voi vaatia tavarantoimittajien itsenäistä vastuullisuuden lisäämistä. Tulokset viittaavat siihen, että sosiaalisen vastuullisuuden lisääminen Vietnamin tavarantoimittajien keskuudessa paransi toiminnan tuottavuutta, laatua, kilpailukykyä sekä henkilöstöjohtamisen taitoja (Tencati, Russo & Quaglia 2008).

Köyhien kehittyvien maiden työolot ovat huonot, mikä on johtanut länsimaissa yritysten, valtioiden, kolmannen sektorin toimijoiden ja hallitusten väliseen kiivaaseen keskusteluun. Graafland (2002, 282) osoittaa, että keskustelua on käyty siitä, kuinka suuri vastuu yrityksillä on tavarantoimittajiensa työntekijöiden työolojen ja paikallisten olojen kehittämisessä. Kunnollisten työolojen sekä oikeudenmukaisen palkan turvaaminen tavarantoimittajan työntekijöille on eräs merkittävimmistä sosiaalisen vastuun alueista, joihin kansainväliset ostajat, yritykset ja organisaatiot ovat pyrkineet vaikuttamaan. Welford ja Frost (2006, 168) korostavat, että monien yritysten kohdalla sosiaalisesti vastuulliset hankinnat perustuvat riskien vähentämiseen. Huono julkisuus, oli se totuudenmukaista tai ei, vahingoittaa yleensä aina mainetta ja yrityksen brandejä. Tutkijat Welford ja Frost (2006, 168) esittävät, että yritykset ovat tästä syystä julkaisseet omia toimintaperiaatteitaan sekä suorittavat säännöllisiä tarkastuksia tehtailla.

2.3. Tavarantoimittajien sosiaalisen vastuullisuuden arviointi

Uutiset, joissa yritysten hankintoja varjostavat puheet hikipajoista (engl. sweatshop), saattavat vahingoittaa laajasti yrityksen toimintaa. Tällaisten uutisten välttäminen on saanut niin yritykset, valtiot kuin erilaiset organisaatiot huomioimaan mitä riskejä liittyy globaaliin liiketoimintaan ja mitä riskien toteutumisesta saattaa seurata. Välttääkseen kielteisen julkisuuden, yritykset ovat ryhtyneet yhä enemmän kiinnittämään huomiota tavarantoimittajiensa sosiaalisen vastuullisuuden toteutumiseen ja valvontaan. Etenkin suurten yritysten toiminnassa voidaan nähdä muutoksia muun muassa erilaisten toimintaperiaatteiden sekä uusien monitorointi- ja valvontajärjestelmien lisääntymisen muodossa.

Tavarantoimittajille esitetyt sosiaalisen vastuullisuuden vaatimukset vaihtelevat sisällöltään laajasti, jolloin myös vastuullisuuden toteutumista on vaikea arvioida yhden mittarin avulla. Sosiaalisen vastuun vaatimukset kohdistuvat useimmiten palkkojen minimitasoon, vastuullisuuden todentajan itsenäisyyteen ja osaamiseen, työntekijöiden työviikon pituuteen, ylityökorvauksiin sekä vapaaseen kokoontumisoikeuteen (Chatterji & Levine 2006, 40). Tavarantoimittajan sosiaalisen vastuun vaatimusten toteutumista arvioidaan vapaaehtoisuuteen perustuvilla kriteereillä. Vastuullisen toimintatavan osoittamisen vapaaehtoisuutta perustellaan sillä, että sitovat sanktiot voisivat johtaa tehottomuuteen ja taloudellisen kasvun hidastumiseen, mikä saattaisi merkitä niiden työntekijöiden työolojen ja palkkojen heikkenemistä, joita ajatellen sanktiot on alun pitäen määrätty (Jamison & Murdoch 2007, 21).

Tavarantoimittajilla on Tencatin, Russon ja Quaglian (2008, 520) mukaan kaksi keinoa osoittaa vastuullisuutta. Joko he voivat noudattaa asiakasyrityksen asettamia toimintaperiaatteita tai läpäistä kansainvälisen sertifiointin. Boiral (2003, 317) esittää, että kansainvälisesti toimivat suuryritykset käyttävät sosiaalisia luokituksia, sosiaalisesti vastuullisia investointeja ja toimintaperiaatteita keinoina, joilla ne osoittavat sosiaalista vastuullisuutta ja reagoivat niihin kohdistettuihin odotuksiin. Yleisenä käytäntönä toimii, että yritykset lähettävät uusille tavarantoimittajille itsearviointilomakkeen, jossa tavarantoimittajan tulee verrata työntekijöidensä oloja ostavan yrityksen toimintaperiaatteisiin (Jamison & Murdoch 2005, 17). Tämän alustavan arvioinnin aikana ostajat saattavat myös vierailta tehtailla, jos ne sijaitsevat riskialueilla. Jamison ja Murdoch (2005, 17) pyrkivät korostamaan, että itsearviointilomakkeen välityksellä saatu tieto ei aina ole täysin luotettavaa, koska se nimensä mukaisesti perustuu vain tavarantoimittajan sanaan.

Vastuullisuutta osoittavat sertifiointit kuten SA 8000 edustavat toimintaperiaatteiden lisäksi välinettä, joiden kautta tavarantoimittaja pyrkii osoittamaan sosiaalisen vastuunsa. Sosiaaliset standardit ovat sanoja ja symboleita, joilla pyritään osoittamaan, että toiminnassa noudatetaan sertifiointin edellyttämiä vaatimuksia ja tällä tavalla halutaan vakuuttaa kuluttajat tuotteen eettisestä ja sosiaalisesta laadusta (Sobczak 2006, 171). Sosiaaliset standardit eroavat yrityskohtaisista toimintaperiaatteista siinä, että niiden saamiseksi vaaditaan yleensä ulkopuolinen auditointi ja ne ovat sisällöltään aina yhtäläiset. Toimintaperiaatteiden sisältö puolestaan vaihtelee yritysten välillä eikä niiden noudattamista auditoi ulkopuolinen kolmas osapuoli. Sosiaaliset tunnukset voidaan Sobczakin (2006, 172) mukaan erotella kahteen. Toisaalta niihin, jotka keskittyvät vain tietyn tehtaan tai yrityksen sosiaalisen vastuullisuuden sertifiointiin. Tällöin ei ole mitään takeita, että kaikki valmistusprosessin yritykset noudattaisivat vaadittuja lakeja. SA 8000 ja

BSCI ovat esimerkkejä edellä kuvaillusta sosiaalisista tunnuksista. Toisaalta on myös sertifiointeja, jotka kattavat kaikki tuotteen valmistukseen osallistuneet yritykset.

Kansainväliset organisaatiot ovat myös kartoittaneet ja edistäneet keinoja tavarantoimittajien vastuullisuuden lisäämiseksi ja vastuullisuuden tason arvioimiseksi. Frenkel ja Scott (2002, 29) näkevät kansainvälisen työlainsäädännön yleistymisen taustalla kolme eri suuntaa. Ensimmäinen esimerkki kyseisen työlainsäädännön yleistymisestä on ”puhtaiden” tuotteiden kasvava tarve. Ostavat yritykset sekä kuluttajat pyrkivät entistä enemmän siihen, että tuotteet olisivat mahdollisimman eettisesti valmistettuja sekä sosiaalista ja ympäristöä koskevaa vastuullisuutta noudattaen tuotettu. Toiseksi tekijäksi Frenkel ja Scott (2002, 29) nostavat tavarantoimittajien ja tuottajien halun välttää kilpailutilanne, jossa tuotteen alhainen myyntihinta olisi mahdollinen vain tavarantoimittajien työntekijöiden palkkojen ja työolojen kustannuksella. Kolmantena he pitävät poliitikkojen ja muiden keskeisten päättäjien pyrkimystä lisätä globaalin markkinatalouden ja avoimen kauppapolitiikan hyväksyttävyyttä. Kansainvälisten lakien yleistymisen voi olettaa parantavan työntekijöiden oloja riittävästi, mutta niiden rinnalle on myös kehitetty yritysten omia vapaaehtoisuuteen perustuvia toimintaperiaatteita.

Usein tavarantoimittajien sosiaalisen vastuullisuuden implementointia ja toteutumista pyritään seuraamaan mahdollisimman tarkasti monitoroinnin kautta. Muodollinen tarkastaminen ja seuranta palvelevat kahta tarkoitusta (Boyd, Spekman, Kamauff & Werhane 2007, 344). Ensinnäkin sen kautta yritys viestii omaa sitoutumistaan vastuulliseen toimintaan. Toiseksi se on väline, jonka kautta ostaja pyrkii varmistamaan, että tavarantoimittaja noudattaa vastuullisuuden toimintaperiaatteita ja samalla ostaja voi tarkastella tavarantoimittajan edistymistä näiden periaatteiden osalta. Boyd, Spekman, Kamauff ja Werhane (2007, 341) toteavat, että monet yritykset yrittävät toteuttaa ohjelmia, joilla varmistaa toimitusketjun sosiaalinen vastuullisuus, niin että työlainsäädäntöön ja ympäristöön liittyvät näkökulmat otetaan huomioon. Havainnot kohdistetaan usein niihin toimiin, joita tavarantoimittaja osoittaa tehneensä periaatteiden noudattamiseksi. Ostajat ovat joutuneet painostuksen kohteeksi tavarantoimittajien toiminnan tarkkailemiseksi ja sen varmistamiseksi, että tavarantoimittajat todella sitoutuvat ja noudattavat annettuja sosiaalista vastuullisuutta edistäviä toimintaperiaatteita. (Boyd ym. 2007, 341)

Monitoroinnin käytön hyväksyntä perustuu Boydin, Spekmanin, Kamauffin ja Werhanen (2007, 346) mukaan oletukseen, jossa suurempi monitoroinnin aste johtaa sosiaalisen vastuun periaatteiden noudattamiseen ja tiedon tasaisempaan jakautumiseen ostajan ja tavarantoimittajan välillä. Tutkijat

(emt.) ehdottavat, että ostavan yrityksen tulisi, monitoroinnin mahdollisista positiivisista vaikutuksista huolimatta, yrittää minimoida siihen perustuvaa valvontaa ja puolestaan lisätä tavarantoimittajasuhteisiin ja ostamisen käytäntöihin sisältyvää vastuuta. Tutkijat Jamison ja Murdoch (2007, 21) ovat puolestaan havainneet, että suurempi monitorointi saatetaan tulkita epäluottamukseksi tavarantoimittajaa kohtaan. Tällaiseen epäluottamukseen voidaan reagoida toimimalla vastoin ostajan edellyttämiä vastuullisen toiminnan periaatteita. Tällöin monitoroinnilla on negatiivinen vaikutus tavarantoimittajan toimintaan. Usein ostavilla yrityksillä on mahdollisuus vaikuttaa ja monitoroida vain suoria tavarantoimittajia. Tulevaisuudessa vastuullisuusajattelua haluttaisiin Werlfordin ja Frostin (2006, 170) mukaan siirtää pois tarkastuksiin ja auditointeihin perustuvasta vastuullisuudesta, tavarantoimittajan osaamisen rakentamiseen sekä pitkiin luottamukseen perustuviin toimitussuhteisiin.

Jamison ja Murdoch (2007, 21) nostavat esiin monitorointiin ja vastuullisuuden valvontaan liittyvät negatiiviset seuraukset. Auditointi, joka on monitoroinnissa eniten käytetty väline, johtaa tilanteen hetkelliseen todentamiseen. Tutkijat jatkavat, että auditoidut tapaavat yhä enemmän väärennetyjä kirjanpitoja ja kuulevat, että tehtaiden työntekijöitä on valmennettu kertomaan tietyt asiat auditoiduille. Tämä johtaa siihen, että ongelmat eivät näy auditoiduille, eikä tavarantoimittaja todellisuudessa kannata sosiaalista vastuuta. Väärän tiedon lisäksi ongelmia on havaittu tavarantoimittajien toiminnan kehittymisen seuraamisessa ja valvonnassa. Jamison ja Murdoch (2007, 21) kirjoittavat, että vaikka auditoinneissa todettaisiin puutteita, ei niiden korjaamista useinkaan seurata riittävän tehokkaasti. Pelkkä läpäistyjen auditointien määrän korostaminen saattaa todellisuudessa johtaa työntekijöiden olojen heikkenemiseen. Jamison ja Murdoch (2007, 21) mainitsevat, että esimerkiksi bangladeshilaisella vaatetehtaalla oli lapsityövoimaa, jonka käytön tehdas lopetti läpäistäkseen auditoinnin. Tämän seurauksena monet lapset ajautuivat vielä vaarallisempiin ja vähemmän säädeltyihin töihin, kuten seksityöläisiksi. Esimerkin kautta nousee esiin yksittäisen yrityksen ja ympäröivän yhteiskunnan välinen työnjako. Tavarantoimittajien vastuullisessa toiminnassa ja vastuullisuusajattelussa on tavoitteena varmistaa, että tehtailla ei työskentelisi lapsia, koska halutaan että he pystyisivät käymään koulua.

Yrityksillä on erilaiset tavat monitoroida tavarantoimittajiensa vastuullisuutta. Vastuullisuuden valvonnan kirjon vuoksi monitorointia on kritisoitu paljonkin useasta eri näkökulmasta. Tutkijat Boyd, Spekman, Kamauff ja Werhane (2007, 344) toteavat kritiikin kohdistuvan siihen, että monitorointi vaihtelee sisällöltään laajasti, etenkin tarkkailuvälin, laajuuden ja syvyyden suhteen. Tämän vuoksi kuluttajien, sijoittajien ja muiden tavarantoimittajan vastuullisuudesta

kiinnostuneiden on mahdotonta vertailla eri toimitusketjujen jäseniä toisiinsa. Monitorointien laaja kirjo on johtanut myös tavarantoimittajien suunnasta esiintyvään epäilykseen vastuun todellisesta merkityksestä ja ostajan sitoutumisesta vastuulliseen hankintaan. Joissain tapauksissa tavarantoimittajat ovat toivoneet yhtenäisempää monitorointijärjestelmää tilanteen selkeyttämiseksi (Boyd ym. 2007, 346).

Sosiaalisen vastuun merkityksen korostaminen on lisännyt auditointien ja monitoroinnin lisäksi myös siihen liittyvää raportointia. Jokainen vastuullinen hankkija pyrkii erilaisten raporttien kautta osoittamaan, millaisia toimia se on tehnyt edistääkseen omaa ja tavarantoimittajiensa vastuullisuutta. Tutkijat Chatterji ja Levine (2006) kritisoivat yleisesti yritysten raporttoimien vastuullisuuden tulosten luotettavuutta. Chatterji ja Levine (2006, 33) väittävät, että yritysten raporttoimat tulokset eivät aina ole kaikkein informatiivisimpia vaan tulokset perustuvat tiedon helppoon saantiin. Raportteihin päätyisi näin ollen jo valmiiksi olemassa oleva tieto, joka on mahdollisesti kerätty ensisijaisesti muuta tarkoitusta varten. Voi olla, että yritys raportoi edistyksellisestä toiminnasta, koska sen tuottamat haitalliset vaikutukset ovat vaikeasti mitattavissa tai todennettavissa.

Park ja Stoel (2005, 236) näkevät, että toimintaperiaatteiden yleistymisen ja muu valvonta olisivat lyhytnäköinen vastaus nyt suhteellisen kiivaana käytävään keskusteluun kehittyvien maiden työnteekijöiden ja kansainvälistä hankintaa harjoittavien kehittyneiden maiden yritysten välillä. Blowfield ja Frynas (2005, 499) esittävät, että kehittyvissä maissa vallitsevien olosuhteiden, kuten köyhyyden seurauksena, niihin tulisi kehittää eri ratkaisut kuin mitä kehittyvissä maissa on otettu käyttöön. Eräs pidemmän tähtäimen ratkaisu olisi tutkijoiden mukaan rakentaa organisaatiokulttuuri, joka heijastaa yrityksen sosiaalista vastuuta (Park & Stoel 2005, 236). Tällaisen kulttuurin rakentaminen on erittäin pitkäkestoinen prosessi, joten ennen kuin sinne saakka on päästy, voidaan toimintaperiaatteilla ja niiden valvonnalla edistää yrityksen vastuullisia hankintoja.

2.3.1 Yrityskohtaiset toimintaperiaatteet

Länsimaiset yritykset ovat julkaisseet etenkin matalan palkkatason maan tavarantoimittajille omia sosiaalisen vastuullisuuden mittareita, joita kutsutaan toimintaperiaatteiksi. Toimintaperiaatteiden vaatimukset pidättäytyvät samoissa asioissa kyseessä olevan maan lakien kanssa. Tällöin toimintaperiaatteet ja vastuullisuus edellyttävät lakien noudattamista, eikä niihin sisälly mitään

ylimääräistä lain ylittävää toimintaa. Suuri osa yritysten julkaisemista toimintaperiaatteista vaativat tavarantoimittajan noudattavan paikallista lakia sekä yleisesti hyväksytyjä kansainvälisiä standardeja, kuten Kansainvälisen Työjärjestön (ILO) Core Convention-julkaisua sekä YK:n julistusta ihmisoikeuksista (Jamison & Murdoch 2007, 17). Mamic (2005, 81) esittää toimintaperiaatteiden sisällön koskevan yleensä lapsityövoimaa, pakkotyövoimaa, palkkaa ja etuja, työaikaa, kurinpidollisia toimia, yhdistymisvapautta, turvallisuutta ja terveyttä sekä ympäristöasioita.

Ajatus toimintaperiaatteilla säädellystä toimintaympäristöstä on jo useita vuosikymmeniä vanha. Frenkel ja Scott (2002, 31) toteavat, että 1970-luvun lopusta saakka kansainvälisten, vapaaehtoisten toimintaperiaatteiden kautta on pyritty vaikuttamaan ja säätelemään kansainvälisten yritysten toimintaa. Siirryttäessä lähemmäksi 2000-lukua näiden periaatteiden nousu voidaan nähdä seurauksena yritysten kohtaamalla julkiselle paineelle. Ensimmäisten työoloja koskevien toimintaperiaatteiden julkaisu ajoittuu vuoteen 1992. Vaatevalmistajat, kuten Levi-Strauss ja Nike, julkaisivat periaatteet vastauksena niihin kohdistuneisiin syytöksiin työntekijöiden heikoista työoloista ja liian matalista palkoista. (Frenkel & Scott 2002, 31) Tämän jälkeen myös muut suuret kansainväliset yritykset ovat kiinnittäneet huomionsa ulkomaisten, erityisesti kehittyvien maiden tavarantoimittajien vastuullisuuden varmistamiseen.

Sobczak (2006, 168) esittää, että yritykset haluavat osoittaa hankintaketjunsä sosiaalista vastuullisuutta julkaisemalla toimitusketjuun koskevia toimintaperiaatteita. Sobczak selvittää millainen vaikutus näillä periaatteilla on todellisuudessa ollut tavarantoimittajien työntekijöille ja toimivatko tällaiset periaatteet lainsäädäntöä täydentävinä tekijöinä. Tutkija toteaa, että nykyisessä kansainvälisessä hankintaympäristössä yritykset ovat muuttaneet toimitusketjuja niin, että niillä on ketjuissaan taloudellinen valta, mutta laillisesta näkökulmasta katsoen ne eivät ole enää vastuussa sosiaalisista ja ympäristöön kohdistuvista vaikutuksista. Tämä on seurausta siitä, että yritykset ovat ulkoistaneet osan toiminnastaan alihankkijoille. Tällaisessa tilanteessa ostava yritys ei valvo tavarantoimittajien työlainsäädännön noudattamista, minkä vuoksi monet kansainväliset suuryritykset ovat ottaneet käyttöön toimintaperiaatteita, jotka edellyttävät tavarantoimittajien työntekijöiden sosiaalisesti oikeudenmukaista ja vastuullista kohtelua (Sobczak 2006, 168).

Kehittyvien maiden työntekijät jäävät usein kansainvälisten sopimusten, kuten Kansainvälisen Työjärjestön (ILO) työoikeuksia käsittelevän standardin ulkopuolelle. Lisäksi Frenkel ja Scott (2002, 30) osoittavat, että kehittyvien maiden kansallisia lakeja ei ole kunnolla toimeenpantu,

eivätkä ne näin ollen toimi pakottavana lainsäädäntönä. Ostavat yritykset ovat kehittäneet kyseiseen tyhjiöön omia toimintaperiaatteita, joiden käyttöön sisältyy paljon positiivista mutta myös joitain negatiivisia puolia. Ne motivoivat työntekijöitä parantamalla palkkaa, työoloja ja luomalla yhdenmukaiset säännöt eri maiden toimipisteisiin ja tytäryrityksiin. Toimintaperiaatteet myös luovat oikeutuksen ostavien yritysten toiminnalle. Toimintaperiaatteiden toimivuutta heikentää Frenkelin ja Scottin (2002, 31) mukaan se, että niitä käyttää vain rajattu joukko kansainvälisiä suuryrityksiä ja niiden sisältö koskettaa vain toimitusketjun ensimmäistä linkkiä. Lisäksi ne saattavat olla sisällöltään hyvin suppeita tai niiden käyttö perustuu enimmäkseen yrityksen imagonhallintaan, ilman todellista tarkoitusta parantaa tavarantoimittajien työntekijöiden oloja (Frenkel & Scott 2002, 31).

Prieto-Carrón (2006, 85) osoittaa tutkimuksessaan, että vaikka erään yrityksen toimet tavarantoimittajan työntekijöiden sosiaalisten olojen kohentamiseksi ovat olleet näkyviä ja osittain hyvin merkittäviä, eivät parannukset siltikään välity työntekijöille saakka. Prieto-Carrón (2006, 85) kirjoittaa, että suurin este sille miksi vastuullisuus ei ole parantanut työntekijöiden oloja ovat rakenteelliset ongelmat, jotka tässä tapauksessa liittyvät banaaniteollisuuden poliittiseen sekä naisvaltaiseen luonteeseen. Työntekijöiden kohdalla ilmeni, että vain muutama heistä tiesi mitä yrityskohtaiset toimintaperiaatteet yleisesti tarkoittavat, eikä kukaan tiennyt kyseisen yrityksen toimintaperiaatteiden tai SA 8000-sertifioinnin sisällöstä (Prieto-Carrón 2006, 88). Yleisellä tasolla tällaisten periaatteiden käyttö tavarantoimittajien vastuullisuuden arvioinnissa vaikuttaa hyvältä tavalta, mutta periaatteiden yleistyessä on ilmennyt myös enemmän ongelmia.

2.3.1.1. Toimintaperiaatteiden toteutuminen

Edellisestä yrityskohtaisia toimintaperiaatteita käsittelevästä kappaleesta ilmenee, että moni kansainvälistä kauppaa harjoittava länsimainen yritys on julkaissut toimintaansa koskevia toimintaperiaatteita. Gould (2005, 26) väittää, että ostavat yritykset antavat sosiaalisen vastuullisuuden panoksensa toimintaperiaatteiden ja monitoroinnin muodossa, mutta ne eivät osallistu tavarantoimittajan vastuullisen toiminnan kehittämiseen. Tämä on ongelmallista, koska usein tuotantolaitosten johtajat eivät tiedä miten aloittaa, he tietävät liian vähän vastuullisuuteen liittyvistä seikoista, eivätkä johtamisjärjestelmät ole tarpeeksi kehittyneitä, jotta muutokset kestäisivät (Gould 2005, 26). Yrityskohtaisten toimintaperiaatteiden kirjo johtaa myös siihen, että kuluttajien on vaikea arvioida vastuullisuuden tasoa. Nykyään yksittäisen kuluttajan on lähes mahdoton hahmottaa yrityskohtaisten toimintaperiaatteiden sisältöjä ja sitä, miten nämä toteutuvat

käytännössä (Chatterji & Levine 2006, 35). Toimintaperiaatteiden lukumäärän kasvu on lopulta osoittautunut hyvin vaikeasti hallittavaksi kokonaisuudeksi, jonka parissa tavarantoimittajat pyrkivät tasapainoilemaan ja jonka kautta kuluttajien on vaikea saada selville tavarantoimittajien ja ostavien yritysten sosiaalisen vastuullisuuden todellinen tilanne.

Emmelhainz ja Adams (1999, 56) arvioivat yritysten julkaisemia toimintaperiaatteita. Heidän tutkimuksen tuloksissa huomionarvoista on se, että yritysten periaatteiden sisällöissä on vähän yhdenmukaisuutta. Myös Gould (2005, 26) on havainnut, että eri yritysten esittämien toimintaperiaatteiden vaatimukset saattavat olla sisällöltään usein jopa ristiriitaisia, esimerkiksi palosammuttimen ripustuskorkeus saattaa vaihdella. Tavarantoimittajat vastustavat sitä, että niiden tulee ostavien yritysten lukumäärästä riippuen noudattaa lukuisia toimintaperiaatteita, jotka sisältävät eriäviä ohjeita, esimerkiksi työaikojen ja ylityön, tehtaan työntekijän minimi-iän sekä vaarallisen toiminnan määrittelyn suhteen. Erilaisten toimintaperiaatteiden vaatimukset saattavat olla sisällöltään vaihtelevia tai jopa ristiriitaisia, mutta aina ei ole näin. Welfordin ja Frostin (2006, 169) haastattelemat tavarantoimittajat joutuivat vuoden aikana jopa yli 50 auditoinnin kohteeksi, ja näiden auditointien kohteet saattoivat usein olla identtiset. Maailmanpankin julkaisemassa raportissa ensimmäiseksi toimintaperiaatteiden toteutumisen esteeksi nouseekin yksittäisten ostajien esittämien toimintaperiaatteiden suuri määrä, mikä johtaa tehottomuuteen ja sekaannukseen (The World Bank Group 2003, 16).

Chatterji ja Levine (2006, 29) toteavat, että kävellessä kehittyvien maiden tuotantolaitoksiin voi todistaa edessään laajaa toimintaperiaatteiden seinämää, jonka tavoitteena on vakuuttaa, että tehdas ja tavarantoimittaja kantavat sosiaalisen vastuunsa. Tavarantoimittajat ovat vuoden aikana useiden auditointien ja kyselyiden kohteena, mikä saattaa johtaa välinpitämättömyyteen, vastaamattomuuteen sekä lomakkeiden hätköityyn täyttöön (Chatterji & Levine 2006, 30). Tehtaiden työllistäminen lukuisilla auditoinneilla saattaa johtaa tehottomuuteen ja kustannusten kasvuun, mikä välittyy lopulta kuluttajille saakka. Tavarantoimittajat voivat pyrkiä karsimaan kustannuksia pienentämällä työntekijöille maksettua palkkaa tai ylityökorvauksia, mikä puolestaan johtaa tilanteeseen, jossa sosiaalisen vastuun ja työntekijöiden olojen parantamisen tavoittelu johtavat työntekijöiden huonontuneeseen asemaan.

Toimintaperiaatteet vaihtelevat sisällöltään, kuten aiemmasta käy ilmi, mutta Emmelhainzin ja Adamsin (1999, 56) mukaan suurin osa yrityksistä mainitsee pääasiat kuten lapsityövoiman, työolot ja työntekijöiden oikeudet. Tosin maininnat tapahtuvat hyvin yleisellä tasolla. Tutkijat (emt.)

vaativat lisää yksityiskohtaisuutta periaatteisiin, koska nyt ne ovat hyviä teoriassa, mutta jäävät puutteellisiksi käytännön tasolla. Selkein kehittämisen kohde liittyy yritysten julkaisemien toimintaperiaatteiden monitoroinnin ja vahvistamisen heikkoon tasoon. Lisäksi ostajien mahdollisuus vierailta tehtailla ennalta ilmoittamatta sekä selkeästi mainitut sanktiot toimintaperiaatteiden rikkomisesta lisäisivät niiden toimivuutta. Emmelhainz ja Adams (1999, 56) esittävät, että tavarantoimittajien valinnassa tulisi selkeästi ilmaista, että vain periaatteita noudattavat tavarantoimittajat hyväksytään mukaan toimitusketjuun. Ostajien tulisi vaatia, että tavarantoimittajat osoittavat vastuullisuutensa ennen kuin sopimus tehdään.

Gould (2005, 27) arvostelee sitä, että vastuullista toimintaa arvioidaan liian mustavalkoisesti. Vähittäisiä muutoksia ei huomioida, koska auditoinnit joko läpäistään tai ei. Tavarantoimittajan vastuullisen toiminnan osoittajana toimivat auditoinnit, joiden suorittajat vaihtelevat yrityksen omista tiimeistä ulkopuolisen, kolmannen osapuolen suorittamiin tarkastuksiin. Myös auditointien kestot vaihtelevat, toiset tarkastavat tehtaat päivässä toisten käyttäessä siihen neljä päivää. Yleensä auditoinneista ilmoitetaan etukäteen, jotta tavarantoimittajat ehtisivät valmistautua niihin. Joidenkin tehtaiden johtajat toteavat joutuvansa kuukausittain useiden auditointien kohteeksi, mikä jättää hyvin vähän aikaa toiminnan todelliselle parantamiselle. (Gould 2005, 25)

Toimintaperiaatteiden vaatimusten lisääntyessä tavarantoimittajat on asetettu tukalaan tilanteeseen, koska niillä ei useinkaan ole todellista osaamista ostajien edellyttämien muutosten toteuttamiseen. Tavarantoimittajilla on vaikeuksia liittää sosiaalista vastuuta osaksi toimintaansa, koska siihen liittyvä osaaminen on niin matalalla tasolla. Maailmanpankin raportissa (The World Bank Group 2003, 27) esitetään, että tavarantoimittajat eivät ymmärrä vastuulliseen toimintaan liittyvää ansaintalogiikkaa, mikä hidastaa ajattelun omaksumista. Gould (2005, 27) väittää, että vaatimusten kasvun seurauksena auditoinneissa tapahtuvat petokset ovat lisääntyneet Kiinassa. Myös Welford ja Frost (2006, 170) ovat havainneet, että toimintaperiaatteiden yleistyminen on johtanut moninkertaiseen kirjanpitokäytäntöihin. Joidenkin tehtaiden kohdalla jopa ilmeni, että niiden hankkijat tietävät yrityksen oikovan tietyissä asioissa. Asioihin ei välttämättä puututa suoraan, ellei kyseessä ole systemaattista epärehellisyyttä ja salaamista. Toisaalta Gould (2005, 27) esittää, että samaan aikaan kun peittely ja salaaminen yleistyvät, kehittyvät myös auditoinnit. Kaikista auditoinneista ei ilmoiteta etukäteen, työntekijöitä kannustetaan avoimuuteen suorittamalla haastattelut muualla kuin tehdasoloissa ja jotkut auditoijat jopa kiertävät tehtaiden lähetyvillä öisin, selvittääkseen tehdäänkö niissä ilmoitettua enemmän töitä. Tällaiset toimintatavat ovat kuitenkin omiaan lisäämään ostajan ja tavarantoimittajan välisten maailmojen eroja ja epäluuloja.

Locke, Qin ja Brause (2007, 3) ovat selvittäneet kuinka suuren urheilutuotteita myyvän yrityksen julkaisemat toimintaperiaatteet ovat vaikuttaneet sen tavarantoimittajan työntekijöiden oloihin. Heidän tutkimuksensa perusteella toimintaperiaatteiden monitoroinnilla voidaan vaikuttaa tavarantoimittajan sosiaaliseen vastuuseen ja sitä kautta työntekijöiden parantuneisiin työoloihin, mutta parannukset ovat rajallisia. Tulokset voidaan tulkita niin, että vaikka kansainvälinen ostaja on pyrkinyt investoimalla sekä henkilökuntansa avustuksella auttamaan tavarantoimittajia saavuttamaan sosiaalisesti hyväksytyt olot, eivät nämä keinot ole riittävän tehokkaita. Pelkän toimintaperiaatteiden monitoroinnin kautta tavarantoimittajat eivät tutkijoiden mukaan saavuta asetettuja tavoitteita, vaan ne tulee yhdistää muihin keinoihin, joilla kehittää tavarantoimittajan toimintaa. Ongelmiin tartutaan ja vastuullisuutta edistetään Locken, Qinin ja Brausen (2007, 3) mukaan kohdistamalla huomio erityisesti tavarantoimittajan parempaan työsuunnitteluun sekä tuotteiden laadun ja tuotantolinjan tehokkuuden parantamiseen.

Welford ja Frost (2006) selvittivät mitä sosiaalisesti vastuullisen toiminnan muotoja Aasiassa esiintyy. He arvioivat myös kuinka hyödyllisiä yritysten julkaisemat toimintaperiaatteet ovat sekä mitä hyötyjä ja esteitä liittyy tavarantoimittajien vastuullisuuden lisäämiseen yrityksen toimitusketjussa. Heidän tutkimuksessaan ilmenee, että hankkivan yrityksen johtajat kokevat vastuullisuuden lisäämisen paineen useiden sidosryhmien suunnasta. Vastuullisuuden tavoittelulle asettavat haasteita rajalliset resurssit, etenkin tiukat budjetit sekä ammattitaitoisen henkilökunnan puute. Welfordin ja Frostin (2006, 168) haastattelemat johtajat toteavat, että on suhteellisen helppo löytää auditoreita, jotka osoittavat, että tavarantoimittaja noudattaa yrityksen edellyttämiä vastuullisuuden toimintaperiaatteita. Haastatellut johtajat väittävät, että auditorit eivät kuitenkaan usein ymmärrä sitä laajempaa kokonaisuutta jossa he toimivat, eivätkä sitä miksi tarkastuksia ja monitorointia todella tehdään. (Welford & Frost 2006, 168)

Lisääntyneet työvoimakustannukset, jotka johtuvat korkeampien palkkojen maksusta ja työvoiman rajatusta käytöstä, voivat myös olla syinä tavarantoimittajien haluttomuudelle osallistua sosiaalisen vastuullisuuden järjestelmiin (Stigzelius & Mark-Herbert 2009, 52). Kustannuksia aiheuttavat myös konsultit, sertifiointit ja auditoinnit (emt.). Tutkimuksen mukaan tavarantoimittajat toivoisivat ostavilta yrityksiltä tukea, etenkin sosiaalisen vastuullisuuden järjestelmiin liittyvien kustannusten kattamisen muodossa (Stigzelius & Mark-Herbert 2009, 54). Tavarantoimittajat eivät halua Stigzeliusen ja Mark-Herbertin mukaan osallistua sertifiointijärjestelmiin tai toimintaperiaatteisiin, koska se ei takaa yhtään lisätilausta tulevaisuudessa. Ostajat eivät maksa tavarantoimittajalle

tuotteista yhtään enempää, vaikka se olisikin läpäissyt SA 8000-standardin. Toisaalta tavarantoimittajat toivovat tilausten lisääntyvän ostajien havaitessa tavarantoimittajan SA 8000-standardin (emt.).

Yleisesti ajatellaan, että yritysten julkaisemat toimintaperiaatteet ovat vapaaehtoisuuteen perustuvia, kuten myös esimerkiksi EU:n julkaisema sosiaalisen vastuullisuuden työväline, Global Compact (Sahlin-Andersson 2006, 598). Sobczak (2006, 171) myöntää, että toimintaperiaatteet nähdään osana eettistä sitoutumista, ilman mitään laillisia velvoitteita. Hän kuitenkin kokee, että yritysten toimintaperiaatteiden noudattaminen ei perustu tavarantoimittajien kohdalla todelliseen vapaaehtoisuuteen. Hän perustaa näkemyksensä sille, että toimintaperiaatteiden vaatimuksia voidaan nähdä myös kuluttajia koskevassa sekä työelämää säätelevässä lainsäädännössä (Sobczak 2006, 171). Welfordin ja Frostin (2006, 170) tutkimuksen mukaan tavarantoimittajat puolestaan kokevat toimintaperiaatteet usein pakollisina velvoitteina, joita tulee noudattaa. Tämä tarkoittaa, että tavarantoimittajat eivät ole omaksuneet vastuullista ajattelutapaa, koska ne ajattelevat maan lakeihin pohjautuvien toimintaperiaatteiden noudattamista pakollisina velvoitteina eikä osana normaalia liiketoimintaa.

Verité on itsenäinen, voittoa tavoittelematon organisaatio, joka järjestää sosiaalisia auditointeja, tutkimusta ja koulutusta. Sen tavoitteena on varmistaa, että työntekijät työskentelevät turvallisissa, oikeudenmukaisissa ja laillisissa olosuhteissa. Se on julkaissut vuonna 2004 tutkimuksen, joka tutkii liiallisen ylityön laajuutta kiinalaisten tavarantoimittajien tehtaissa. Liiallisen ylityön määritelmä on peräisin yritysten julkaisemista toimintaperiaateista, joissa se määritellään työksi, joka ylittää maan lailliset rajat tai 60-tuntisen työviikon. Tutkimuksen tulokset perustuvat vuosina 2002 ja 2003 suoritettuihin auditointeihin, joiden kohteena olivat kansainvälisille brandeille toimittavat tehtaast. Tulokset ovat hätkähdyttäviä, koska niiden mukaan 142 auditoidusta tehtaasta 93 prosenttia teettää työntekijöillään liikaa ylityötä. Monissa tapauksissa Kiinan laki asettaa samat tai jopa tiukemmat vaatimukset kuin muiden maiden lait tai kansainväliset asetukset edellyttävät. Nämä lait ja asetukset koskevat minimipalkkaa, työtunteja ja ylityöiden rajoittamista sekä ylityöstä maksettavia korvauksia.

Ongelmaksi muodostuu se, että kovin moni Kiinan tehdas ei täytä maan hallituksen säätämien lakien vaatimuksia. Useimmiten ostavat yritykset vaativat tehtaita vähentämään ylityötuntejaan hyvin lyhyessä ajassa, jotta ne noudattaisivat lakeja ja yrityksen julkaisemia toimintaperiaatteita. Työntekijöiden mukaan he tekevät ylityötä taloudellisista syistä. Työntekijät tarvitsevat ylityöstä

saatavat lisätulot osittain siksi, että heille ei aina makseta kaikesta tehdystä työstä. Gould (2005, 27) toteaa kokemuksensa perusteella, että tehtaiden vähentäessä työntekijöiden työtunteja ilman tuottavuuden lisääntymistä, menettävät ne suuren osan työvoimastaan. Työntekijät vaihtavat työpaikkaa, koska menettävät ylitöiden mukana suuren osan palkastaan. (Gould 2005, 27) Ylityöongelma kärjistyy erityisesti sesonkien aikana, jolloin tavarantoimittajilla on vaikeuksia pysyä sallittujen työtuntien rajoissa ja maksaa tehdystä työstä kunnollista korvausta ajoissa (Welford & Frost 2006, 172).

Toimintaperiaatteiden ja Kiinan lain välinen ristiriita nousee esiin Veritén (2004, 8) julkaisemassa raportissa. Siitä ilmenee, että yrityskohtaiset toimintaperiaatteet rajoittavat yleensä työntekijöiden työviikot 60-työtunnin mittaisiksi. Teknisesti katsoen tällaiset periaatteet ovat Kiinan työläinsäädännön vastaisia, joka sallii 36 tuntia ylitöitä kuukaudessa, 20 ylityötuntia viikossa ja 3 tuntia kerrallaan. Normaali viikko koostuu 40 työtunnista. Kiinan lainsäädäntö sallii siis yhteensä 196 ($40 \cdot 4 + 36$) työtuntia kuukaudessa, kun toimintaperiaatteiden mukaan työskentely tarkoittaa työntekijöiden kohdalla 240 ($60 \cdot 4$) työtuntia kuukaudessa. Veritén (2004, 8) auditointien mukaan kiinalaiset tehtaot rikkovat sekä kansallista lakia että yrityskohtaisia ylitöitä sääteleviä toimintaperiaatteita rutiininomaisesti. Raportissa (emt. 26) esitetään edelleen, että Kiinassa itsenäisten liittojen tai työntekijöiden edustajien puute on omiaan pitämään yllä vallitsevaa tilannetta. Myös Welford ja Frost (2006, 172) havaitsivat tutkimuksessaan, että kokoontumista rajoittavien lakien olemassaolo on eräs oleellinen ihmisoikeuksia rajoittava tekijä, joka vaikuttaa vastuullisuuden toteutumiseen.

Toimintaperiaatteita on vaikea saada osaksi tavarantoimittajien toimintaa, koska toimijoiden välissä on maantieteellisiä, taloudellisia, laillisia, kulttuurisia ja poliittisia eroja (Pedersen & Andersen 2006, 228). Länsimaiden ja kehittyvien maiden kulttuurissa ja yritysten toimintatavoissa vallitsee paljon eroavaisuuksia. Tavarantoimittajan tekemät, sosiaalista vastuullisuutta osoittavat parannukset saattavat joissain tapauksissa merkitä, että työntekijöillä on tehtaissa paremmat olot, kuin mitä paikallisella väestöllä yleisesti. Gould (2005, 24) kiinnittää huomion siihen, miten ero länsimaisten yritysten esittämien toimintaperiaatteiden ja kiinalaisten tehtaiden todellisten työtapojen välillä näyttäytyy. Gould (2005, 26) väittää, että länsimaisten yritysten toimintaperiaatteet ja niiden tavoitteet ovat liian kaukana siitä todellisuudesta johon ne tuodaan. Tehtaot ovat tilanteessa passiivisia toimijoita, jolle toimintaperiaatteet tulevat annettuina. Toimintaperiaatteita käsketään noudattaa ja ilmoitetaan, että tehtaiden odotetaan osoittavan vastuullisuutensa auditoinnin muodossa, mikäli ne haluavat käydä kauppaa ostajan kanssa. Tavarantoimittajille ei jää

mahdollisuutta keskustella kuinka auditoinnit tulisi suorittaa, mikä on todellisuudessa mahdollista ja millä aikavälillä (Gould 2005, 26).

Maa- ja metsätalouden kehittämissä (The World Bank Group 2003, 22) nostaa esiin samoja ongelmia. Raportissa todetaan, että yhä useampi ostaja tiedostaa, ettei perinteinen ylhäältä alaspäin sanelu paranna sosiaalisen vastuun omaksumista tavarantoimittajien keskuudessa. Tavarantoimittajat eivät aina näe sosiaalisen vastuullisuuden periaatteiden ja järjestelmien todellisia hyötyjä. Stigzelius ja Mark-Herbert (2009, 54). SA 8000-standardi saattaa avata tavarantoimittajalle oven uusille markkinoille, koska ostavien yritysten asiakkaat ovat yhä kiinnostuneempia tuotteiden alkuperistä ja toimitusketjuista. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että tavarantoimittajien on todistettava lakien noudattaminen ja sosiaalinen vastuullisuus ostaville yrityksille ja sitä kautta kuluttajille (emt.).

Ostavat yritykset vaativat toimittajiltaan parempia työoloja, työturvallisuus ja työterveys asioiden hoitoa sekä ympäristön suojelua, mutta samalla ne pyrkivät painamaan tilauksilleen entistä matalammat hinnat (Welford & Frost 2006, 170). Tavarantoimittajat kokevat, ettei heillä ole aikaa vastuullisuuteen liittyville asioille, jotka on perinteisesti nähty enimmäkseen ”tulipalojen sammuttamisena”. Welfordin ja Frostin (2006, 171) mukaan tehtaiden operatiiviselta johdolta kuulee, että toiminta olisi paljon helpompaa, jos myös maan hallitus tekisi kaikkensa kansallisten lakien voimaansaattamiseksi. Suurin osa yritysten julkaisemista toimintaperiaatteista ovat hyödyllisiä ja mahdollisia saattaa käytäntöön, mutta haasteeksi muodostuu kuinka tavarantoimittajat saadaan ymmärtämään tämä. Useimpien maiden kohdalla on niin, että tietyillä alueilla ei ole koulutettua, pätevää ja vastuullisuuden ymmärtävää henkilökuntaa, joka voisi kehittää tavarantoimittajien vastuullisuutta. (Welford & Frost 2006, 170)

Stigzelius ja Mark-Herbert (2009, 46) tutkivat Intian vaateteollisuutta ja esittävät tekijöitä, jotka motivoivat tai vähentävät tavarantoimittajien halukkuutta osallistua SA 8000-standardiin. He (emt.) toteavat, että tavarantoimittajat tarvitsisivat tuotteilleen korkeampia hintoja tai pitkäaikaisia sopimuksia ostajien kanssa, jotta he motivoituisivat sosiaalisen vastuullisuuden järjestelmistä. Tutkijat jatkavat, että lakien ja sosiaalisten vaatimusten noudattaminen voivat tavarantoimittajien kohdalla johtaa uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin, kuten työvoiman vähäisempään vaihtuvuuteen ja lisääntyneisiin tilauksiin (Stigzelius & Mark-Herbert 2009, 46). Erilaisten toimintaperiaatteiden ja standardien tehokas toimiminen edellyttävät, että ne on kommunikoitu sekä johdolle että työntekijöille osaamisen rakentamisen yhteydessä (Mamic 2005, 83). Stigzeliuksen ja

Mark-Herbertin (2009, 50) mukaan tavarantoimittajien suurin syy SA 8000-standardin toteuttamiselle ovat ostajien vaatimukset. Tavarantoimittajat voivat tutkijoiden (emt. 51) perusteella ottaa standardin käyttöön myös systematisoidakseen työtä ja vähentääkseen eri auditointeihin käytettyä aikaa. Myös odotukset parantuneesta toimittajamaineesta ja eettisestä imagosta sekä työntekijöiden parantuneet työolot ovat syynä SA 8000-standardin yleistymiseen tavarantoimittajien keskuudessa (emt. 51).

Yrityksen vastuullisuus perustuu sen toimitusketjun kaikkien jäsenten toimintaan. Tällöin on tärkeää että tavarantoimittajan vastuun voidaan todistaa olevan toimintaperiaatteiden edellyttämällä tasolla ja samalla ostava yritys pystyy osoittamaan tavarantoimittajalle sosiaalisesti vastuullisen toiminnan hyödyt (Pedersen & Andersen 2006, 229). Tavarantoimittajalla saattaa olla houkutus alentaa toimintansa sosiaalista ja ympäristöön liittyvää vastuuta, jotta se saisi tuotteen myyntihinnan mahdollisimman alhaiseksi ja siten parannettua hintakilpailukykyään. Pedersen ja Andersen (2006, 230) osoittavat, että toimintaperiaatteiden hyödyt saattavat jakautua toimitusketjussa epätasaisesti, mikä on omiaan vähentämään tavarantoimittajien todellista sitoutumista periaatteisiin. Lisäksi yleisenä käytäntönä on, että tavarantoimittaja kantaa toimintansa kehittämisen kustannukset, mikä voi johtaa vain näennäisiin parannuksiin ja opportunistiseen käytökseen. (Pedersen & Andersen 2006, 230) Toisaalta Welford ja Frost (2006, 173) toteavat, että kustannusten pienenemisen lisäksi vastuullisuuteen liittyy myös muita tavarantoimittajan kannalta hyödyllisiä asioita. Tehostunut rekrytointi sekä työntekijöiden pienempi vaihtuvuus ovat osoituksia siitä, että yrityksen kannattaa tavoitella vastuullisuutta.

Toimintaperiaatteiden yhteensovittaminen paikallisten olojen kanssa voi olla yrityksille erittäin vaikeaa. Halme (2007, 10) esittääkin, että vapaaehtoisten standardien ja toimintaperiaatteiden käyttö on yleistynyt Pohjoismaissa, mutta niiden siirtäminen kehittyviin, köyhyyden vallitsemaan maihin saattaa olla ongelmallista. Tällaisissa erilaisissa oloissa periaatteiden hyvät tarkoitukset eivät välttämättä nosta esiin tarkoitettuja yhteiskunnallisia hyötyjä. Eräs suurimmista ongelmista liittyy Halmeen (2007, 10) mukaan siihen, että vastuullista toimintaa ei aina seuraa nopea taloudellinen hyöty. Vastuullisuuden ja taloudellisen mitattavan hyödyn välisen näkyvän korrelaation puuttuminen saattaa matalan hintatason eli pienten tuotantokustannusten maissa merkitä, että tavarantoimittajat eivät miellä vastuullisuutta kannattavaksi liiketoiminnaksi. Lisäksi esimerkiksi lahjoitusten ja hyväntekeväisyyden yhteydessä esiintyy korruptiota sekä lyhytnäköistä edun tavoittelua (Halme 2007, 10). Hyvä esimerkki eri maiden välisistä liiketoiminnan eroista löytyy Graaflandilta (2002, 283). Hän toteaa erään yrityksen muokkaavan toimintaperiaatteitaan siten, että

ne eivät ole paikallisen lainsäädännön tai vakiintuneiden tapojen kanssa ristiriidassa. Muutoin periaatteiden noudattaminen olisi tavarantoimittajien kannalta epärealistista. Bangladeshissa toimivat tavarantoimittajat eivät esimerkiksi tee yhteistyötä liittojen kanssa, koska ne ovat tavarantoimittajien näkemysten mukaan erittäin politisoituja ja militarisoituja ja ajavat enemmän omaa kuin työntekijöiden etuja (Graafland 2002, 283).

Vastuuttomaan toimintaan liittyvät sanktiot vaihtelevat hyvin laajasti eri yritysten toimintaperiaatteiden välillä. Toiset lopettavat ostosuhteen välittömästi, kun toiset pyrkivät yhteistyössä parantamaan tavarantoimittajan vastuullisuutta (Welford & Frost 2006, 168–169). Deutsch (2007, 3) ehdottaakin, että omien yrityskohtaisten toimintaperiaatteiden kehittämisen sijaan, yritysten kannattaisi tehdä laajempaa yhteistyötä. Samalla alueella toimivat hankkijat, jotka käyttävät samoja tavarantoimittajia sekä jopa samoja tehtaita, voisivat helpottaa niin omaa kuin tavarantoimittajien sosiaalisen vastuullisuuden kehitystä muodostamalla yhtenäisiä vastuullisuusarvioinnin työkaluja. Yhtenäisen välineen kautta tarve lukuisille auditoinneille häviäisi ja sopimalla yhteisistä sanktioista tavarantoimittajat saataisiin sitoutumaan tehokkaammin vastuullisuuden periaatteisiin.

Eri toimialojen suhteen on epäselvyyttä siitä, millainen rooli niillä tulisi olla toimintaperiaatteiden suunnittelussa ja monitoroinnissa. Chatterji ja Levine (2006, 37) kirjoittavat eri aloilla vallitsevasta väittelystä sen suhteen, mikä on alan edustajien rooli toimintaperiaatteiden suunnittelussa ja monitoroinnissa. Vaatetusalalle on omia toimintaperiaatteita ja sertifiointeja, mutta usein tehtaiden valmistamat tuotteet eivät kohdistu vain yhdelle alalle. Vaatteiden valmistajat tekevät rutiininomaisesti vaatteita myös nukeille, mikä siirtää ne vaatetusteollisuudesta lelualalle. Myös tekstiilitehtaat saattavat toimia lähempänä kemikaalitehtaita kuin mitään vaatetusalalla. Toiminnan monipuolisuus johtaa useiden toimintaperiaatteiden sekamelskaan (Chatterji & Levine 2006, 39). Tavarantoimittajien suunnasta on esitetty toiveita, että ostajat kehittäisivät yhden yhtenäisen vastuullisen toiminnan periaatteiden järjestelmän. Tällöin tavarantoimittajien ei tarvitsisi läpäistä useaa kymmentä auditointia vuodessa. Toisaalta alakohtainen yhtenäinen toimintaperiaatejärjestelmäkään ei aina toimi, koska kuten edellä Chatterjin ja Levinen (2006) kuvaamassa tapauksessa käy ilmi, tehdas saattaa toimia useammalla toimialalla samanaikaisesti. Alakohtaiset auditoinnit toki vähentäisivät auditointien määrää nykyisistä yrityskohtaisesti painotetuista auditoinneista.

Seuraavassa luvussa esiteltävä Business Social Compliance Initiative on eurooppalaisten kauppaketjujen muodostama sosiaalisia auditointeja edistävä liittymä, jonka toiminnan eräänä perustarkoituksena on lisätä tavarantoimittajille esitettyjen vaatimusten yhdenmukaisuutta ja sitä kautta saada aikaan todellisia parannuksia tehtaiden työntekijöiden sosiaalisissa oloissa. BSCI-prosessin kautta on pyritty löytämään toimitusketjun toimintaa tehostava ratkaisu, joka poistaa ainakin osittain yrityskohtaisiin toimintaperiaatteisiin liittyviä ongelmia.

2.3.2. Business Social Compliance Initiative

Business Social Compliance Initiative (BSCI) on yrityskohtaisten toimintaperiaatteiden lisäksi toinen tutkielmassani esitellyistä tavarantoimittajien sosiaalista vastuuta todentavista keinoista. Toimintaperiaatteiden ja niihin liittyvien tarkastusten lisääntyminen on johtanut tilanteeseen, jossa niiden merkitystä vastuullisuuden lisääjinä voidaan pitää kyseenalaisena. Tavarantoimittajiin kohdistuu lukuisia auditointeja, joiden kustannukset jäävät tehtaiden maksettaviksi. Eri toimintaperiaatteisiin saattaa sisältyä ristiriitaisia odotuksia (Gould 2005, 26) tai sitten niiden vaatimukset voivat olla suurelta osin päällekkäisiä (Chatterji & Levine 2006, 29). Toimintaperiaatteiden yleistyessä ovat niihin liittyvät ongelmat korostuneet. BSCI on eräs ratkaisu, jonka yritykset ovat kehittäneet toimintaperiaatteiden yhdistämiseksi ja tavarantoimittajille suunnattujen vaatimusten selkeyttämiseksi.

BSCI on eurooppalaisten kauppaketjujen muodostama yhteenliittymä, jonka toiminnan tarkoituksena on edistää kehitysmaatuontiin kohdistuvia sosiaalisia auditointeja. BSCI-yhteistyöliittymä sai alkunsa 2003 Brysselissä toimivan Foreign Trade Associationin (FTA) toimesta. BSCI ei ole sertifiointi- vaan monitorointijärjestelmä, joka pohjautuu SA 8000-standardiin. BSCI:n perimmäinen tavoite on parantaa hankintaketjuun osallistuvien työntekijöiden työoloja maailmanlaajuisesti. BSCI perustettiin, koska haluttiin luoda yhteinen eurooppalainen arena sosiaalisen vastuun valvonnalle. BSCI-yhteisön jäsenmaat määrittävät yhteisen riskimaalistan. Kaikkien BSCI:n jäsenten osalta riskimaatuontia tapahtuu eniten Bangladeshista, Kiinasta, Intiasta, Marokosta, Turkista ja Vietnamista. (www.bsci-eu.org) Vuonna 2007 BSCI-jäsenyrityksiä oli lähes 100 (Keskon yhteiskuntavastuun raportti 2007, 77). Lindexin julkaisemassa yhteiskuntavastuun raportissa (2007, 8) puolestaan mainitaan, että järjestelmään kuuluu kyseisellä hetkellä 120 yritystä, joten määrä on jatkuvasti kasvussa.

BSCI on sosiaalinen johtamisjärjestelmä, joka perustuu BSCI-toimintaperiaatteisiin, jonka nykyinen versio on muokattu 2006. Periaatteet perustuvat tärkeimpiin kansainvälisiin työntekijöiden oikeuksia turvaaviin säädöksiin, kuten Kansainvälisen Työjärjestön (ILO) asetuksiin ja muihin keskeisimpiin YK:n julistuksiin, OECD:n ohjeisiin kansainvälisille yrityksille sekä YK:n Global Compact-aloitteeseen. (www.bsci-eu.org) BSCI-toimintaperiaatteet liittyvät seuraavaan kymmeneen alueeseen: lakien ja sopimusten noudattaminen; järjestäytymisoikeus ja kollektiivinen neuvotteluvoima; syrjintä; palkkaus; työajat; työterveys ja – turvallisuus; lapsityövoima; pakkotyövoima; ympäristön suojelu ja johtamiskäytännöt. BSCI:n vahvuutena voidaan mainita, että siinä on selkeästi määritelty mitä tavarantoimittajilta edellytetään ja toimintaperiaatteiden noudattamisen osoitukseksi riittää yksi auditointi. Auditointien tulokset on koottu kaikille BSCI-yhteistyöliittymän jäsenille avoimeen tietokantaan. Tavarantoimittajat välttävät lukuisten sisällöltään samansuuntaisten auditointien suorittamisen, kun ostavat yritykset voivat varmistaa yhdestä paikasta tavarantoimittajan sosiaalisen vastuun tason.

BSCI-yhteistyöliittymän tavoitteena on vaikuttaa riskimaiden liiketoimintaympäristöön. Paikallisten sidosryhmien, kuten hallitusten, yritysten, kauppajärjestöjen sekä muiden organisaatioiden vastuulla on noudattaa paikallista kansallista ja kansainvälistä lainsäädäntöä ja näin parantaa sosiaalisia standardeja. (www.bsci-eu.org) Tavarantoimittajien tulee puolestaan varmistaa, että myös tavaran valmistusprosessiin osallistuvat alihankkijat huomioivat BSCI-toimintaperiaatteet (Kesko Principles and practice of socially responsible trading). Yhteistyöliittymän etuna on, että yksittäisellä yrityksellä on suurempi neuvotteluvoima, koska BSCI-auditointi toimii osoituksena tavarantoimittajan sosiaalisesta vastuullisuudesta myös muille hankkijoille. BSCI-yhteisön vahvuutena on vähittäiskauppojen kiinnostus yhteistä auditointijärjestelmää kohtaan. Mitä enemmän yhteisöön saadaan jäseniä, sitä suuremmat mahdollisuudet yhteenliittymän yksittäisellä ostajalla on vaikuttaa tavarantoimittajan haluun osallistua BSCI-prosessiin.

BSCI-auditointien kohteena olevien tehtaiden suurimmat ongelma-alueet liittyvät dokumentointiin, työaikoihin, palkkaukseen sekä työterveys ja -turvallisuus asioihin. Kaikkien näiden puutteiden voidaan BSCI-yhteisön internetsivuilta ilmenneen tiedon mukaan osoittaa olevan seurausta huonoista johtamiskäytännöistä. Kehittyvissä riskimaissa ei ole riittävästi paikallista osaamista, joka olisi keskittynyt vastuullisuuteen liittyviin asioihin. Perinteisesti näissä maissa on painotettu halpaa työvoimaa ja edullisia raaka-aineita, ei niinkään kaikkien lakien noudattamista ja työntekijöiden oikeudenmukaista kohtelua. BSCI:n hyödyiksi luetellaan lukuisia parannuksia kuten useiden auditointien tuomien kustannusten poistuminen, tehtaiden kilpailukyvyyn lisääntyminen, paremmat

työolot, kohentunut tuottavuus sekä työpaikkaonnettomuuksien vähentyminen. (www.bsci-eu.org) BSCI:n tilastoista näkyy, että ensimmäisen alustavan auditoinnin läpäisee vain 28 prosenttia tavarantoimittajista. 72 prosenttia tavarantoimittajista ei siis täytä BSCI:n asettamia vaatimuksia ensimmäisellä kerralla. Keskon yhteiskuntavastuun raportti (2007, 80) esittelee koko BSCI-järjestelmän tilastoja joista ilmenee, että uudelleenauditoinnissa hylättyjen osuus on edelleen 45 prosenttia.

Tällä hetkellä jokaisen BSCI-jäsenen tulee lupautua auditoimaan ja sitouttamaan enemmistö riskimaatavarantoimittajistaan mukaan BSCI-prosessiin. Riskimaatuontia harjoittavien BSCI-jäsenten on varmistettava, että 2/3 kaikista tavarantoimittajista tai 2/3 tavarantoimittajien ostovolyymien edustajista saadaan mukaan BSCI-prosessiin. Auditoinnin ja yhdistämisen rajaksi on asetettu 3 ½ vuotta BSCI-liittymään osallistumisesta. Mitään sanktioita ei kuitenkaan ole määrätty vaikka tätä tavoitetta ei saavutettaisikaan ennalta määritetyssä ajassa. (www.bsci-eu.org). Ostavat yritykset eivät välttämättä tällaisesta sanktioiden puutteesta johtuen kohdistu niin suurta painetta tavarantoimittajiin. BSCI-yhteistyöliittymän jäsenyrityksille ei synny seuraamuksia sen perusteella ovatko ne onnistuneet saamaan riittävän määrän riskimaatavarantoimittajistaan BSCI-auditointien pariin.

BSCI-monitorointijärjestelmä sisältää seuraavat vaiheet:

- 1) Ostaja esittelee BSCI:n ja lähettää kaikki tarvittavat asiakirjat tavarantoimittajalle. Toimittaja palauttaa allekirjoitetun toimintaperiaate-kaavakkeen ja osoittaa siten kiinnostuksen BSCI-prosessia kohtaan.
- 2) Tavarantoimittaja täyttää itsearviointilomakkeen.
- 3) Tavarantoimittaja antaa toimeksiannon BSCI auditointeja suorittavalle yritykselle, lähettää auditointiyritykselle ja ostavalle yritykselle itsearviointilomakkeen sekä ilmoittaa että auditointia on pyydetty.
- 4) Auditointi tekee tarkastuksen. Jos tarkastus menee läpi, auditointi valmistelee raportin joka lähetetään tavarantoimittajalle ja siitä eteenpäin ostajalle.
- 5) Jos auditointi ei mene läpi, auditointi tekee korjaavan toimintasuunnitelman. Toimintasuunnitelmassa kuvataan mitä toimia tavarantoimittajan tiloissa tulee tehdä sosiaalisten tulosten parantamiseksi.
- 6) Parannusten jälkeen tavarantoimittaja kutsuu auditointiyrityksen uudelle tarkastukselle. Uusi auditointi tulee suorittaa 12 kuukauden kuluessa ensimmäisestä auditoinnista. Jos auditointi menee läpi, auditointi valmistelee raportin. Jos vielä havaitaan puutteita, prosessi jatkuu kunnes kaikki puutteet

on korjattu. Prosessissa korostuu, että tavarantoimittaja osoittaa tahtoa saavuttaa parannukset ja että mitattavia parannuksia on tehty.

7) Auditointiprosessi uusitaan kolmen vuoden välein ensimmäisestä auditoinnista.

(Kesko Principles and practice of socially responsible trading)

Tavarantoimittajien ei ole välttämätöntä osallistua kuvailtuun prosessiin, mutta BSCI-jäsenyritys voi päättää haluaako se jatkaa ostoyhteistyötä tällaisen tavarantoimittajan kanssa (www.bsci-eu.org). BSCI-jäsenet ovat sopineet, että lähitulevaisuudessa niiden kaikki riskimaatavaranomittajat ovat BSCI-auditoituja. Tälle tavoitteelle ei kuitenkaan ole asetettu mitään sitovaa ajallista takarajaa. BSCI-jäsenyrityksille on määritelty, että niiden tulee saattaa auditointien piiriin 2/3 riskimaatavaranomittajistaan. Tälle tavoitteelle on asetettu takarajaksi 3 ½ vuotta yhteisön jäseneksi liittymisestä, mutta tavoitteesta jääminen ei aiheuta ostajalla mitään seuraamuksia.

Tutkielmani kannalta mielenkiintoisin vaihe liittyy siihen, kuinka ostajat saavat tavarantoimittajat mukaan BSCI-prosessiin. Tarkoitukseni on selvittää millaisia argumentteja ja keinoja ostajilla on käytössään, jotta he saisivat tavarantoimittajat osallistumaan BSCI-auditointeihin. Tällaisesta prosessin myymisestä tavarantoimittajille ei löydy BSCI-yhteistyöliittymän kotisivuilta minkäänlaista ohjeistusta. Materiaalin perusteella voidaan sanoa, että BSCI-prosessin kohdalla ei ole myöskään huomioitu, kuinka eri maiden kulttuurit ja perinteiset toimintatavat saattavat vaikuttaa toimintaperiaatteiden hyväksyntään. Lisäksi mielenkiintoisen näkökulman muodostaa se, kuinka länsimaisista lähtökohdista valmistellut kriteerit yritetään saada siirretyksi ja toimimaan kehittyvien maiden hyvin erilaisissa toimintaympäristöissä ja kulttuureissa. Aikaisemmin toimintaperiaatteiden toteutumista kuvaavassa kappaleessa korostuivat kehittyvien maiden ja länsimaiden väliset maantieteelliset, taloudelliset, lailliset, kulttuuriset ja poliittiset erot (Pedersen & Andersen 2006, 228).

Toimintaperiaatteisiin liittyvien ongelmien osittainen poistuminen, kuten päällekkäiset auditoinnit, on korostanut ongelmia vastuullisten hankintojen kriteereiden siirtämisessä tavarantoimittajille. Yhteistyöliittymä on ollut olemassa vuodesta 2003 saakka. Tutkielmassani esiintyvien, Suomessa toimivien, merkittävimpien vähittäis- ja tukkukaupan toimijoiden käyttöön se otettiin vuosien 2005 ja 2007 aikana. BSCI-prosessiin liittyviä vaikeuksia nousee esiin tutkielmani neljännessä luvussa, joka koostuu haastateltavien kuvailuista ostajien ja tavarantoimittajan maailmojen eroista. Ostajien työ BSCI-prosessissa liittyy nimenomaan prosessin myymiseen tavarantoimittajille, mutta on

mielenkiintoista että siihen on kiinnitetty kirjallisen materiaalin perusteella hyvin vähän huomiota. Monitorointijärjestelmä on ollut osana Suomessa toimivien kauppojen vastuullista hankintaa riittävän kauan, jotta siitä voi jo nostaa alustavia ongelmia. Keskon ja Stockmannin olisi BSCI:n tavoitteen mukaisesti pitänyt saada suurin osa riskimaatavarantoimittajistaan auditoiduiksi. BSCI-järjestelmän edistymiseen tavarantoimittajien keskuudessa liittyy kuitenkin ongelmia, koska asetettuihin tavoitteisiin ei ole päästy. Huomion kiinnittäminen prosessin etenemiseen vaikuttaviin tekijöihin muodostaa tutkimukselleni mielenkiintoisen näkökulman.

3. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1. Empiirisen tutkimuksen kysymyksenasettelu

Tutkielmani kohdeyritys on suuri suomalainen konserni, *Tekstiili* (nimi muutettu), joka on eräs Suomen johtavista käyttötavaroiden vähittäiskaupoista. Konsernin liiketoiminta koostuu vähittäis- ja tukkukaupasta aina autokauppaan ja sisustuksen erikoismyymälöihin saakka. *Tekstiilin* tytäryhtiö puolestaan toimii käyttötavaroiden vähittäiskaupassa. Tutkielmani voi verrata yhden yrityksen case-tutkimukseen, jossa kuvailen miten edellä mainitun *Tekstiilin* ostajat myyvät BSCI-prosessin riskimaiden tavarantoimittajille ja millaiseen ympäristöön BSCI-prosessia yritetään viedä. Lisäksi kartoitan millaisia kokemuksia ostajilla on tavarantoimittajien halukkuudesta osallistua mukaan prosessiin. Pyrin selvittämään mitä mahdollisuuksia ostajilla on vaikuttaa tavarantoimittajien auditointien valitsemista koskeviin päätöksiin. Yinin (2003, 15) mukaan tällainen kuvaile tutkimus on eräs case-tutkimuksen sovellustapa.

Yin (2003, 13–14) määrittelee, että case-tutkimus on empiirinen kysely, joka tutkii tietyn hetken ilmiötä aidossa elämän kontekstissa. Tämä merkitsee, että tutkittavan ilmiön ja kontekstin rajoja ei yleensä voida selkeästi erottaa toisistaan. Tällaisessa tutkimustyyppissä tutkijalla on edessään enemmän muuttujia kuin mitä voidaan yhdessä tutkimuksessa yleensä kartoittaa ja mitata, jolloin on suositeltavaa hyödyntää tietoa useasta lähteestä. Monipuolinen lähteiden käyttö tuo tutkimukselleni enemmän uskottavuutta, koska useat lähteet tukevat toisiaan. Case-tutkimukselle on tyypillistä, että siinä käytetään hyödyksi aikaisempaa tutkimusta ja siellä esiintyneitä teoreettisia ajatusmalleja (Yin 2003, 14).

Varsinaiseksi tutkimuskysymykseksi muodostuu:

- Miten ostajat myyvät BSCI-prosessin tavarantoimittajille?

Alakysymysten avulla kartoitan tilannetta tarkemmin. Olen valinnut tutkimustani tarkentaviksi alakysymyksiksi seuraavat:

- Mitä keinoja ostajilla on käytössä?
- Kuinka hyvin suostuttelun nähdään onnistuneen?
- Miten erilainen ympäristö vaikuttaa ostajien odotuksiin ja tavarantoimittajien BSCI-prosessiin osallistumiseen?

3.2. Tutkimusprosessin kuvaus

Tutkimusprosessiani voi kuvata Yinin (2003, 21) esittämää viittä komponentti mukailleen. Tutkimussuunnitelmassa on Yinin (2003, 21) mukaan viisi asiaa, jotka ovat erityisen tärkeitä case-tutkimuksen kohdalla:

- 1) tutkimuskysymys
- 2) alustavat oletukset
- 3) analysoitava yksikkö tai analysoitavat yksiköt
- 4) logiikka tiedon ja oletusten yhdistämiseksi
- 5) kriteerit, joilla tutkimuksen löydöksiä tulkitaan

Tutkielmani prosessi on seurannut osittain Yinin yllä esittämää vaiheesta toiseen etenevää prosessia. Tutkielmassani alustavat oletukset ovat ohjanneet haastattelurungon muodostumista ja suunnanneet haastattelukysymyksiä kohti aihetta. Olen tutkimuskysymyksen muodostettuani siirtynyt analysoitaviin yksikköihin, eli haastateltavien kartoitukseen. Tutkielmani tavoitteena on yhdistää aikaisemman kirjallisen tiedon perusteella muodostettu tutkimuskysymys ja siihen liittyvät alustavat oletukset haastatteluihin ja muuhun tutkimusaineiston perusteella saatuun aineistoon. Tutkimusprosessini kannalta keskeisintä oli alustavan tutkimuskysymyksen muotoilu eli sen määrittäminen mitä ilmiötä käsittelen tutkielmassani.

Aloitin tutkielmani suunnittelun lokakuussa 2008 tutustumalla tieteellisiin artikkeleihin, *Tekstiilin* internetsivuihin ja kehittämällä aihettani. Tutkielmani aiheen hahmottelemiseksi tein Helsingin Kauppakorkeakoulun (HSE) kirjaston tietokannassa aluksi laajoja hakuja yritysten yhteiskuntavastuusta. Ensimmäiset artikkelit käsittelevät kaikkia yritysten yhteiskuntavastuun osa-

alueita: taloudellista, sosiaalista ja ympäristönäkökulman huomioivaa. Yritysten yhteiskuntavastuun eräänä osana ovat vastuulliset hankinnat eli sen varmistaminen, että ostetut tavarat ovat eettisesti ja valmistusmaan lakeja noudattaen tuotettu. Vastuulliset hankinnat nähdään usein osana yrityksen sosiaalista vastuuta. Myöhemmin rajasin haun koskemaan sosiaalista vastuuta sekä tavarantoimittajia. Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 97) mukaan tällaisiin tietokantoihin pääsy takaa aineiston luotettavuuden tiettyyn rajaan saakka, niiden todennettavuuden ansiosta. Toisin on verkkomateriaalin kohdalla, joka on kaikkien käytettävissä eikä sitä erityisesti todenneta.

Tutkimusprosessin alkuvaiheessa aikaisemmilla tutkielmilla oli suuri merkitys. Kävin läpi mitä muut olivat saaneet selville suurten suomalaisten vähittäiskauppojen toiminnasta. Helsingin Kauppakorkeakoulun kirjastosta löytyi tutkimuskohteeni rajaamalla haulla useita kymmeniä tutkielmia. *Tekstiili* on ollut aikaisempien tutkielmien kohteena, mutta tutkielmani tuo lisää tietoa uudesta näkökulmasta käsin. Aikaisempien tutkielmien näkökulma ja sisältö vaihtelee laajasti yhteiskuntavastuusta, asiakassuhdeviestintään, ulkoistamiseen, talouden seurantajärjestelmiin sekä materiaalityöntehtävien toimintoihin. Aikaisempien tutkielmien merkitys tutkimuskysymykseni suunnan antajana ja sen muotoilussa oli suuri. Muutamia aikaisemmista tutkielmista käsittelevät yhteiskuntavastuullista toimintaa, mutta eri näkökulmasta kuin tutkielmani. Osa tutkimuksista käsittelee sitä kuinka kansainväliset yritykset kokevat ja implementoivat yritysvastuuta toimittajaketjuunsa, mutta aiemmat tutkielmat eivät kiinnittäneet huomiota sosiaalisen vastuullisuuden myymiseen ja siirtämiseen riskimaatavarantoimittajille. Tutkimukseni tuo tähän tutkimusaukkoon alustavaa tietoa.

Aikaisempien tutkielmien rooli paitsi tutkimusaiheen hahmottamisessa myös tieteellisten artikkeleiden alustavassa kartoituksessa oli suuri. Tein HSE:n kirjastossa hakuja aiemmista tutkielmista sanoilla ”corporate social responsibility” sekä ”social responsibility”. Haun tutkielmien lähdemateriaaliin perehtymällä sain alustavan käsityksen siitä miten monipuolisesti yhteiskuntavastuuta voi käsitellä. Tutustumalla aikaisemmissa tutkielmissa käytettyihin lähteisiin sain osittaisen käsityksen siitä, minkä nimisistä tutkijoista vastuullisuutta ja sosiaalista vastuuta käsittelevä kenttä koostuu. Kirjallisen materiaalin perusteella tavarantoimittajien vastuullisuutta koskevat tutkimukset keskittyivät liiketoimintaan erilaisten sertifiointijärjestelmien käyttöönoton jälkeen. Tutkimuksia, jotka käsittelevät tavarantoimittajien halukkuutta osallistua näihin järjestelmiin, löytyi vähemmän. Tavarantoimittajien vastuullisuuden tutkiminen ostajien näkökulmasta on vähemmän tutkittu aihe, johon tutkimukseni tuo tietoa.

Tekstiili on mielenkiintoinen kohdeorganisaatio tutkielmalleni, koska sillä on merkittävä rooli suomalaisessa ympäristö- ja yhteiskuntavastuutoiminnassa sekä raportoinnin kehittämisessä. Suomalaiset vähittäiskaupan toimijat ovat hyviä tutkimuskohteita, koska niissä on keskitytty vastuulliseen toimintaan jo useamman vuoden ajan. Kesko, S-ryhmä ja Stockmann ovat saaneet tunnustusta vastuullisuustyöstään. Esimerkiksi Kesko on suomalaisena suuryrityksenä ottanut käyttöön kansainvälisiä raportointikäytäntöjä sekä edistänyt tietoisuutta yritysten yhteiskuntavastuusta. Luin Keskon internetsivuilta (www.kesko.fi) sen saamasta yhteiskuntavastuun raportoinnin toisesta sijasta Yhteiskuntavastuu 2008- raportointikilpailussa. Kilpailussa keskityttiin erityisesti ilmastonmuutokseen sekä sosiaaliseen vastuuseen. Stockmann puolestaan on hyväksytty vuonna 2006 eurooppalaiseen Kempen SNS Smaller Europe SRI-nimiseen kestävä kehityksen indeksiin (Stockmann vuosikertomus 2007, 36). SOK on ollut vuodesta 2003 alkaen jäsenenä Finnish Business & Society-yhdistyksessä, jonka toiminnan tarkoituksena on laajan verkoston avulla edistää yritysten vastuullisuutta (S-ryhmän vastuullisuuskatsaus 2007, 7).

Olin tutkimukseni alkuvaiheessa lokakuussa 2008 yhteydessä *Tekstiili*-konsernin yhteiskuntavastuusta vastaavaan yhteiskuntavastuuasiantuntijaan sekä tytäryhtiössä työskentelevään laatu- ja ympäristöpäällikköön. Ensimmäisessä tapaamisessa lokakuun 2008 lopussa hahmottelimme tunnin kestäneen tapaamisen aikana mitä aihetta tutkimukseni voisi käsitellä. Keskusteltuani heidän kanssaan rajasin tutkimukseni koskemaan vastuullista hankintaa. Tapaamisessa nousi esiin, että vastuullisuus osana ostamista saa erityisen suuren huomion silloin kun ostajat hankkivat tavaraa riskimaista. Tästä syystä rajasin tutkielman koskemaan vastuullisia hankintoja, jotka kohdistuvat riskimaiksi määriteltäviin maihin. Riskimaiksi luokitellaan ne maat, joissa tiedetään tapahtuvan ihmis- ja työelämän oikeuksien loukkaamista, pääasiassa kansallisen työlaainsäädännön vähäisen valvonnan vuoksi (Keskon yhteiskuntavastuun raportti 2007, 77). *Tekstiili* konsernina on tutkielmaani ajatellen liian suuri tutkimuskohde, koska sen hankinta koostuu lukuisista eri tytäryhtiöiden toiminnoista, joista jokaisella on oma osto-organisaationsa. Rajasin tutkielmani koskemaan yhtä tytäryhtiöstä ja sen sisällä hankintoja, jotka koostuvat usein riskimaista. S-ryhmän vastuullisuuskatsauksessa (2007, 9) esitellään että vajaa puolet pukeutumisen, jalkineiden, kodintekstiilin ja lelujen kokonaisostoista riskimaista kattaa auditoinnin piiriin. Tätä jakoa käyttäen tutkielmani keskittyy etenkin pukeutumisen ja kodintekstiileiden hankintaan.

Yin (2003, 9) toteaa, että erityisesti case-tutkimuksen kohdalla tutkimusaiheen valinta sekä esitiedon kerääminen tutkimuskysymyksen muotoilemiseksi vaativat paljon valmistautumista. Aloitin tutkielmani suunnittelun keräämällä yritysten yhteiskuntavastuuta käsitteleviä tieteellisiä artikkeleita mahdollisimman laajalta alueelta, jotta saisin ensin alustavan käsityksen siitä, millaista keskustelua kyseisellä kentällä käydään. Suomalaisen merkittävän vähittäiskaupan toimijan *Tekstiilin* internetsivuilta sain käsityksen siitä miten yrityksessä nähdään yhteiskuntavastuun asema ja kuinka vastuullisuutta seurataan. Seuraavaksi rajasin aiheitani esiin tulleiden mielenkiintoisten ongelmien sekä *Tekstiilin* edustajien kanssa käymäni alustavan keskustelun perusteella. Yinin (2003, 21) mainitsemaa jaottelua seuraten, muodostin tutkimusprosessin alkuvaiheessa alustavan tutkimuskysymyksen. Näin ollen minun oli mahdollista tutustua vastuullisesta hankinnasta käytävään tieteelliseen keskusteluun sekä alkaa suunnitella haastattelukysymyksiä. Yin (2003, 28) toteaa, että case-tutkimuksen yhteydessä on tärkeää ensin tutustua aiempaan teoriaan ja muodostaa sen perusteella alustava tutkimuskysymys ja oletukset tuloksista, jotka antoivat tutkimukselleni suunnan.

Tutkimusasetelman kautta pystyin rajaamaan tietyn joukon *Tekstiilin* tytäryhtiön ostajia, joilla on kokemusta riskimaista tehtävistä ostoista ja jotka ovat olleet mukana osto-organisaatiossa jo silloin kun vastuullisuuden näkökulma tuli mukaan hankintaan. Haastateltavien rajauksessa minua auttoi myös alustava keskustelu kohdeorganisaation edustajien kanssa. Yhteiskuntavastuun asiantuntija sekä ympäristö- ja laatu päällikkö kertoivat ketkä *Tekstiilin* sisällä työskentelevät jatkuvasti riskimaahankintojen parissa. Yinin (2003, 21) viiden komponentin kohdassa sain rajattua analysoitavat yksiköt.

Ensimmäisen haastattelun tein joulukuun 2008 alussa selvittääkseni *Tekstiili*-konsernin päälinjaukset koskien yhteiskuntavastuuta sekä vastuullisia hankintoja. Konsernin sisällä eri tytäryhtiöiden ostajat toteuttavat näitä päälinjauksia, jotka on päätetty laajemmalla konsernitasolla. Valitsin haastateltaviksi yhteiskuntavastuuasiantuntijan konsernitasolta sekä tytäryhtiön tasolta edustajia, joiden työ koostuu osittain suorista riskimaahankintoista tai työhön sisältyvästä riskimaahankintoihin liittyvää päätöksentekoa, kuten haastattelemani ostojohtajan työssä. Ostojohtaja on vastuussa siitä, että tytäryhtiön hankkimat tuotteet noudattavat *Tekstiilin* määrittelemiä ostotoiminnan periaatteita. Haastattelin tutkimukseeni yhteensä viittä henkilöä ja haastatteluiden kestot olivat keskimäärin noin 60 minuuttia. Haastattelut ajoittuivat joulukuulle 2008, minkä jälkeen aloitin aineiston analyysin sekä viitekehyksen muokkaamisen.

Haastatellut ostajat hankkivat tuotteet erilaisista pukeutumisen ja kodintekstiileiden tuoteryhmistä. Tutkielmassani keskityn vain kyseisiin ryhmiin, koska niiden osalta ostajilla on mahdollisuus vaikuttaa hankkimansa tavaran alkuperään ja sitä kautta tavarantoimittajien vastuullisuuteen. Elektroniikan ja viihteen hankintoja ei tehdä suoraan tavarantoimittajilta, vaan kyseiset tuotteet ostetaan vähittäiskaupasta riippumatta yleensä eurooppalaisilta tehtailta, joissa tuotteet kootaan. Tällaisten tuotteiden ostajilla ei ole suoraan kontaktia riskimaatehtaaseen ja siten lainkaan suoria riskimaahankintoja, koska tuotteet hankitaan maahantuojien kautta. Valmistajien vastuullisuutta on siis hyvin vaikea kartoittaa viihde-elektroniikan osalta ja tästä syystä en ole haastatellut kyseisen tuoteryhmän ostajia.

Haastateltavien henkilöiden mielipiteet esitetään tässä tutkielmassa erillisinä kommentteina, muttei suorina lainauksina. Tämän kappaleen lopussa näkyy haastateltujen organisatorinen asema, yleinen vastuualue *Tekstiilissä* tai tytäryhtiössä sekä haastatteluiden tarkat ajankohdat. Erittelen omaksi osakseen konsernin yhteiskuntavastuuasiantuntijoiden haastattelusta saamani tiedon, koska heidän näkemyksensä kattavat laajemman alueen, kuin mitä tytäryhtiön haastateltavien. Tytäryhtiötä edustavat kolme ostajaa ja ostojohtaja, joiden kanssa käymäni keskustelut olivat enimmäkseen hyvin samankaltaisia. Haastateltavat eivät kieltäytyneet nimiensä käytöstä tutkielmassani, mutta olen *Tekstiilin* edustajien pyynnöstä muuttanut kohdeorganisaation nimen sekä pidättäytynyt suorien lainausten esittämisestä. Voin mielestäni käyttää anonymiteettiä, jossa tiettyä ajatusta ei kohdisteta keneenkään yksittäiseen haastateltavaan. Nimien mainitsematta jättäminen ei vaikuta tutkielmani luotettavuuteen, koska tutkielmani tarkoitus on kuvailla BSCI-järjestelmään liittyviä käytäntöjä ja niihin liittyviä vaikeuksia, eikä arvioida sen parissa työskentelevien ostajien, muiden toimijoiden tai kohdeorganisaation toimintaa. Haastatteluiden edetessä oli havaittavissa ”lumipallo”-efekti, jossa samat vastaukset alkoivat toistua haastateltavasta riippumatta. Seuraavassa on lista kuudesta tekemästani haastattelusta, haastateltavien vastuualueista sekä haastatteluiden ajankohdat.

- Yhteiskuntavastuuasiantuntija 1, *Tekstiili*. 1.12.2008
Haastattelussa oli mukana myös Yhteiskuntavastuuasiantuntija 2.
- Ostaja 1, alusvaatteet, Tytäryhtiö. 4.12.2008
- Ostaja 2, liinavaatteet, Tytäryhtiö. 10.12.2008
- Ostojohtaja, Tytäryhtiö. 28.12.2008
- Ostaja 3, sisustustekstiilit, Tytäryhtiö. 29.12.2008

Yiniltä (2003, 21) mukaillun tutkimusprosessin kolmannen kohdan huomioiden vertaan tutkimusaineistoni johtopäätöksiä aikaisempaan kirjallisuuteen, alustaviin oletuksiin ja aikaisemman kirjallisuuden perusteella muodostettuun tutkimuskysymykseen. Tämän jälkeen muodostan kuvailevan tutkimuksen avulla käsityksen siitä, millaisena tytäryhtiön ostajat näkevät mahdollisuutensa vaikuttaa riskimaiden tavarantoimittajien halukkuuteen lähteä mukaan BSCI-prosessiin. Tutkimuskysymykseeni liittyen selvitan myös miten ostajien mielestä erilainen liiketoimintaympäristö vaikuttaa BSCI-prosessin myynnin onnistumiseen. Yinin (2003, 21) viiden komponentin viimeinen osa muodostaa kriteerit, joilla tutkimukseni tuloksia tulkitaan. Esittelen niitä tutkimusaineistoa ja aineiston analyysiä käsittelevässä alaluvussa.

Kirjallisen materiaalin, niin tieteellisten artikkeleiden kuin raporttien ja muun internetsivuilta saadun tiedon kerääminen on ollut jatkuva prosessi, joka alkoi lokakuussa 2008 ja päättyi toukokuussa 2009. Aiheen täsmentyessä olen kyennyt löytämään aihetta syvällisemmin käsitteleviä tieteellisiä artikkeleita sekä määrittelemään tutkielmani viitekehysten tarkemmin. Olen käyttänyt tutkielmassani suomalaisten vähittäiskauppojen yhteiskuntavastuuraportteja ja vastuullisuuskatsauksia myös vuodelta 2008, mutta vain joiltain osin koska niiden julkaisu ajoittui vasta huhtikuulle 2009. Olen käyttänyt tutkimusaineistossa Keskon tilinpäätöstiedotetta koskien vuotta 2008, joka julkaistiin helmikuussa (5.2.2009). Hyödynnän tilinpäätöstiedotteessa esiintyvää riskien hahmotteluosuutta. Esittelen Keskon riskienhallintapolitiikkaa, koska koen että se määrittelemät riskit sopivat hyvin tutkielmassa esiintyvien muiden kotimaisten kauppojen vastuulliseen hankintaan vaikuttaviksi yleisiksi tekijöiksi.

Aloitin tutkielmani kirjoittamisen tammikuussa 2009, sen jälkeen kun olin saanut haastattelut suoritettua. Tässä vaiheessa hahmottelin tutkielmalleni alustavaa sisällystä, jonka perusteella kirjoitin tutkielmani ensimmäisiä versioita. Kirjoitus- ja analysointiprosessin edetessä tutkielmani rakenne on tarkentunut. Kirjoitusprosessi jatkui tammikuusta huhtikuun loppuun. Tämän jälkeen olen muokannut tutkielmaani kohdeorganisaation pyynnöstä. Olen kerännyt tutkielmaani uutta aineistoa vielä toukokuun 2009 aikana, erityisesti joidenkin tieteellisten artikkeleiden muodossa ja koonnut tarkennuksia yritysten internetsivuilta, mutta pääasiassa kerätty aineisto voidaan rajata marraskuun 2008 ja helmikuun 2009 väliseen ajanjaksoon.

3.3. Tutkimusaineisto ja aineiston analyysi

Tämä luku tutustuttaa tutkielmassani käytettyyn aineistoon, joka koostuu kuudesta haastattelusta sekä muusta kirjallisesta aineistosta. Aineiston esittelyn jälkeen kuvaan, miten olen päätenyt tiettyyn aineiston analysointitapaan ja millaisia tuloksia analyysin kautta voi nostaa esiin.

3.3.1. Tutkimusaineisto

Tutkielmani aineisto sekä siitä saadut tulokset perustuvat yhden yrityksen case-tutkimukseen. Käytän tutkielmassani laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Tutkimusaineistoni muodostuu teemahaastatteluista, keskusteluista, Keskon, S-ryhmän, Stockmannin sekä BSCI-yhteistyöliittymän internetsivuilta saatavasta tiedosta, edellä mainittujen yritysten sekä Stockmannin tytäryhtiö Lindexin julkaisemasta yhteiskuntavastuun raportista vuodelta 2007, Keskon yhteiskuntavastuun raportista 2007 sekä 2008 ja tilinpäätöstiedotteesta vuodelta 2008, S-ryhmän vastuullisuuskatsauksesta 2007 ja 2008 sekä tieteellisistä artikkeleista ja kirjoista. Tutkimukseni haastattelut ajoittuivat joulukuulle 2008 ja muun aineiston keruu on tapahtunut lokakuun 2008 ja toukokuun 2009 välisenä aikana.

Olen valinnut pääasialliseksi aineistonkeruumenetelmäksi haastattelut, koska tutkimuskysymykseni perustuu ostajien kokemuksiin erilaisista hankintaympäristöistä ja heidän havaintoihinsa omista mahdollisuuksistaan saada tavarantoimittajat mukaan BSCI-prosessiin. Tutkimusmenetelmänä haastattelu on hyvä väline tietyn tutkimusongelman kokonaiskuvan rakentamiseksi. Haastatteluiden avulla voin muokata tutkimuskysymystäni ja tarkentaa sitä. Haastattelut muodostavat Yinin (2003, 92) mukaan suurimman osan case-tutkimusten aineistosta, koska case-tutkimuksille on tyypillistä, että ne keskittyvät ihmisten välisiin suhteisiin. Tutkimukseni kannalta haastattelut ovat keskeisessä roolissa, koska niiden kautta saan tietoa ostajan ja tavarantoimittajan välisestä vuorovaikutuksesta sekä siitä mitä yrityksen sisällä ajatellaan vastuullisesta hankinnasta.

Aineiston tuottamiseen on useita muitakin menetelmiä kuin haastattelu. Koen, että haastattelemalla minun on mahdollista saada kaikkein hyödyllisintä aineistoa ihmisten kokemuksista. Käytän tutkielmassani aineistona myös suomalaisten vähittäiskauppojen, Keskon, S-ryhmän ja Stockmannin sekä BSCI-yhteistyöliittymän internetsivuja sekä yritysten kokoamia kirjallisia yhteiskuntavastuun raportteja, vastuullisuuskatsauksia ja Keskon tilinpäätöstiedotetta, tieteellisiä artikkeleita sekä kirjoja, mutta ne toimivat enimmäkseen vain täydentävinä tietolähteinä. Olen

käyttänyt tutkimuskysymyksen hahmottelussa aineistona myös muiden opiskelijoiden tutkielmia. Niiden käyttöä puoltaa mahdollisuus tutustua aikaisempaan tutkimukseen, mutta varsinaista analysoitavaa aineistoa en ole niistä ottanut. Havainnointi tutkimusmenetelmänä olisi voinut olla hyödyllinen, mutta ajallisten ja rahallisten rajoitteiden vuoksi minun ei ole mahdollista lähestyä tutkimusaihetta kyseisen menetelmän kautta. Ostajien ja ostojohtajan kertoman mukaan he tapaavat tavarantoimittajat yleensä ensimmäistä kertaa paikan päällä Kaukoidässä tai messuilla Keski-Euroopassa, eikä minulla ole mahdollisuutta matkustaa heidän kanssaan havainnoimaan mitä kaikkea liittyy tavarantoimittajan motivointiin vastuullisuuden lisäämiseksi ja millaisessa ympäristössä tämä tapahtuu.

Kolmen eri tuoteryhmän ostajien haastattelu muodostaa osan tutkimusaineistostani ja siksi tuoteryhmien kuvailu auttaa aineiston ymmärtämisessä ja näkökulman muodostamisessa. Haastateltavien hankinnat kohdistuvat pukeutumisen ja kodintekstiilien tuoteryhmien osalta sisustustekstiileihin, liinavaatteisiin sekä alusvaatteisiin. Näiden tuoteryhmien sisällä on tapahtunut joitain muutoksia, mutta niillä ei haastateltavien mukaan ole ollut suurta vaikutusta itse hankintaan tai vastuullisuuden huomiointiin. Muutokset ovat johtuneet organisaation muutoksista.

Sisustustekstiileiden kohdalla 30–40 prosenttia tuotteista hankitaan riskimaista, joista suurimmat tavarantoimittajat ovat Intiasta tai Kiinasta. Ostajan 3 mukaan tähän tuoteryhmään tulee hyvin vähän uusia tavarantoimittajia, vuonna 2008 yksi tai kaksi. Ostosuhteet ovat tässä tuoteryhmässä yleensä hyvin pitkäkestoisia. Tällaisten tavarantoimittajien kanssa on helppo toimia, koska osapuolten välille on kehittynyt yhteiset pelisäännöt ja molemminpuolinen luottamus.

Alusvaatteiden osalta ostaja 1 arvioi riskimaatuonnin suuruudeksi 20–25 prosenttia tuoteryhmän ostoista. Myös tämän tuoteryhmän kohdalla Kiina ja Intia nousevat suurimmiksi riskimaatavaroimittajamaiksi. Näistä maista on yhteensä vajaa 20 tavarantoimittajaa. Ostaja 1 kertoi, että tuoteryhmän tavarantoimittajien kohdalla voidaan puhua useiden vuosien yhteistyöstä. Uusien tavarantoimittajien lukumäärä ei myöskään ole vuotuisella tasolla suuri. Haastattelussa nousi esiin, että tavoitteena on saada kaksi tavarantoimittajaa auditoitua vuoden aikana. Todennäköisyys tavoitteen saavuttamiseksi on suuri, koska BSCI-prosessissa on mukana kolme tavarantoimittajaa, joiden kohdalla vaaditaan vielä parannuksia ensimmäisen auditoinnin jälkeen. Muodin ja vaihtuvien trendien merkitys ei korostu kovin paljon tuoteryhmässä, jossa ostosuhde perustuu pitkäaikaiselle toiminnalle.

Liinavaatteiden ostajan 2 mukaan tuoteryhmän riskimaatuonti on 50 prosentin luokkaa. Pakistan ja Intia muodostavat suurimmat maat, joita seuraavat Kiina ja Bangladesh reilun kahden prosentin osuuksilla. Haastattelun perusteella voidaan sanoa, että tavarantoimittajia on enemmän tarjolla kuin mitä tarvitaan tai mitä ostaja 2 ehtii tavata. Vastuullisuutta ajatellen liinavaatteiden kohdalla tilanne on hyvä, koska ostaja 2 on voinut valita vastuullisimmat toimijat. Liinavaatteiden kohdalla riskimaatavarantoimittajien lukumäärä oli haastatteluhetkellä 14. Ostosuhteet ovat myös tässä tuoteryhmässä olleet erittäin pitkiä. Joidenkin tavarantoimittajien kohdalla voidaan puhua jo 15 vuodesta. Hyvien toimijoiden kanssa pyritään luomaan pitkät suhteet, joita on helpompi kehittää. Syksyllä 2008 tuoteryhmään otettiin uusi tavarantoimittaja, joka oli aiemmin tehnyt toisen eurooppalaisen yrityksen kanssa yhteistyötä. Tästä syystä se oli jo mukana BSCI-prosessissa.

3.3.1.1. Haastattelut

Holstein ja Gubrium (1997, 113; ks. Silverman 1997) näkevät, että haastattelut voidaan erotella erittäin jäsennellystä, standardoiduista ja kvantitatiivisesti suuntautuneista survey-tutkimuksista osittain ohjattuihin keskusteluihin tai vapaasti virtaavaan, epäviralliseen tiedon vaihtoon haastateltavan ja haastattelijan välillä. Edellä mainituista kolmesta eri haastattelumuodosta tutkimukseni menetelmäksi olen valinnut osittain ohjatun keskustelun eli teemahaastattelun.

Tutkielmassani pyrin luomaan mahdollisimman monipuolisen ja kattavan vastauksen tutkimuskysymykselleni. Tämä ei olisi mahdollista jos kysyisin vain tiukkoja kysymyksiä, joilla pyrkisin saamaan mahdollisimman luotettavaa, objektiivista ja neutraalia tietoa. Toisaalta vapaasti virtaava keskustelu saattaisi johtaa liian leveään ja rajaamattomaan keskusteluun, jolloin eri haastatteluista saatava tieto olisi hyvin hajanaista. Yin (2003, 89–90) katsoo, että haastattelun aikana tutkijan on seurattava kysymyslistaansa mutta kysyttävä myös keskustelun lomassa avoimia kysymyksiä. Tällöin tutkijalla on kaksijakoinen tehtävä; toisaalta saavuttaa haluttuihin tarkkoihin listakysymyksiin vastaus mutta samalla esittää avoimia kysymyksiä. Olen menetellyt näin jokaisen haastattelun kohdalla. Teemahaastattelun käyttöä puoltaa se, että asiat nousevat esille keskustelun lomassa omassa järjestyksessään. Haastattelijana minun on mahdollista muotoilla kysymyksiä, muuttaa niiden järjestystä ja pitää yllä keskustelevaa sävyä (Eriksson & Kovalainen 2008, 114). Huomioimalla haastateltavan vastaukset ja esittämällä lisäkysymyksiä uusista asioista, voin saada sellaista aineistoa, jota en olisi tutkimusprosessin alussa osannut odottaa. Eriksson ja Kovalainen

(2008, 117) esittävät, että tutkijan on hyvä pitää case-tutkimuksen yhteydessä mielessä, että case rakentuu sitä mukaa kun tutkimus etenee.

Vuorovaikutukseen perustuva teemahaastattelu antaa mahdollisuuden muokata kysymyksiä, jotta aineisto muodostuisi mahdollisimman kattavaksi ja väärinymmärrykset minimoituisivat. Koen, että kasvotusten tehtävät haastattelut sopivat paremmin tutkielmani tutkimusmenetelmäksi kuin sähköpostina lähetty kysymyslomake tai puhelimesta suoritettu haastattelu. Tuomi ja Sarajärvi (2002, 75) esittävät, että haastattelut ovat erityisen hyödyllisiä tiedonkeruumenetelmiä niiden joustavan luonteen vuoksi. Tämä ilmenee omien haastatteluideni kohdalla siten, että pyrin saamaan konkreettisia esimerkkejä tilanteista, joissa ostajat tapasivat tavarantoimittajia ja kartoittivat heidän halukkuuttaan osallistua BSCI-prosessiin. Esimerkkien ja vapaan keskustelun kautta on mahdollista tuoda näkyviin ihmisten tulkintoja tilanteille sekä heidän käsityksiään, joiden perusteella havainnollistaa ja muodostaa vastaus tutkimusongelmaani.

Haastateltavien valintaan vaikutti heidän asemansa yrityksessä ja kokemus riskimaista ostamisesta. Kysyin myös ensimmäiseltä haastateltavalta eli yhteiskuntavastuuasiantuntijalta, kenen kanssa minun olisi hyödyllistä keskustella seuraavaksi. Haastateltavat olivat hyvin yhteistyöhaluisia, heidät oli helppo tavoittaa ja sopia haastatteluajankohdista. Haastattelupaikka määräytyi haastateltavan työpaikan sijainnin mukaan. Jokainen haastateltava suostui nauhurin käyttöön. Litteroin äänittämäni haastattelut saman tai seuraavan päivän aikana haastattelutapahtumasta, minkä johdosta minun on mahdollista palata aineiston alkuperäiseen muotoon aina tarvittaessa. Tämä alkuperäiseen aineistoon palaamisen mahdollisuus lisää tutkimukseni luotettavuutta, koska nauhoituksen ansiosta minun on mahdollista tarkistaa kommentit, jotka tukevat tutkielmassani tekemääni analyysiä sekä siitä saatuja tuloksia.

Haastateltavat ovat työskennelleet vaihtelevia aikoja kohdeorganisaation palveluksessa. Pisin työsuhde on kestänyt lähemmäs 30 vuotta ja lyhyin puolestaan vajaan kaksi vuotta. Haastattelemiani ostajat ovat työskennelleet lähes 20 vuotta tai pidempään yrityksessä. Jokainen haastattelemistani ostajista on tehnyt suurimman osan työurastaan hankintoihin liittyvien työtehtävien parissa. Tämä tarkoittaa, että heillä on omakohtaista kokemusta sekä laajempaa ja pidempiaikaista näkemystä siitä, kuinka hankintoihin liittyvä vastuullisuus on ajan myötä lisääntynyt. Haastateltavilla oli myös henkilökohtaisia kokemuksia siitä, miten vastuullisuuden lisääntyminen on muuttanut hankintoihin liittyvää työtä.

Eskola ja Suoranta (1998, 66) ehdottavat kolmea kriteeriä haastateltavien valintaan. Ensinnäkin haastateltavilla tulisi olla riittävän yhtenäinen tausta ja kokemukset, toisekseen haastateltavien tulisi omata tietoa tutkimusongelmasta ja kolmanneksi haastateltavien tulisi olla kiinnostuneita itse tutkimuksesta. Nämä kolme kriteeriä täyttyivät haastateltavieni kohdalla, koska kaikki kykenivät kertomaan aiheesta monipuolisesti mutta samansuuntaisesti yhtenäisen taustansa ansiosta. Suurin yhdistävä tekijä oli jokaisen työnkuvan liittyminen riskimaahankintoihin, vaikka hankinnat kohdistuivat eri tuoteryhmiin. Pitkän työkokemuksensa ansiosta etenkin tytäryhtiön ostajille on muodostunut laaja näkemys aiheesta, josta he ovat kiinnostuneita ja jokainen haastateltava oli valmis kertomaan omia kokemuksiaan.

3.3.1.2. Kirjallinen aineisto

Eriksson ja Kovalainen (2008, 77) jakavat tutkijan keräämän aineiston primaariseen ja sekundaariseen. Empiirinen materiaali, jonka tutkija on itse kerännyt, muodostaa tutkimuksen primaariaineiston. Tutkielmani kohdalla tämän merkitsee haastatteluita. Sekundaariaineisto puolestaan koostuu kaikesta siitä empiirisestä materiaalista, joka on jo valmiiksi olemassa. Tutkielmani kannalta merkittävin sekundaariaineisto muodostuu Keskon, S-ryhmän, Stockmannin sekä BSCI-liittymän internetsivuista sekä tieteellisistä artikkeleista. Eskola ja Suoranta (1998, 118) toteavat kirjassaan, että tutkijan ei aina tarvitse kerätä uutta aineistoa tehdäkseen empiiristä tutkimusta. Kirjoittajien mielestä usein saattaa olla järkevää turvautua sekundaariaineistoon sen sijaan, että keräisi kokonaan uutta. Tutkielmani tutkimuskysymyksen vastauksen muodostamiseksi minun on hyödyllistä käyttää sekä primaari- että sekundaariaineistoa.

Yritysten yhteiskuntavastuusta ja sosiaalisesta vastuusta käytetään molemmista englanninkielistä termiä ”corporate social responsibility”. Olen käyttänyt tutkielmassani tieteellisiä artikkeleita, jotka sisältävät kyseisen termin. Artikkeleiden sisällöstä ja asiayhteydestä käy ilmi, viitataan termillä yrityksen laajempaan yhteiskuntavastuuseen vai vain sen sosiaalista vastuullisuutta koskevaan osaan. Tieteellisten artikkeleiden rooli on ollut suuri viitekehystä muodostettaessa sekä tutkimuskysymyksen alustavassa muotoilussa.

Tekstiaineisto viittaa kaikkeen siihen empiiriseen materiaaliin, joka on olemassa tekstin muodossa. Kovalainen ja Eriksson (2008, 89) toteavat, että teksti on voinut olla olemassa jo ennen tutkimusta tai se on luotu tutkimuksen yhteydessä, kuten tutkielmani kohdalla esimerkiksi litteroimalla

haastattelut. Tällaisen tekstin hyöty ja asiaankuuluvuus liittyy läpinäkyvyyteen. Tämä merkitsee, sitä että tekstin uskotaan edustavan juuri sitä mitä tutkitaan, jolloin se toimii heijastuksena todellisuudesta. (Eriksson & Kovalainen 2008, 89) *Tekstiin* julkaisema yrityksen vastuullisuudesta kertova raportti vuodelta 2007 on toiminut alusta saakka tutkielmaani ohjaavana tekstinä. Muodostin raportin sekä tutkimuskohteen internetsivuilta saadun tiedon perusteella alustavan tutkimusongelman sekä haastatteluissa esitetyt kysymykset. Tekstiaineiston hyötynä on se, että se tukee haastatteluissa ilmenneitä asioita ja näin ollen tukee tutkielmani tuloksia.

3.3.2. Aineiston analyysi

Laadullisen tutkimuksen suhtautuminen tekstien analysointiin eroaa huomattavasti kvantitatiivisesta tutkimuksesta, jossa luodaan kategoriat ja sen jälkeen katsotaan kuinka monta tapahtumaa sisältyy tiettyyn kategoriaan. Laadullisessa tutkimuksessa mielenkiinto suuntautuu siihen prosessiin miten hyvin teksti kuvaa todellisuutta. Analysointia ei tehdä siitä näkökulmasta, onko teksti totta vai ei. (Silverman 2005, 160) Tässä tutkimuksessa teksti voidaan ymmärtää kaikeksi kirjoitetuksi materiaaliksi, joka oli jo olemassa ennen tutkimuksen aloittamista tai on tuotettu vasta sen aikana. Aineistoni analyysi koskee siis haastatteluista niiden kirjoitetussa muodossa sekä muita raportteja ja internetsivuilta saatuja tekstejä.

Menetelmiä koskeva kirjallisuus ei anna yhtä ainoaa vastausta sille, kuinka aineistoa tulisi analysoida. Eisenhardtin (1989, 539) mukaan aineiston analyysi on case-tutkimusten peruselementti, mutta samalla se on tutkimuksen haastavin ja vähiten säädelty osa. Myös Yin (2003, 109) on todennut, että case-tutkimusten aineiston analyysi on vaikeaa, koska sitä varten ei ole tarkkaan määriteltyä strategiaa ja tekniikkaa. Yin (2003, 109) ehdottaa aineiston analyysiin kolmea vaihtoehtoista strategiaa, jotka perustuvat teoreettiselle mallintamiselle, teoreettisen kilpailevan viitekehyksen luomiselle tai case-tutkimuksen kuvaamiselle.

Käytän tutkielmani aineiston analyysiin edellä mainittua kuvaamismenetelmää. Luon aluksi haastatteluiden ja muun kirjallisen tutkimusaineiston avulla kuvan siitä, millaisissa olosuhteissa ostajat työskentelevät ja millainen on ympäristö, jossa ostajat pyrkivät myymään BSCI-prosessin tavarantoimittajille. Lisäksi selvitän tutkimusaineistoni kautta miten ostajat voivat vaikuttaa tavarantoimittajien halukkuuteen osallistua BSCI-prosessiin ja kuinka onnistuneena he näkevät

prosessin myymisen. Heijastan tutkimusaineiston analyysin perusteella syntynyttä kuvaa siihen, mitä aikaisempi kirjallisuus on aiheesta todennut.

Analyysissä suurin paino on ollut haastatteluilla sekä tieteellisten artikkeleiden luomalla viitekehysellä. Aineiston analyysi alkoi haastatteluiden uudelleen kuuntelulla sekä aiheiden ryhmittelyllä. Aloitin aineistoni analyysin katsomalla uudelleen läpi mitä asioita oli noussut haastatteluissa esiin. Muodostin haastatteluissa ilmenneiden asioiden kautta teemoja, jotka määräsivät tutkielmani empiirisen osion järjestyksen. Lisäksi tarkastelin, mitä BSCI-yhteistyöliittymän internetsivuilla kerrotaan itse liittymän toiminnasta, mitkä ovat toiminnan tavoitteet ja kuinka niihin on tarkoitus päästä. Aineiston analyysiin olen käyttänyt teemoittelua. Tämä tarkoittaa Eskolan ja Suorannan (1998,175) mukaan sitä, että aineistosta nostetaan esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja. Tutkijalle teemoittelu merkitsee ensin aiheiden löytämistä aineistosta, minkä jälkeen on eroteltava tutkimusongelman kannalta keskeiset aiheet (Eskola & Suoranta 1998, 176). Teemoittelua on suositeltavaa käyttää juuri käytännöllisen ongelman ratkaisussa. Tutkimukseni on case-tutkimus, joka tutkii tiettyä ongelmaa todellisessa tilanteessa.

Analysoin aineistoani haastatteluista nostettujen kommenttien kautta. Minun on mahdollista esittää haastatteluiden suoria lainauksia, jotka on kirjoitettu auki kirjakielillä, koska nauhoitin jokaisen haastattelun. Esitettyjen kommenttien kautta teen analyysini näkyväksi lukijalle, mikä lisää tutkielmani luotettavuutta. Lukijan on helppo ymmärtää kuinka olen päätenyt tiettyihin tuloksiin, kun analyysi suoritetaan hänen silmiensä edessä. Auki kirjoitettujen lainausten avulla voidaan arvioida myös tutkielmani luotettavuutta ja johtopäätösten paikkansapitävyyttä. Yhden yrityksen case-tutkimuksessa haastatteluista saatua tietoa voidaan hyödyntää vertailemalla millaisia eroja ja yhtäläisyyksiä nousee esiin eri haastateltavien välillä. Näiden erojen analysointi muodostaa osan analyysiäni. Tällöin tutkielmani muodostuu mielenkiintoinen asetelma konsernia edustavan yhteiskuntavastuuasiantuntijan sekä tytäryhtiön ostajien välille. Heidän näkemyksensä eroavat osittain erilaisen aseman ja työnkuvan johdosta.

3.4. Tutkimusaineiston arviointi

Eriksson ja Kovalainen (2008, 290) huomauttavat, että yksi laadullisen tutkimuksen suurimmista haasteista liittyy tutkielman laadun ja luotettavuuden osoittamiseen. Tällöin on Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 290) mukaan tärkeää, että tutkimuksen tutkimusmenetelmä sopii yhteen

tutkimuksen tulosten arviointikriteereiden kanssa. Arvioin tutkielmani aineistoa ja siitä saatuja tuloksia kahden kriteerin, reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Nämä kriteerit ovat yleisesti käytössä tutkimusaineistoa arvioitaessa (Silverman 2005, 209–223; Tuomi & Sarajärvi 2002, 133). Tuomen ja Sarajärven (2002, 133) mukaan edellä mainittujen kriteereiden käyttöä on kritisoitu siitä, että ne on kehitetty kvantitatiivista tutkimusta ajatellen ja että ne käsitteinä vastaavat vain kvantitatiivisen tutkimuksen tarpeisiin. Myös Eriksson ja Kovalainen (2008, 290) toteavat, että kvantitatiivisen tutkimuksen arviointiin kehitetyt kriteerit eivät aina sovi laadullisen tutkimuksen kriteereiksi.

Laadullisen tutkimuksen osalta tulee kuitenkin huomioida, että aineiston analyysi ja tutkielman tulokset ovat vahvasti sidotut siihen, mitä päätöksiä olen tehnyt tutkimukseni edessä. Näin ollen tutkimuksen arviointi ei koske vain käytössä olleiden menetelmien arviointia vaan koko tutkimusprosessia, koska aineiston analyysivaihetta ja luotettavuuden arviointia ei voi erottaa toisistaan yhtä jyrkästi kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa (Eskola & Suoranta 1998, 210). Alun perin kvantitatiivisen tutkimusaineiston arviointiin kehitettyjä mittareita voi käyttää, mutta ne tulee muotoilla sopimaan laadullisen aineiston laajempaan arviointiin. Olen kuvannut jo aiemmin tutkielmani tutkimusprosessia Yinin (2003, 21) esittämien viiden komponentin mukaelman kautta, minkä avulla voin vaikuttaa tutkielmastani syntyvään kuvaan. Tutkimusprosessia ja haastatteluiden toteutumista kuvaavissa luvuissa olen pyrkinyt perustelemaan tekemäni rajaukset selkeästi ja esittelemään tutkimukseni vaiheet riittävän yksityiskohtaisesti.

Yinin (2003, 97) mukaan voidaan esittää kolme periaatetta, joilla lisätä tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Ensinnäkin tutkijan tulee hyödyntää järkevästi useita eri lähteitä. Triangulaatio on prosessi, jossa käytetään useita lähteitä muokkaamaan ja selventämään tutkimuksen löydöksiä (Eriksson & Kovalainen 2008, 292). Lukuisten lähteiden käytön avulla voin muodostaa paremman käsityksen tutkittavan ilmiön historiasta, siihen liittyvistä asenteista sekä käytösmalleista. Useiden lähteiden käytöstä on tutkielmani kannalta mahdollista saada suurin hyöty silloin, jos pystyn osoittamaan tutkimukselleni tukea useiden eri lähteiden kautta (Yin 2003, 98). Tutkielmani aineistona toimivat haastattelut ja kirjalliset sekundaariaineistot, jotka osoittavat tukea tutkielmani tuloksille.

Toiseksi tutkijan tulee muodostaa tietokanta kaikille lähteilleen sekä tuottaa raportti tai muu kirjallinen materiaali aineistonsa perusteella (Yin 2003, 101). Kolmanneksi tutkijan on muodostettava tutkimuksensa tuloksille alusta loppuun saakka pitävä todisteiden ketju (Yin 2003, 105). Toinen ja kolmas periaate täytyvät tutkielmani kirjoittamisen myötä. Olen tallentanut

haastattelut sekä raportin muotoon, josta se on jokaisen nähtävissä. Tutkielmassa käytetyt tieteelliset artikkelit ja kirjat ovat peräisin HSE:n kirjastosta ja tietokannoista, joihin on koulun henkilökunnalla ja opiskelijoilla vapaa pääsy. Tutkielmani rakenteen kautta tutkimuksen tuloksille muodostuu pitävä todisteiden ketju. Aineiston näkyvä analysointi antaa lukijalle mahdollisuuden arvioida, kuinka luotettavana tutkielmani tuloksia voidaan pitää. Seuraavassa kuvaan mitä tarkoittavat tutkimusaineiston arvioinnissa käytetyt reliabiliteetin sekä validiteetin kriteerit.

3.4.1. Reliabiliteetti

Yleisesti voidaan sanoa, että reliabiliteetti merkitsee sitä, onko tutkijan keräämä aineisto luotettavaa ja totuudenmukaista. Tutkimuksen reliabiliteetti on hyvä, mikäli toinen tutkija joka lähestyy samaa aihetta samoilla menetelmillä, päätyy samanlaisiin lopputuloksiin (Yin 2003, 37). Tutkielmani reliabiliteettia tukee se, että aikaisempi tieteellinen kirjallisuus on nostanut esiin samoja ongelmia tavarantoimittajien vastuullisuuteen liittyen, kuin mitä osoitan tutkielmassani. Yin (2003, 37) painottaa reliabiliteetin kohdalla sitä, että kyseessä on saman tutkimuksen toistaminen uudelleen, ei tutkimuksen menetelmien ja tulosten siirtäminen toiseen samankaltaiseen tutkimukseen. Tutkielmassani tämä tarkoittaa sitä, että saman tutkimusaineiston pohjalta toinen tutkija päätyisi samankaltaisiin lopputuloksiin.

Tutkielmani tulokset perustuvat suurelta osin haastatteluissa kerättyyn ja analysoituun aineistoon, mikä asettaa suurimman haasteen tutkimusaineiston reliabiliteettia arvioitaessa. Kävin alustavan kysymyslistan läpi ohjaajani kanssa, jotta kysymykset olisivat ymmärrettäviä ja käsittelisivät aihetta mahdollisimman monipuolisesti. Olen tarkentanut kysymyslistaa jokaisen haastattelun jälkeen. Tämä on mahdollistanut laajemman ja syvemmän aiheen käsittelyn, kun aiempien haastatteluiden vastauksia on voinut yhdistää ja rakentaa aihetta tarkemmin lähestyviä kysymyksiä. Lähetin haastattelun rungon etukäteen jokaiselle haastateltavalle, jotta heillä oli aikaa valmistautua kysymyksiin sekä mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä. Kaikki haastattelut myös nauhoitettiin, tallennettiin sekä litteroitiin, jotta alkuperäiseen aineistoon on mahdollisuus palata tutkimusprosessin edetessä.

3.4.2. Validiteetti

Validiteetin kautta voidaan sanoa onko tutkimus tutkinut ongelmaa, jota sen on luvattu tutkivan (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133). Eriksson ja Kovalainen (2008, 292) toteavat validiteetin merkitsevän sitä, kuinka tarkkaan tutkimuksessa saadut tulokset ja johtopäätökset kuvaavat tai selittävät sitä mitä tapahtui. Olen esittänyt tutkielmani alussa tutkimuskysymyksen, johon esitän aineiston analyysin kautta vastauksen. Lukijan on mahdollista arvioida aineistoni validiteettia arvioimalla kuinka hyvin onnistun vastaamaan asettamaani tutkimuskysymykseen. Tutkimuskysymykseen vastaaminen perustuu suurelta osin haastatteluiden auki kirjoitettujen kommenttien esittämiseen ja niiden tulkintaan, jolloin lukijan on mahdollista nähdä millaisia merkityksiä ja tulkintoja olen johtopäätösten muodostamiseksi tehnyt.

3.5. Tutkielman tulosten luotettavuus

Yin (2003, 34–37) toteaa, että tutkimuksen luotettavuus voi käsitellä tutkimuksen muodostamista, sisäistä ja ulkoista luotettavuutta. Sisäistä luotettavuutta käytetään arvioitaessa kausaalisuhteita ja empiirisiä tutkimuksia, eikä se siksi ole pätevä kriteeri tutkielmani arviointiin. Tulosten muodostamisen arviointiperuste tarkoittaa, että tutkija käyttää oikeita menetelmiä ja mittareita tutkimusongelman selvittämiseen. Tämä on ongelmallista etenkin case-tutkimuksille, jossa tutkimusongelmat ovat usein tilanteeseen sidottuja, eikä voida varmuudella osoittaa yhtä oikeaa mittaria. Tutkimuksessani olen alustavan tutkimuskysymyksen muotoilun jälkeen kiinnittänyt huomiota haastattelukysymyksiin sekä tarkentaviin kysymyksiin, jotta niiden perusteella saatu tieto antaisi oikean kuvan tutkittavasta ilmiöstä. Lisäksi olen esittänyt perustelut käyttämäni aineistonkeruumenetelmän puolesta. Tutkielmani luotettavuutta lisää myös useiden lähteiden käyttö sekä haastateltavien mahdollisuus lukea tutkielmani alustava versio maaliskuussa ja kommentoida sitä. Eriksson ja Kovalainen (2008, 292) huomioivat myös aineiston monipuolisuuden merkityksen ja tulosten rakentamisen mahdollisimman laajan materiaalin päälle eli triangulaation tärkeyden. Triangulaatio on prosessi, jossa käytetään useita lähteitä muokkaamaan ja selventämään tutkimuksen löydöksiä (Eriksson & Kovalainen 2008, 292).

Ulkoisessa luotettavuudessa on Yinin (2003, 37) mukaan kyse siitä, voidaanko tutkimustuloksia yleistää koskemaan muitakin tapauksia välittömän case-tapauksen lisäksi. Puhutaan myös tulosten siirrettävyydestä (Eskola & Suoranta 1998, 212). Yin (2003, 33–34) esittelee case-tutkimuksen

yhteydessä ajatuksen analyyttisestä yleistämisestä, jossa aiempaa teoriaa käytetään mallina, johon verrataan tutkimuksen empiirisiä tuloksia. Tutkielmassani on mahdollista tehdä analyyttistä vertailua aikaisemman tieteellisen keskustelun ja aineiston analyysin kautta esiintyneiden tulosten välillä. Tutkielmani luotettavuutta lisää se, että tutkimukseni tulokset ovat samansuuntaisia aikaisemman kirjallisuuden kanssa. Suuri osa tutkimuksesta (Carroll 1979; Cetindamar & Husoy 2007; Sahlin-Andersson 2006) on kohdistunut siihen, mitä katsotaan kuuluvan yrityksen ja sen tavarantoimittajien sosiaalisen vastuun piiriin. Tutkimuksellinen tarve kohdistuu siihen, kuinka hyvin tai huonosti tavarantoimittajat toteuttavat niille annettuja vastuullisuuden osoittamisen ohjeistuksia. Tutkielmani käsittelee tätä yhteiskuntavastuullista tutkimusaukkoa, josta on vähemmän aikaisempaa tutkimusta.

Tutkimukseni aineisto ja tulokset ovat syntyneet yhden case-tutkimuksen pohjalta, joten niiden yleistettävyyttä voidaan kyseenalaistaa. Samankaltaisissa kulttuureissa, yhteiskunnissa ja samalla toimialoilla toimivat suuryritykset, jotka ostavat jälleenmyytäviä tuotteita määrätystä riskimaista, voivat ainakin osittain nähdä yhtäläisyyksiä tutkimukseni tulosten sekä ostajien kohtaamien ongelmien välillä. Tutkimukseni tulosten yleistettävyyttä pienenee siirryttäessä pienikokoisempien ja eri kulttuureista tulevien yritysten hankintoihin.

Toisaalta Tuomen ja Sarajärven (2002, 87) mukaan laadullisen tutkimus ei pyri tuottamaan tilastollisesti yleistettävää tietoa vaan luomaan ymmärrystä lisäävän poikkileikkauksen tutkittavasta ilmiöstä. Tarkoituksena on pyrkiä kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta ilmiölle (Tuomi & Sarajärvi 2002, 87). Tällöin informaatio tutkittavasta ilmiöstä nousee paljon suurempaan osaan kuin tutkimusaineiston koko. Yhden yrityksen osalta saadut tulokset ovat huomion arvoisia ja niiden painoarvoa kasvattaa se, että kohdeyritys on johtava kaupan alan palveluyritys ja eräs merkittävimmistä toimijoista vähittäis- ja tukkukaupan alalla. Haastatteluiden kohdistuminen yrityksen tytäryhtiön tiettyihin tuoteryhmiin avaa tilannetta selkeästi rajatun alueen sisällä. Tutkimukseni tulosten perusteella tilannetta voidaan tarkastella vaate- ja tekstiiliteollisuuden kohtaamien haasteiden näkökulmasta.

Tutkimusprosessin yksityiskohtainen esittäminen antaa lukijalle mahdollisuuden omaan arviointiin siitä, kuinka luotettavina tutkimuksessani käytettyjä aineistonkeruumenetelmiä ja aineiston analyysiä voidaan pitää. Haastatteluissa esiintyneiden kommenttien esittäminen ja niiden sisällön analysointi toimivat näkyvinä esimerkkeinä siitä, kuinka olen päätenyt tutkielmani tuloksiin. Tutkielmani luotettavuutta lisää myös se, että haastattelemani henkilöt ja kohdeorganisaation

edustajat saivat lukea alustavan sekä viimeistellyn version läpi ja olen huomionnut heidän kommenttinsa tutkielman lopullista versiota kirjoittaessani.

Haastateltavat ovat työskennelleet kohdeorganisaation vastuullisten hankintojen parissa niiden aloittamisesta saakka. Tämä kokemus tuo tutkielmani aineistoon ja siitä saatuihin johtopäätöksiin lisää luotettavuutta. Haastatteluissa saamani tieto on jokaisen haastatellun tilannekohtainen näkemys aiheesta. Muutaman tavarantoimittajan suostuminen BSCI-prosessiin saattaa ostajien kohdalla luoda asiasta paljon paremman vaikutelman kuin mikä on osallistumisen kokonaisvaikutus. Tutkielmani tarkoituksena ei kuitenkaan ollut kehittää laajaa toimialaa tai yritystä koskevaa mallia, joka näyttäisi koko toimialaa koskevat haasteet, vaan tarkoitukseni oli selvittää millaisia tilanteita riskimaahankintaan liittyy käytännön toimijoiden näkökulmasta.

4. SOSIAALISESTI VASTUULLISET HANKINNAT KOHDEORGANISAATIOSSA

4.1. Vastuullisia vähittäiskaupan kotimaisia toimijoita

Tutkielmani koostuu kahden yrityksen, *Tekstiilin* ja sen tytäryhtiön, yhteiskuntavastuuasiantuntijoiden ja ostohenkilöstön haastatteluista. Olen haastatellut *Tekstiili*-konsernin yhteiskuntavastuuasiantuntijaa sekä tytäryhtiön ostajohtajaa ja ostajia. Tutkimukseni kohdeorganisaatio on suuri suomalainen konserni, jonka riskimaihin kohdistuvaan ostotoimintaan tutustun tarkemmin sen tytäryhtiön kautta. Kuvailen aluksi millaisia vähittäiskauppaketjuja alalla esiintyy. Tämän jälkeen esittelen aineistostani nousseita mielenkiintoisia havaintoja vastuullisuuden kehittymisestä osaksi ostajien työtä ja tavarantoimittajia kohtaan esitettyjen sosiaalisen vastuun vaatimusten lisääntymisestä.

4.1.1. Vähittäiskaupan toimijat: Kesko, S-ryhmä ja Stockmann

Keskon ketjutoimintaan kuuluu noin 2 000 kauppaa Pohjoismaissa, Baltiassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä (www.kesko.fi). Aktiivisia tavarantoimittajia konsernilla on noin 25 600, joista Suomessa toimii 12 500. Tärkeimmät tuontimaat Suomeen ovat Saksa, Kiina, Hollanti, Ranska ja Ruotsi. (Kesko yhteiskuntavastuun raportti 2007, 7). S-ryhmän toimintaan puolestaan kuuluu 1518 yksikköä (S-ryhmän vastuullisuuskatsaus 2007, 4). Stockmannin tytäryhtiö Lindexillä on yli 200

tavarantoimittajaa, joilla on tuotantoa yli 350 tehtaassa pääasiassa Aasiassa ja Euroopassa. Lindexillä on Kiinassa, Hongkongissa, Intiassa, Bangladeshissa, Pakistanissa ja Turkissa ostokonttorit (Stockmannin vuosikertomus 2008, 43).

Kesko-konsernin liiketoiminta-alueita ovat vähittäiskauppa, rauta- ja sisustuskauppa, henkilöautojen ja hyötyautojen maahantuonti sekä markkinointi, käyttötavaroiden vähittäiskauppa, maatalouden tuotantotarvikkeiden ja koneiden myynti sekä viljakauppa, maanrakennus- ja ympäristökoneiden, kuorma- ja linja-autojen sekä vapaa-ajankoneiden maahantuonti ja kauppa, urheilukauppa, huonekalu- ja sisustuskauppa, kodintekniikkakauppa ja kenkäkauppa. (www.kesko.fi) S-ryhmän liiketoimialueet ovat market-, maatalous-, auto- ja tarvikekauppa, tavaratalo- ja erikoisliikekauppa, hankintatoiminta, liikennemyymälä- ja polttoneste- sekä matkailu- ja ravitsemuskauppa (S-ryhmän vastuullisuuskatsaus 2007, 5). Stockmann ilmoittaa internetsivuillaan neljä liiketoimintayksikköä, jotka ovat tavarataloryhmä, muotiketjut Lindex ja Seppälä sekä etäkauppaa harjoittava Hobby Hall.

S-ryhmän arvot kohdistuvat asiakkaisiin, vastuullisuuteen, uudistumiseen ja tulokselliseen toimintaan (www.s-kanava.fi). Stockmann lisää näihin vielä tehokkuuden, ihmisten arvostamisen ja sitoutumisen (www.stockmann.fi). Keskon arvoissa korostuvat myös vastuullisuus yhteiskuntaa ja kaikkia sidosryhmiä kohtaan (www.kesko.fi). Jokainen yritys raportoi yhteiskuntavastuustaan kansainvälisesti vakiintuneen kolmijaon mukaisesti taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun alueilla.

Kesko on aloittanut ympäristöasioista raportoinnin 10 vuotta sitten vuonna 1998, kun se julkaisi ensimmäisen ympäristöraporttinsa koskien vuotta 1997. Yhteiskuntavastuu tuli puolestaan mukaan Keskon toimintaan 2000-luvun taitteessa, jolloin se julkaisi ensimmäisen yhteiskuntavastuun raporttinsa. Kesko alkoi ensimmäisten yritysten joukossa Suomessa raportoida vastuullisuudesta huomioiden taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristöön liittyvät näkökulmat. (www.kesko.fi) Stockmann on ottanut yhteiskuntavastuusta raportoinnin ensimmäisen kerran vuosikertomuksen osaksi vuonna 2002 (www.stockmann.fi). S-ryhmä on internetsivujensa vastuullisuus-osion mukaan hyväksynyt yhteiskuntavastuun periaatteet osaksi toimintaa vuonna 2002. Vastuullisia hankintoja ohjaavat yritysten perusarvot, erilaiset ostotoiminnan ja hankintojen eettiset periaatteet sekä esimerkiksi Keskon ja Stockmannille perustetut yhteiskuntavastuun ohjausryhmät.

Suuruudeltaan Keskon riskimaaostot vastaavat 1,6 prosenttia koko konsernin ostoista. Euroina ostojen suuruus on yhteensä 129 miljoonaa, joista ostot Kiinasta kattavat 74 miljoonaa euroa. Seuraavina tulevat Etelä-korea (12,2 milj.€), Intia (9,2 milj.€), Vietnam (8,2 milj.€) ja Thaimaa (5,8 milj.€). (Kesko yhteiskuntavastuun raportti 2007, 80) Luvuista voi päätellä, että riskimaaostoihin ei kohdistu Keskon osalta rahallisesti suurta panosta. Riskimaatuonti liittyy kuitenkin kiinteästi Keskon riskien- ja maineenhallintaan. Hyvällä toimittajaketjun hallinnalla on mahdollista saada myös kilpailuetua, mutta se ei ole toiminnan ensisijainen tavoite. Vastaavia tietoja ei ollut saatavilla S-ryhmän vastuullisuuskatsauksessa vuodelta 2007. Stockmann ilmoittaa, että se on maailmanlaajuisesti varsin pieni toimija, mutta ei ilmoita riskimaahankintojen osuutta (Stockmann vuosikertomus 2007, 40). Riskimaahankintojen osuuden voisi olettaa olevan samaa luokkaa myös muiden suomalaisten vähittäiskauppojen kohdalla kuin mitä se on Keskolla. Stockmannin tytäryhtiön Lindexin hankinnat kohdistuvat suurelta osin riskimaista. Eniten hankintoja on Kiinasta (44 %), Bangladeshista (18 %), Turkista (12 %) ja Intiasta (7 %). Näistä muut paitsi Turkki on luokiteltu riskimaiksi. Lindexin yhteiskuntavastuuraportista (2007, 11) näkee, että riskimaahankinnat kattavat noin 80 prosenttia yrityksen ostoista.

Keskon tilinpäätöstiedotteen (2008, 15) perusteella vastuullisuus kuuluu oleellisena osana konsernin riskienhallintapolitiikkaan, jossa korostuvat useat liiketoimintaa ja vastuullisia hankintoja koskevat riskit. Koen, että nämä riskit liittyvät myös muiden riskimaahankintoja tekevien yritysten toimintaa ja niiden esittäminen hahmottaa tilannetta paremmin. Keskon tilinpäätöstiedotteessa (2008, 15) kerrotaan, että tavarantoimittajien tuotevalikoima- ja jakelukanavavalinnat, konkurssit tai yritysjärjestelyt voivat vaikuttaa tuotteiden saatavuuteen kaupassa. Sosiaalisesti vastuullisten hankintojen kannalta kaupan alalle on ominaista toimitusketjun monimutkaistuminen, pidentyminen sekä kasvanut riippuvuus tietojärjestelmistä, tietoliikenteestä sekä ulkoisista palveluntoimittajista. Tästä johtuen toimitusketjun häiriöt voivat aiheuttaa merkittäviä myynnin ja tuoton menetyksiä. Mikäli toimitusketjun laadun varmistus pettää tai tuotevalvonta epäonnistuu, voi seurauksena olla taloudellisia tappioita, asiakkaiden luottamuksen menettäminen tai pahimmassa tapauksessa asiakkaiden terveyden vaarantuminen. Viimeisenä mainitaan, että lakien, sopimusten ja eettisten periaatteiden noudattamatta jättämisestä voi seurata sakkoja, vahingonkorvauksia tai muita taloudellisia menetyksiä sekä luottamuksen tai maineen menetystä.

Stockmannin vuosikertomuksesta (2007, 41) käy ilmi, että BSCI-auditointeja on suoritettu yhteensä 3007 ja vuonna 2007 niitä tehtiin yhteensä 1587. Vuoden 2008 vuosikertomuksessa on puolestaan tilastoja tytäryhtiö Lindexin toiminnasta. Se saavutti vuoden 2008 aikana tavoitteen, jonka mukaan

2/3 tavarantoimittajista (myynnin perusteella laskettuna) tulee käydä läpi BSCI:n hyväksymän tarkastusyhtiön tarkastus. Lindexin osalta tilanne näyttäytyy hyvin valoisana, koska sen tavarantoimittajista jo peräti 85 prosenttia on tarkastettu (Stockmannin vuosikertomus 2008, 43). S-ryhmällä auditoinneissa mukana olevien tavarantoimittajien ostovolyymi kattaa 67 prosenttia käyttötavarahankinnoista. Tähän ryhmään kuuluu S-ryhmän vastuullisuuskatsauksen (2008, 12) perusteella vaatteiden, kodintekstiilien, kenkien, laukkujen ja lelujen tavarantoimittajat. S-ryhmän päivittäistavarakaupan riskimaiden toimittajista 13 on auditoitu SA 8000 tai BSCI-standardin mukaisesti (S-ryhmän vastuullisuuskatsaus 2008, 12).

Keskon tavoite vuodelle 2006 oli saada 50 riskimaatavarantoimittajaa auditoinnin piiriin. Tavoitteesta jäätin, mutta Kesko asetti saman tavoitteen myös vuodelle 2007. Edistyminen oli Keskon yhteiskuntavastuun raportin (2007) mukaan edelleen vaatimatonta, pääasiassa tavarantoimittajien vaihtuvuuden ja prosessin hitauden vuoksi. Aikaisemmin mainittu BSCI-jäseniä koskeva ajallinen sitoumus, että riskimaatavarantoimittajista 2/3 olisi auditoitu tietyn ajan jälkeen, ei Keskon kohdalla toteutunut. Kesko liittyi vuonna 2005 BSCI-yhteistyöliittymän jäseneksi mikä tarkoittaa, että sen olisi pitänyt saavuttaa tavoite vuoden 2008 puoliväliin mennessä. Vuoden 2007 yhteiskuntavastuun raportista käy ilmi, että Keskolla oli 23 auditoitua tavarantoimittajaa BSCI-tietokannassa. Keskon tavoitteena vuodelle 2008 oli 40 alustavaa auditointia ja 10 uudelleenauditointia käyttötavarantoimittajien tehtailla. (Keskon yhteiskuntavastuun raportti 2007, 80)

Tavarantoimittajien sijaitseminen toisella mantereella asettaa kansainvälisesti toimivalle kauppaketjulle haasteita etenkin sosiaalisesti vastuullisen kaupankäynnin sekä tavarantoimittajien sosiaalisen laadun kontrolloinnin suhteen. S-ryhmä pyrkii vastuulliseen hankintaan seuraamalla ympäristön muutoksia. S-ryhmän vastuullisuuskatsauksessa (2008, 12) sanotaan, että hankintayhtiöt päivittävät ostoehtosopimusten tuotelaatukriteereitä paitsi lainsäädännön muuttuessa, myös laiminlyöntejä epäiltäessä. Sosiaalinen laatu tarkoittaa esimerkiksi Keskon näkökulmasta työntekijöiden asianmukaisten työolojen turvaamista, johon kuuluu oleellisena osana asianmukaisten työterveys ja työturvallisuus vaatimusten huomioiminen sekä oikeudenmukaiset työehdot (Kesko Principles and practice of socially responsible trading).

BSCI:n tilastoista näkyy, että ensimmäisen alustavan auditoinnin läpäisee vain 28 prosenttia tavarantoimittajista. 72 prosenttia tavarantoimittajista ei siis täytä BSCI:n asettamia vaatimuksia ensimmäisellä kerralla. Uudelleenauditoinnissa hylättyjen osuus on edelleen 45 prosenttia. Keskon

tavarantoimittajien auditointien tulokset ovat samansuuntaiset. (Keskon yhteiskuntavastuun raportti 2007, 80) Keskon yhteiskuntavastuun raportista vuodelta 2007 käy puolestaan ilmi että syrjintää, pakkotyövoimaa ja työolosuhteita koskevat alueet läpäisevät ensimmäisen auditoinnin yli 80 prosenttisesti.

4.1.2. Tekstiili

Vähittäis- ja tukkukaupan alalla sosiaalinen vastuullisuus on helpommin lähestyttävissä, koska sosiaaliset vaatimukset ja työntekijöiden oloja koskevat standardit ovat enimmäkseen universaalisti hyväksytyjä. Ympäristölainsäädäntöä koskevat vaatimukset ovat puolestaan usein tuotekohtaisia, mikä tuo vaihtelua yritysten ympäristövastuuseen (Sormunen 2008, 72). *Tekstiilin* yhteiskuntavastuuasiantuntija toteaa riskimaista, että niiden kohdalla ympäristölainsäädäntö ei ole yhtä kehittynyttä kuin työelämää koskeva lainsäädäntö. Tästä näkökulmasta katsoen on ymmärrettävää että ensin halutaan kiinnittää enemmän huomiota jo valmiiksi lailla säädeltyihin sosiaalisiin puoliin, joiden kohdalla on selkeämmin määritelty mitä vastuullinen toiminta tarkoittaa.

Haastatteluiden perusteella voi todeta yleisen mielipiteen olevan se, että suomalaisen vähittäiskauppa *Tekstiilin* edellyttämä tavarantoimittajien vastuullisuuden taso ei ole kovin suuri. Eurooppalaiset ja länsimaiset toimijat yleensä pitävät lakien noudattamista normaalina toimintatapana, jonka rikkomisesta seuraa rangaistus. Tällöin vastuullisuus alkaisi siitä mihin laki päättyy. Puhuttaessa riskimaiden tavarantoimittajien vastuullisuudesta tilanne näyttäätyy erilaisessa valossa.

Yhteiskuntavastuuasiantuntija 1 kertoo, että vastuullisuuden osoittaminen merkitsee sitä, että tavarantoimittaja noudattaa maan lakeja.

Yhteiskuntavastuuasiantuntijoiden haastattelussa korostuu, että vaikka riskimaat ovat huomioineet vastuullisuuden maakohtaisessa lainsäädännössä, ei se silti tarkoita sitä, että lakeja noudatettaisiin.

Tavarantoimittajilta ei odoteta mitään tavattomia vastuullisuuden osoituksia. Odotuksena on, että tavarantoimittajat noudattavat maan lakia eli täyttäsivät paikalliset minimivaatimukset. Riskimaiden toimijoiden kohdalla tilanne on kuitenkin sellainen, että tavarantoimittaja joka todella toimii maan lakien edellyttämällä tavalla osoittaa edistyksellisyyttä.

Tekstiilin tytäryhtiön ostoista noin 6 prosenttia kohdistuu riskimaihin. Luku on isompi kuin mitä suomalaisten suurten vähittäis- ja tukkukauppojen yleensä, esimerkiksi Keskon riskimaaostot kattavat 1,6 %:a koko ostovolyymistä (Keskon yhteiskuntavastuuraportti 2007, 77). Eroa voi perustella toiminnan erilaisella luonteella. *Tekstiilin* tytäryhtiön kohdalla kyseessä on käyttötavaroiden vähittäiskaupan tuotteita, joissa hinnalla on suuri merkitys ostopäätöstä tehtäessä. Tämä on johtanut tilanteeseen, jossa esimerkiksi liinavaatteiden ostajan 2 mukaan aikaisemmin osittain Euroopassa valmistetut tuotteet ovat ajan kuluessa aina vain vähentyneet. Hän näkee tilanteen etenevän niin, että tiettyjen tuotteiden valmistus loppuu Euroopassa kokonaan, ellei näin ole jo tapahtunut. Valmistus on siirtynyt yhä enemmän Kaukoitään, mistä johtuu että tytäryhtiön riskimaatuonti on suuruusluokaltaan huomattavasti suurempi kuin mitä koko *Tekstiili*-konsernin. Halvan työvoiman tarjonta sekä raaka-aineiden saatavuus vaikuttavat tutkielmassa esiintyvien tuoteryhmien tuotteisiin laajemmin kuin suurten suomalaisten vähittäiskauppojen hankintoihin kokonaisuudessaan.

4.2. Yritykset ja BSCI

Yritysten yleisten kuvailujen jälkeen esittelen seuraavaksi haastatteluihin ja muuhun kirjalliseen aineistoon perustuen miten BSCI-prosessi yhdistyy *Tekstiilin* ja sen tytäryhtiön toimintaan. Tämän luvun tavoitteena on kuvata millaisista lähtökohdista haastattelemani ostajat myyvät BSCI-prosessia riskimaatavarantoimittajilleen. Luvussa ilmenee myös millaisia haasteita prosessin etenemiseen liittyy.

4.2.1. *Tekstiili* ja BSCI

Tekstiilin vastuulliset hankinnat perustuvat sen julkaisemiin yrityksen sisällä kehitettyihin hankinnan periaatteisiin. Nämä eettiset periaatteet perustuvat Kansainvälisen Työjärjestön (ILO) hyväksymiin työelämän perusoikeuksiin, YK:n ihmisoikeuksien julistukseen ja lasten oikeuksien yleissopimukseen. Haastateltavat kertovat, että periaatteet ovat yhteneväiset BSCI:n julkaisemien toimintatapaperiaatteiden kanssa. Yhdenmukaisuus selittyy sillä, että sosiaalisesti vastuulliset hankinnat käsittelevät järjestelmästä riippumatta samoja teemoja ja alueita. Yhteiskuntavastuuasiantuntija 1 painottaa, että periaatteita noudattamalla ja BSCI-prosessin kautta halutaan varmistaa, että tavarantoimittajat noudattavat sitä kansainvälistä minimitäydänsäädäntöä, kansallisia lakeja ja säädöksiä tai muita pakollisia vaatimuksia, jotka ovat kaikkein vaativimmat eli

takaavat parhaimmat oikeudet työntekijöille. Nämä periaatteet ovat yhtäläiset BSCI-prosessin periaatteiden kanssa, jolloin tavarantoimittaja voi osoittaa vastuullisuutensa hankkimalla toiminnalleen puolueettoman sosiaalisen sertifiointin.

Alihankintaketjun sosiaalisen laadun valvonnassa suurimmat suomalaiset vähittäiskaupat *Tekstiili* mukaan lukien, keskittyvät ensisijaisesti riskimaissa toimiviin tavarantoimittajiin. Olen edellä määritellyt riskimaiksi ne maat, joissa tiedetään tapahtuvan ihmis- ja työelämän loukkaamisia, pääasiassa kansallisen työlainsäädännön vähäisen valvonnan vuoksi (Kesko yhteiskuntavastuun raportti 2007, 77). Esimerkiksi Kesko, S-ryhmän Inex Partners ja Stockmann käyttävät toimittajaketjunsä valvonnassa BSCI-auditointeja ja SA 8000-standardia. BSCI-auditointien vaatimukset eivät ole tasoltaan yhtä vaativia kuin SA 8000-standardin (www.bsci-eu.org). BSCI:n ja SA 8000-standardin erona on, että SA 8000:ssa edellytetään johtamiskäytäntöosion toteuttamista. Keskon yhteiskuntavastuun raportissa (2007, 78) kerrotaan, että se liittyi BSCI-yhteisön jäseneksi vuonna 2005. Stockmannin vuosikertomuksesta (2007, 36) puolestaan ilmenee, että myös se liittyi vuonna 2005 BSCI:hin. Inex Partnersin kohdalla BSCI-jäsenyys tuli ajankohtaiseksi 2007 alussa (S-ryhmän vastuullisuuskatsaus 2007, 9). Keskon, S-ryhmän ja Stockmannin julkaiseman materiaalin perusteella selviää, että lähitulevaisuudessa tavarantoimittajien sosiaaliseen vastuuseen tullaan kiinnittämään yhä enemmän huomiota, koska kaikki BSCI-liittymän jäsenet tulevat vaatimaan, että niiden nykyiset ja tulevat riskimaatavarantoimittajat ovat läpäisseet BSCI-auditoinnin. Tämä vaatimus asettaa myös *Tekstiilin* vastuullisille hankinnoille tavoitteelliset raamit.

Yhteiskuntavastuuasiantuntija 1 korostaa, että vastuulliset hankinnat koetaan *Tekstiilissä* haastavana tehtävänä, osittain siksi että tavarantoimittajien työolojen kehittäminen vaatii etenkin tehtaalta aikaa ja resursseja. Tilannetta vaikeuttaa entisestään se, että vastuullisuus ja oikeudenmukainen kohtelu eivät ole ensimmäisinä asioina esillä tavarantoimittajien toiminnassa, jossa päähuomio on siinä miten saada kustannukset mahdollisimman pieniksi ja toiminnalle suurimmat tuotot. Vastuutonta toimintaa ylläpitää myös työntekijöiden tietämättömyys. *Tekstiilin* yhteiskuntavastuuasiantuntijoiden 1 ja 2 kokemusten mukaan tehtaiden työntekijät eivät tiedä omista oikeuksistaan, esimerkiksi siitä millainen on riittävä korvaus omasta työstä. Tämä käy ilmi seuraavista haastattelun osista, joissa kuvaillaan millainen suhtautuminen useimmilla tavarantoimittajilla on maan lakien noudattamiseen ja vastuuseen.

Yhteiskuntavastuuasiantuntijan 1 mukaan riskimaihin on muodostunut tietty tapa harjoittaa lainvastaista liiketoimintaa, koska tehtäisiin tehdään niin vähän tarkastuksia. Vastuuttoman toiminnan paljastuminen ja kiinnijäämisen riski ovat niin pienet, että ne eivät muokkaa tehtaiden toimintaa vastuulliseen suuntaan. Tehtaissa vallitsee yleinen ajatusmalli, jonka mukaan itsekin voi toimia lainvastaisesti, kun kaikki muutkin toimivat samalla tavalla. Erityisen hankalaksi vastuulliset hankinnat tekee yhteiskuntavastuuasiantuntijan 1 kokemuksen perustella tavarantoimittajien asenteen ja ajattelun muuttaminen. Muutokset eivät tapahdu hetkessä, vaan työssä vaaditaan pitkäjänteisyyttä.

Yhteiskuntavastuuasiantuntija 2 jatkaa, että tilannetta vaikeuttaa entisestään se, että tavarantoimittajien vähäisen tietämyksen lisäksi myöskään tehtaiden työntekijät eivät aina tiedä mitä oikeuksia heille kuuluisi. Omien oikeuksien puolustaminen ja työolojen korjaamisen vaatiminen eivät ole työntekijöillä mahdollista, koska he eivät tiedä ja sitä kautta osaa vaatia parannuksia.

Maan vallitsevien tapojen muuttaminen ja uudenlaisen ajattelun tuominen länsimaista toiseen kulttuuriin on vaikea ja pitkäkestoinen tehtävä. Yleisesti vallitsee ajattelumalli, jonka mukaan vastuulliset tehtaot toimisivat houkuttelevampina työnantajina, koska ne pystyvät tarjoamaan työntekijöille paremmat työolot. Yllättäen sosiaalisen vastuun osoittaminen ei kuitenkaan aina lisää yrityksen kykyä hankkia ja pitää työntekijöitä, kuten alla oleva katkelma osoittaa.

Vastuullisuutensa osoittaneiden tehtaiden tulisi olla paremmassa asemassa esimerkiksi työntekijöiden tarjonnan suhteen. Vastuullisen tehtaon voisi luulla houkuttelevan parempien työolojen vuoksi osaavaa työvoimaa, mutta yhteiskuntavastuuasiantuntijan 1 mukaan vastuullisuus ja työvoiman tarjonta voivat olla keskenään myös ristiriidassa. Hän kertoo esimerkin tekstiilitehtaasta, jossa ylitöitä rajoittavat periaatteet haittasivat toimintaa yllättävästä näkökulmasta. Tehtaon työntekijät nimittäin halusivat tehdä tietyn tuntimäärän ylitöitä, joka ei ollut BSCI:n sallimissa rajoissa. Tehtaon siirtyminen noudattamaan BSCI-periaatteita olisi johtanut tilanteeseen, jossa työntekijät olisivat olleet tyytymättömiä koska heille ei olisi voitu tarjota riittävästi ylitöitä.

Kysyttäessä kuinka tällainen tilanne voidaan ratkaista, heijastuu vastauksissa vastuullisten hankintojen luonne hyvin pitkäaikaisena työnä. Yhteiskuntavastuuasiantuntija 1 toteaa, ettei tilannetta voidakaan ratkaista lyhyellä aikavälillä. Yhteiskuntavastuuasiantuntija 2 korostaa puolestaan myös työntekijöiden asenteiden muuttumisen merkitystä, jota yhteiskuntavastuuasiantuntija 1 laajentaa koskemaan koko kokonaiskuvan muutosta.

Yhteiskuntavastuuasiantuntija 2 pitää todennäköisenä, että työntekijät eivät erityisesti halunneet tehdä ylitöitä, vaan heidän oli tehtävä paljon töitä perheen heikon taloudellisen tilanteen johdosta.

Erääksi vastuullisen hankinnan toteutumisen merkittävimmäksi ongelmaksi muodostuu, millaisilla perusteilla tavarantoimittajia voidaan houkutella mukaan BSCI-prosessiin. Ostajat toimivat tilanteessa, jossa työntekijät eivät osaa vaatia parempia oloja, tavarantoimittajat eivät halua muuttaa toimintaansa, koska sitä ei ehdottomasti edellytetä ja pahimmassa tapauksessa sosiaalisen vastuun lisääminen heikentää työntekijöiden taloudellista asemaa. Toisaalta tutkimuksissa on esitetty (Verité 2004; Welford & Frost 2006), että jos tehtaat maksaisivat laillisen minimipalkan ja oikeat ylityökorvaukset työntekijöilleen, ei työntekijöiden tarvitsisi tehdä niin paljon tai lainkaan ylitöitä. Tämä kaikki kiteytyy siihen, että riskimaiden tavarantoimittajat eivät kerro ja työntekijät eivät tiedä sosiaalisista ja muista oikeuksista, joista on jo säädetty maiden laeissa työntekijöiden oikeuksien turvaamiseksi.

Yhteiskuntavastuuasiantuntija 1 tietää BSCI-prosessin myymisen riskimaatavarantoimittajille hyvin haasteelliseksi tehtäväksi, mutta se on käytännössä ainoa väline, jolla osoittaa tavarantoimittajan toiminta vastuulliseksi. Hän kohtaa työssään ostajien kysymyksiä liittyen siihen, kuinka keskustella tavarantoimittajien kanssa tai viedä BSCI-prosessia eteenpäin tavarantoimittajalle. Prosessin myymistä kuvailtiin verbillä puskea. Termi viittaa siihen, että tehdas ottaa prosessin vastaan, asialle myötämielisenä tai ei. Vastuulliset hankinnat nähdään enimmäkseen sitä kautta, onko ostaja saanut tehtaan mukaan BSCI-prosessiin. Varsinaiset tulokset tulevat viiveellä, jos tavarantoimittaja läpäisee kolmannen osapuolen suorittaman auditoinnin. Yhteiskuntavastuuasiantuntija 1 painottaa, että vastuullisuudella on tärkeä rooli *Tekstiilin* toiminnassa, mutta tavarantoimittajan vastuullisuuden osoittaminen on vaikeaa ilman, että tehdas liittyy mukaan BSCI-prosessiin tai saa toiminnalleen SA 8000-sertifioinnin.

Ostajan työhön kuuluu BSCI-prosessin myyminen tehtaalle. Yhteiskuntavastuuasiantuntija 1 korostaa, että työhön ei kuulu valvoa itse prosessin toteutumista tai tarkastaa työntekijöiden työoloja. Ostajien hänelle esittämät ongelmat liittyvät lähinnä siihen, kuinka vastuullisuudesta voidaan keskustella järkevästi tavarantoimittajien kanssa ja miten sitä voidaan työntää eteenpäin. Yksittäisen ostajan ei edellytetä tietävän tehtaiden työntekijöiden työoloista, koska ostajan osaaminen ei kohdistu asioihin, jotka todennetaan auditointien kautta. Yhteiskuntavastuuasiantuntija 1 toteaa, että ostajien osaaminen ja heidän kiireinen työ eivät anna mahdollisuutta katsoa tehdasta läpi.

Tekstiilin eri tytäryhtiöiden ostajat varmistavat omien riskimaatavarantoimittajiensa BSCI-auditointien läpimenon yhteiskuntavastuuasiantuntijan kautta. Hän pääsee käsiksi BSCI-jäsenille yhteiseen tietokantaan, jonne on koottu kaikki BSCI-auditoinnit läpäisseet riskimaiden tavarantoimittajat. Yksittäisillä ostajilla ei ole tunnuksia tietokantaan. Pääsy tietokantaan ja sen varmistaminen onko tavarantoimittaja oikeasti läpäissyt BSCI-auditoinnin, on erittäin tärkeää. Tavarantoimittajien osaamisen ja tietämyksen puutteen vuoksi asiassa saattaa ilmetä epäselvyyksiä ja joskus jopa vääriä ilmoituksia auditointien läpäisystä.

Ostavat yritykset eivät voi luottaa yksin tavarantoimittajan sanaan, että he ovat osallistuneet BSCI-auditointiin. Yhteiskuntavastuuasiantuntijan 1 mukaan läpimeno tulee tarkastaa joko kirjallisen raportin muodossa tai katsoa löytyykö tulos kaikille BSCI-jäsenille yhteisestä tietokannasta. Kirjallisen nähtävän raportin tai tietokannan kautta voidaan varmuudella sanoa, että kyseinen tavarantoimittaja noudattaa vastuullisuutta toiminnassaan. Yhteiskuntavastuuasiantuntija 1 on kohdannut uransa aikana tilanteita, joissa tavarantoimittaja on ilmoittanut läpäisseensä auditoinnin vaikka raportista käy ilmi, ettei toimittaja ole täyttänyt velvoitteita. Sekaannusta aiheuttaa myös tavarantoimittajien käyttämät sanavalinnat, jotka eivät aina ole erityisen täsmällisiä. Eksaktien termien ja sanojen käytön puute heijastaa yhteiskuntavastuuasiantuntijan 1 mielestä sitä, että henkilö joka ilmoittaa auditoinnista ei tunne BSCI-prosessia ja sen edellytyksiä. BSCI-prosessissa tapahtuu yleensä kaksi auditointia, alustava ja tarvittavien korjausten jälkeen tehtävä. Vastauksista näkee, että tavarantoimittajat eivät aina tiedä missä vaiheessa prosessia edetään ja mihin *Tekstiilin* ostajien esittämät kysymykset liittyvät.

BSCI:n ideologia perustuu siihen, että ostaja ei keskeytetä jos tavarantoimittaja suostuu mukaan BSCI-prosessiin ja osoittaa toiminnassaan parannuksia. Toisilla BSCI-yhteistyöliittymän jäsenillä on yhteiskuntavastuuasiantuntijan mukaan tiukempi suhtautuminen tavarantoimittajiin. Hän kertoo joidenkin yhteistyöliittymän yritysten edellyttävän, että tavarantoimittajat todella sitoutuvat auditoimaan toimintansa tietyn ajan kuluessa. *Tekstiilillä* ei ole niin suuria ostovolyymeja, että se voisi vaatia samaa omilta tavarantoimittajiltaan. Tavarantoimittajien suostuttelu mukaan BSCI-prosessiin vaatii ostajilta todellista osaamista ja neuvottelutaitoja, koska he eivät voi käyttää pakottavaa valtaa tai sanella tavarantoimittajan toiminnalle ehtoja.

Kysyessäni onko yrityksellä niin suuret ostot miltään yritykseltä, että se voisi sanella ostosuhteen ehdot, oli yhteiskuntavastavastuuasiantuntijan 1 vastaus kielteinen. Ostot ovat hänen mukaansa noin 5 prosentin luokkaa Kaukoidän tehtaan myynnistä. Niin pienellä ostovolyymillä ei voida sanella tavarantoimittajille mitään vaatimuksia, vaan vastuullisuuden kehittämiseksi vaaditaan toisenlaisia intressejä.

Vastauksessaan yhteiskuntavastuuasiantuntija 1 myöntää, että *Tekstiili* ei voi yksin vaikuttaa tavarantoimittajien vastuullisuuteen käytännössä juuri lainkaan. Hyvälaatuisella osittaisella valvonnalla pyritään saamaan tavarantoimittajan vastuullisuuden tasosta mahdollisimman tarkka kuva. Kaikkia tehtaita ei ole tällä hetkellä mahdollista valvoa eikä BSCI-yhteisön jäsenyys edellytäkään kaikkien riskimaiden tavarantoimittajien auditointia, vaikka se on mainittu toiminnan tavoitteeksi lähitulevaisuudessa. Yhteiskuntavastuuasiantuntija 1 jatkaa keskustelua *Tekstiilin* omien merkkien suuntaan, joiden suhteen hän toteaa tilanteen olevan erilainen.

Suurimmat vaikutusmahdollisuudet sijaitsevat omien tuotemerkkien vastuullisuuden takaamisessa. Tämäkään ei kohdistu suoraan käyttötavaroihin vaan esimerkiksi ruokakaupan omiin merkkeihin, joita valmistetaan pääasiassa Suomessa ja Euroopassa. Omien merkkien suhteen nähdään huomattavasti parempi neuvotteluasema, kuin mitä voidaan sanoa riskimaiden tavarantoimittajien kanssa käytävästä kaupasta.

Vakavien puutteiden havaitseminen tai pitkän linjan vastuuttomuus ovat kerran johtaneet tilanteeseen, jossa ostot on lopetettu. Kyseisessä tapauksessa tehtaalla oli suoritettu jo kolme auditointia, joissa todettiin että tehdas on huonotasoinen. Kyseinen tehdas sijaitsi Kiinassa ja siellä oli havaittu vakavia puutteita työajoissa, palkkauksessa, työterveys- ja turvallisuusasioissa sekä lapsityövoima-asioissa. Tehtaan auditoinnit oli aloittanut toinen BSCI-jäsenyritys, jonka epäiltiin lopettaneen ostot kun tehdas ei läpäissyt auditointia. *Tekstiilin* yhteiskuntavastuuasiantuntija 1 ja kyseisen tuoteryhmän ostaja 1 kävivät keskustelua siitä, miten asiassa edetään. Vaihtoehtoina nähtiin ostojen lopettaminen tai omien monitoroijien lähettäminen tehtaalle arvioimaan tilanne ja auttamaan korjaavissa toimenpiteissä. Tässä tapauksessa ostaja 1 lopetti ostot, koska kyseiselle tavarantoimittajalle löytyi helposti korvaaja. Vastuullista hankintaa ajatellen, tilanteen voi tulkita siten, että vain todella vakavat puutteet johtavat tilanteeseen, jossa ostoyhteistyö päättyy. Ja silloinkin vain, jos tilalle on mahdollista saada korvaavia tuotteita valmistava tavarantoimittaja.

Ostojohdaja kertoo, että tavarantoimittajien oletetaan osallistuvan BSCI-prosessiin mikäli nämä haluavat jatkaa ostosuhdetta. Tilanteessa, jossa tavarantoimittaja ei ostajan useista kehotuksista huolimatta lähde mukaan BSCI-prosessiin tai korjaa auditoinneissa havaittuja puutteita, ostaja aletaan pienentää määrätietoisesti. Ostajat kertovat tavarantoimittajille, että ostaja ei laiteta kerrasta poikki, vaan tehtaiden odotetaan parantavan työntekijöiden olosuhteita. Ostojohdaja muistuttaa, että BSCI-prosessin perimmäisenä tarkoituksena on nimenomaan parantaa työntekijöiden sosiaalisia oloja. Hän ei osaa sanoa sitovaa aikataulua, sille miten ostojen lopettaminen käytännössä toteutuu. Aikataulun arviointia vaikeuttaa se, että toiminta perustuu noin puolivuositain tehtäviin tilauksiin, jolloin tavarantoimittajien järjestelmissä on yrityksen ostotilaukset jo yleensä puoleksi vuodeksi eteenpäin. Ostotilausten lisäksi aikatauluun vaikuttaa myös hyvän korvaavan tavarantoimittajan löytämisen nopeus.

BSCI-prosessiin osallistuminen tai osallistumattomuus ei voi yhteiskuntavastuuasiantuntijan 1 mukaan vielä vaikuttaa *Tekstiilin* ostoihin niin suurella painolla, että sen kautta voitaisiin määritellä ostetaanko tietyltä tavarantoimittajalta vai ei. Tämä johtuu siitä, että on hyvin vähän tavarantoimittajia jotka toistaiseksi täyttävät kaikki BSCI-auditoinnin kriteerit. Yhteiskuntavastuuasiantuntijan 1 mielestä on harmillista, että *Tekstiili* ei vielä voi ottaa sellaista linjaa, jossa hankinnat suoritetaan vain auditoinnin läpäisseiltä tavarantoimittajilta. Lisäksi vielä ei ole mahdollista, että ostot lopetettaisiin jos tavarantoimittaja ei läpäise toista auditointia. Tämän hetkinen todellisuus välittyi sellaisena, jossa haastatellut toivoivat voivansa hankkia vastuullisemmin ja vaikuttaa tavarantoimittajien työntekijöiden sosiaalisiin oloihin, mutta todellisuudessa millään yksittäisellä yrityksillä ei ole mahdollisuutta siihen. Eikä tavarantoimittajan työntekijöiden työolojen parantamista voi pelkästään yhdeltä toimijalta odottaakaan. BSCI:n tarkoituksena on, että kaikki riskimaiden tavarantoimittajat ovat läpäisseet auditoinnin. BSCI-prosessiin ei liity takarajaa, jolloin hankinnat muilta kuin auditoiduilta tehtailta tulisi lopettaa. Niin kauan kuin tilanne jatkuu entisellään, ilman varsinaisia sanktioita, jatkuvat myös hankinnat tehtailta, joiden toiminnan tasosta ei aina voida olla täysin varmoja, koska ne eivät ole vielä suorittaneet BSCI-auditointia tai SA 8000-sertifiointia.

4.2.2. Tytäryhtiö ja BSCI

Tutkielmani ja *Tekstiilin* tytäryhtiön riskimaahankintojen kannalta keskeiset maat ovat Kiina, Intia ja Pakistan. Kyseiset maat nousivat esiin jokaisen ostajan haastattelussa ja lisäksi Kiina ja Intia muodostavat suurimmat riskimaat *Tekstiilin* tasolla. Tytäryhtiön kohdalla rahamääräiset ostot ovat

suurimmat Intiasta, jota seuraavat Kiina, Hongkong, Pakistan ja Taiwan. Haastattelemieni ostajien mukaan riskimaatavarantoimittajille on kerrottu, että jos niiden toiminnassa havaittuja puutteita ei lähdetä korjaamaan, niin ostoja vähennetään määrätietoisesti. Ostoja ei lopeteta saman tien, vaan tavarantoimittajilla annetaan mahdollisuus parantaa olosuhteita, koska sellainen on kaikkien osapuolten etujen kannalta paras ratkaisu. Kansainvälisten toimintaperiaatteiden, BSCI-järjestelmän ja sen yksittäisten jäsenten lähtökohtana on lapsen etu ja se, että ongelmille etsitään ratkaisuja (Kesko yhteiskuntavastuun raportti 2007, 16).

Ostajohtajan mukaan realistinen tavoite, jolloin kaikki riskimaiden tavarantoimittajat olisivat mukana BSCI-prosessissa tai SA 8000-sertifioituja, voisi olla 10 vuoden päästä. Hänen mukaansa tällä hetkellä on seurattava tarkasti mitä muita sertifiointeja tavarantoimittajilla on tai mitä muita auditointeja ne käyvät läpi. Näitä on myös verrattava *Tekstiilin* vaatimukseen. Ostajohtaja myöntää, että tilanne saattaa olla tavarantoimittajalle työläs, jos tällä on jo useita sertifiointeja ja ostaja pyytää toimittajaa liittymään vielä BSCI-auditointiin. Sertifiointien ja auditointien perimmäinen tarkoitushan on todistaa, että toimintaa valvotaan. Ei lisätä tavarantoimittajan työmäärää.

Ostojen lopettamiselle ei voida sanoa yhtä yleispätevää aikarajaa. Ostajohtaja kokee tämän hyvin haastavaksi, koska ostoyhteistyön lopettamisella ei välttämättä saada aikaan haluttua vaikutusta. Tytäryhtiöllä saattaa olla tilauksia sisällä tavarantoimittajien tietokannoissa jo puoleksi vuodeksi eteenpäin, mikä tarkoittaa että tavarantoimittajien toimintaan ei voida vaikuttaa välittömästi vaikka tilaukset lopetetaan heti vastuuttomuuden ilmetessä. Lyhytnäköisestä toiminnasta ei siis voida rangaista suoraan taloudellisella tasolla. Toisena ostosuhteen lopettamiseen liittyvänä huomiona ostajohtaja toteaa, että korvaavan hyvän tavarantoimittajan löytäminen saattaa joissain tilanteissa vaatia aikaa.

Tavarantoimittajien uskotaan suostuvan mukaan prosessiin, jolloin ostoja ei tarvitse lopettaa ainakaan vastuuttomuuden vuoksi. Tämä sitoutuminen koskee tavarantoimittajia, jotka toimittavat tavaraa muualle kuin pääosin vain Kiinan markkinoilla. Kiinan markkinoita kuvataan niin suuriksi ja säätelemättömiksi, että pääosin sinne tuotteensa myyvän tavarantoimittajan ei tarvitse noudattaa BSCI:n velvoitteita. Ostajohtajan kokemusten perusteella kaupankäynti länsimaalaisten suurten yritysten kanssa on yleensä lisännyt tavarantoimittajan vastuuta ja hän kokee, että tavarantoimittajilla jotka haluavat toimittaa Euroopan tai Amerikan markkinoille ei ole muuta vaihtoehtoa, kuin suostua mukaan BSCI-prosessiin. Tavarantoimittajien sitoutuminen BSCI-

prosessiin on osoittautunut kuitenkin ennakoitua vaikeammaksi, koska kohdeorganisaatio ei ole onnistunut täyttämään asetettuja tavoitteita auditoitujen tavarantoimittajien määrän suhteen.

Kaikissa haastatteluisissa ilmenee, että tavarantoimittajat perustelevat lisääntyvillä kustannuksilla haluttomuuttaan lähteä mukaan BSCI-prosessiin. Ostajohtaja arvelee, että ilmiön taustalla voi olla myös tilanne, että tavarantoimittajat eivät tiedä mistä lähteä liikkeelle. *Tekstiilin* kohdalla on havaittu aikaisemmin samanlaisia ongelmia, kun vastuullisuutta on pyritty tuomaan mukaan yrityksen toimintaan ja hankintaan.

Tilanne tavarantoimittajilla on todennäköisesti samanlainen kuin mitä se oli *Tekstiilin* osalla BSCI-prosessin käyttöönotossa. Ostajohtaja arvelee, että tavarantoimittajat kokevat vastuullisuuden liian suurena kokonaisuutena, asiana josta ei saa millään kiinni. Hän käyttää vertauskuvana isoa palloa, jota ei pysty hallitsemaan eikä tiedetä mitä sille pitäisi tehdä.

BSCI-prosessin käynnistymisen vaikeus ja tavarantoimittajien haluttomuus lähteä mukaan prosessiin ovat tilanteita, joita esiintyy edelleen. Kaikki haastatteleman ostajat ovat omien tavarantoimittajiensa suhteen silti hyvin positiivisia. Heidän arvioidensa mukaan suurin osa omista tavarantoimittajista on muutaman vuoden sisällä mukana BSCI-prosessissa tai ne ovat läpäisseet BSCI-auditoinnin. *Tekstiilin* yhteiskuntavastuuasiantuntijan 1 kommentit osoittavat, että tilannetta ei nähdä yhtä valoisana konsernin näkökulmasta. Tavarantoimittajien liiketoiminnan luonne ja todellinen tilanne ovat tiedossa, mutta niihin pystytään vain harvoin vaikuttamaan riittävästi. Ostavan yrityksen on hyvin vaikea puuttua muiden kuin suorassa liiketoimintasuhteessa toimivien tavarantoimittajien vastuullisuuteen.

Kysyessäni onko yleensä niin, että mikäli tuote on saatu hankittua halvalla niin työntekijöiden työolot ja palkka ovat huonot, *Tekstiilin* yhteiskuntavastuuasiantuntija 1 myöntää näiden asioiden kulkevan käsi kädessä. Hän jatkaa, että riskimaiden liiketoiminnan taustalla vaikuttaa kilpailutilanne, jossa etua pyritään ainakin osittain saamaan työntekijöiden työolojen kustannuksella. Tilanteen ei pitäisi olla niin, että kilpailukyky revitään luistamalla työntekijän ja vastuullisen toiminnan velvoitteista. Yhteiskuntavastuuasiantuntija 1 kertoo esimerkkinä miten jotkut tavarantoimittajat eivät maksa kaikkia työntekijöille kuuluvia korvauksia tai teettävät liian pitkiä päiviä ilman riittäviä ylityökorvauksia. Sosiaalisesti vastuullisten hankintojen ideologia pyrkii puuttumaan juuri kyseisiin tilanteisiin, jotta kilpailukyky ei perustuisi vastuuttomaan toimintaan.

Tytäryhtiön ostajat näkevät tilanteen puolestaan paljon paremmassa valossa. Tämä johtuu osittain siitä, että he työskentelevät paljon pienemmän tavarantoimittajamäärän kanssa ja ovat ehtineet kehittää enemmistön kanssa pitkäaikaisen ostosuhteen. Sisustustekstiilien ostaja 3 kertoo, että tehtaiden kanssa on saatettu aloittaa ostoyhteistyö jo 80-luvulla ja ne ovat kehittäneet toimintaansa niin että yhteistyötä on ollut mahdollista jatkaa. Jokaisen ostajan haastattelussa korostettiin pitkäkestoisten tavarantoimittajasuhteiden merkitystä ja vastuullisuuden luonnollista mukaantuloa. Ostajien mukaan tavarantoimittajat ovat olleet halukkaita kehittämään toimintaansa ja osallistumaan BSCI-prosessiin, jolloin ne ovat jo ennakkoon parantaneet työntekijöiden sosiaalisia oloja ollakseen mahdollisimman valmiita ensimmäiseen auditointiin. Toisaalta ostajat ovat saattaneet jo useiden vuosien ajan muistuttaa omia tavarantoimittajiaan BSCI-prosessista. Nämä muistutukset ovat nyt vaihtumassa toiminnaksi pitkäaikaisten tavarantoimittajien kohdalla, koska samanlaisia vaatimuksia esiintyy myös toisten yritysten ostajien suunnasta. Sisustustekstiilien ostaja 3 arvioi että, muutaman vuoden kuluttua kaikki hänen riskimaatavarantoimittajansa on saatu ainakin aloittamaan BSCI-prosessi. Tämä koskee vain hankintaa suoraan tehtailta, koska kauppahuoneiden osalta prosessin eteneminen vie enemmän aikaa. Kauppahuoneet koostuvat lukuisista tehtaista, jotka käyvät kauppaa yhteisen edustajan kautta.

Tiedustellessani kuinka hyvin tuoteryhmän kohdalle asetetut tavoitteet auditoinneista saavutetaan, oli ostajan 1 vastaus varovaisen optimistinen. Hän totesi, että alun hidaskas edistyminen loi koko prosessille pessimistisen asetelman, mutta nyt asioissa on tapahtunut edistymistä. Vielä ei kuitenkaan voida sanoa, että tilanne olisi erinomainen vaan asioista keskustellaan tavalliseen tapaan, mikä tarkoittaa ostajan 1 mukaan sitä, että molemmat osapuolet ymmärtävät mistä puhutaan.

Ostaja 3 puolestaan kertoo, että tavarantoimittajia ei tarvitse motivoida mitenkään erityisesti huomioimaan vastuullisuutta. Hän sanoo, että jos asiakassuhde on kunnossa, niin vastuullisuus kehittyy luonnollisesti osana muuta hankintaan liittyvää toimintaa. Nykyään monet yritykset vaativat samoilta tavarantoimittajilta todisteita niiden vastuullisuudesta, joten vain harva tavarantoimittaja voi sivuuttaa asian. Luonnollisesti tavarantoimittajat, jotka haluavat säilyttää hyvän suhteen, osallistuvat BSCI-prosessiin. On mahdollista, että tehtailla jotka osallistuvat mukaan prosessiin käyttävät aluksi hieman aikaa omien toimintojensa parantamiseen, jotta niiden toiminnassa havaittaisiin mahdollisimman vähän puutteita ensimmäisessä auditoinnissa.

Yllä esitetystä haastattelun osasta selviää, että tavarantoimittajat jotka lähtevät mukaan prosessiin ovat jo osittain tietoisia omista puutteistaan, joita ne voivat parantaa ennen auditointia. BSCI-

prosessiin tulevat mielellään mukaan ne yritykset, jotka tietävät toimintansa vastuullisuuden tason sellaiseksi, että tehdas voidaan pienten parannusten jälkeen auditoida. Mielenkiintoiseksi kysymykseksi nousevat ne tehtaat, joiden vastuullisuuden arviointi perustuu itsearviointilomakkeella saatuihin tietoihin. Nämä ovat tehtaita, joiden sanaan luotetaan ilman auditoiteja. Haastatteluissa pyrittiin korostamaan, että tulevaisuudessa kaikki tavarantoimittajat tulee olla BSCI-auditoituja, mutta kukaan ei osannut sanoa milloin sellainen on mahdollista. Asetettuihin tavoitteisiin BSCI-auditoidujen tehtaiden osalla ei ole yrityksistä huolimatta päästy, eikä ostoja voi kohdistaa vain auditoituihin tavarantoimittajiin, koska niitä on liian vähän. Lisäksi tavarantoimittajia ei voida millään keinoin painostaa mukaan prosessiin, joka saattaa olla riskimaan tavarantoimittajalle hyvin vieras, normaaliin liiketoimintaan ja elintasoon verrattuna. Prosessin myymisessä perusteena voidaan käyttää, että vastuullisuudella on tulevaisuudessa suuri merkitys sen suhteen mistä BSCI-yhteistyöliittymän yritykset tuotteensa hankkivat.

Vastuullisten hankintojen roolin ennakoidaan kasvavan, koska tuotanto on siirtynyt joidenkin toimialojen osalta lähes kokonaan Kaukoitään. Ostajien mukaan tulevaisuuden suurimmiksi haasteiksi nousevat osapuolten välisen luottamuksen ja avoimuuden lisääminen. Tämä tarkoittaa käytännössä esimerkiksi sitä, että ostajilla tulee olla mahdollisuus vieraillla tavarantoimittajan tehtailla ja nähdä kuinka asiat ovat. Vaikka varsinainen auditointi ja tehtaiden työntekijöiden työolojen ja palkkauksen tarkistaminen perustuvat jatkossakin kolmannen osapuolen suorittamalle auditoinnille.

Ostaja 3 arvioi, että maailman taloudellisen tilanteen heikentymisellä voi olla kahdensuuntaisia vaikutuksia yritysten vastuullisuuden kehittymiselle. Tehtaat saattavat ajatella vastuullisuuden ja BSCI-prosessiin liittymisen kuluja lisäävänä tekijänä, josta luovutaan heti kustannusnäkökulmaan vedoten. Toisaalta jotkut tavarantoimittajat saattavat nähdä BSCI-auditoinnin mahdollisuutena, jonka avulla vaikuttaa positiivisesti tavarantoimittajakuvaansa. Sertifioitujen tai auditoidujen tehtaiden palkka-asiat ovat myös yleensä kunnossa, minkä voisi olettaa parantavan tehtaan mahdollisuuksia saada ammattitaitoista työvoimaa.

Asiakkaat ovat yhä tietoisempia ja heitä kiinnostaa enemmän millaisissa oloissa tuotteet on valmistettu. Suuren massan kiinnostuksen heijastuminen konkreettisesti ostopäätöksiin vie kuitenkin yhteiskuntavastuuasiantuntijoiden sekä ostojohtajan mielestä vielä aikaa. Vastuullisuuden kasvu näkyy etenkin eettisesti ja ympäristöä kunnioittaen valmistettujen tuotteiden tarjonnan kasvuna, jotka on kohdistettu pienemmille asiakassegmenteille. Laatutietoiset kuluttajat haluavat,

että tuotteet on valmistettu eettisesti ja sosiaalisesti hyväksyttävissä oloissa. Ostajohtaja näkee, että osaltaan myös keskustelu ilmaston muutoksesta ja kestävästä kehityksestä ovat luoneet otollisen ilmapiirin sosiaalisesti vastuullisille hankinnoille.

4.3. Ostajat ja tavarantoimittajat

Ostajat kohtaavat työssään tilanteita, joissa BSCI-prosessin vaatimukset saattavat olla räikeässä ristiriidassa valmistajan paikallisten olojen kanssa. Tämän luvun alussa kuvailen millaisia kokemuksia ostajille on muodostunut, kun he pyrkivät myymään BSCI-prosessin tavarantoimittajien vallitseviin oloihin. Yleisten haasteiden kuvauksen jälkeen, kerron millaisilla välineillä tavarantoimittajien vastuullisuutta voidaan arvioida ja kuinka mahdollisia ongelmatilanteita voidaan yrittää ratkaista.

4.3.1. Ostajien kokemukset BSCI-prosessista

Jokaisen ostajan haastattelun yhteydessä nousi esiin, että vastuullisuus kuuluu nykypäivänä normaaliin hankintaprosessiin, se on luonnollinen osa sitä. Ostajat ja muut haastateltavat kokivat, että ilman vastuullisuuden huomiointia yritys ei voi ostaa mitään, joten sillä on merkitystä tavarantoimittajien valinnoissa. Haastateltavien näkemyksen mukaan *Tekstiilin* ja sen tytäryhtiön toimintatapaan kuuluu Suomen lakien ja määräysten noudattaminen sekä yhteiskuntavastuun edistäminen, joten on luonnollista että näitä samoja asioita noudatetaan myös hankittaessa tavaraa Suomen rajojen ulkopuolelta. Ostajohtajan mukaan vastuullisuus yrityksen hankinnoissa saa sitä suuremman roolin, mitä isommasta yrityksestä on kysymys. Suuren suomalaisen pörssiyrityksen toimintaa seurataan tarkemmin mediassa sekä erilaisten järjestöjen ja kuluttajien toimesta.

Ostajohtajan kokemuksen perusteella suurimmat ja vastuullisesti toimivat yritykset eivät voi välttyä miettimästä mistä hankkia tuotteet ja kuinka ne on valmistettu. Pieniin liikkeisiin ei suuntaudu vielä niin paljon ulkoista painetta, että ne joutuisivat aina yhtä tarkasti seulomaan tavarantoimittajansa. Ostajohtaja on havainnut, että pienet toimijat voivat tehdä hankintojaan paljon vapaammin, joustavammilla vastuullisuuden ehdoilla.

Yhteiskuntavastuuasiantuntija 1 muistuttaa, että pelkän vastuullisuuden perusteella ei voida aloittaa tai jatkaa ostoja. Vastuullisuus on vain yksi tuotteen monista kilpailukykyyn vaikuttavista

ominaisuuksista. Riskimaista ostettaessa on tärkeä pitää mielessä, että tavarantoimittajat kilpailevat yleensä hinnalla, mistä johtuen heille saattaa tulla kiusaus luistaa sosiaalisista velvoitteista. Yhteiskuntavastuuasiantuntija 1 näkee, että luistamista saattaa tapahtua erityisesti maissa, joissa kiinnijäämisen riski on pieni. Houkutus vastuuttomaan toimintaan on muodostunut liian suureksi, kun tietyllä alueella on aina toimittu tietyllä tavalla. Vastuullisten hankintojen luonteeseen kuuluu, että kilpailukyky ei saisi perustua sosiaalisen vastuullisuuden laiminlyönnille. Esimerkiksi yliopitkät työpäivät, ilman kunnollisia ylityökorvauksia, nousevat syyksi sille ettei auditointeja läpäistä.

Ostajat huomioivat vastuullisuuden osana tavarantoimittajien arviointia ja valintaa noudattamalla heille annettuja ohjeita. Haastattelemieni ostajien puolella toimintatavat ja ohjeet koettiin positiivisina ja selkeinä. Jokaisen uuden ja vanhan tavarantoimittajan kohdalla edetään saman itsearviointilomakkeen kautta BSCI-prosessin esittelyyn. Yhteiskuntavastuuasiantuntija 1 kertoo, että itsearviointilomake perustuu BSCI-kriteereihin ja sitä on täydennetty ympäristöasioihin liittyvillä kysymyksillä. Kaikki haastattelemanani henkilöt olivat yhtä mieltä siitä, että tietämättömyyteen ei voi enää vedota vastuullisiin hankintoihin liittyvissä asioissa. Vastuullisista hankinnoista ja sosiaalisesta vastuusta on niin paljon tietoa konsernin sisällä, että tiedon oletetaan välittyvän ostajien kautta myös tavarantoimittajille. Tätä tiedon välittymistä on alettu seuraamaan järjestelmällisemmin kuin aikaisemmin, koska nyt ostajat raportoivat riskimaatavarantoimittajiensa vastuullisuuden edistymisestä. Tiedonkulun ja asioiden etenemisen seuraaminen voidaan nähdä moottorina sille, että asiat ovat alkaneet edistyä.

Ostajat tiedostavat, että mitä suurempi toimija ketjun toisessa päässä on, sitä huonommin yksittäinen ostaja pystyy vaikuttamaan tavarantoimittajan päätöksiin. Suurella tavarantoimittajalla on useita pieniä ostajia, joiden ostovolyymit ovat niin vähäisiä, että yksittäisen yrityksen vaikutusmahdollisuudet nähdään hyvin heikkoina. Myöskään *Tekstiilillä* tai sen tytäryhtiöllä ei ole todellisia pakottavia keinoja saada tavarantoimittajia mukaan BSCI-prosessiin. Tällaisessa tilanteessa ostosuhteen katkaisemisen uhka ei vaikuta tehtaan taloudelliseen toimintaan riittävän paljon luodakseen muutospaineita. Toisaalta ostajat totesivat, että suurten tavarantoimittajien kohdalla työntekijöiden oikeudet ja työolot ovat yleensä paremmalla tasolla kuin pienemmillä toimijoilla, koska niille esiintyy vastuullisuuden vaatimuksia useammasta eri suunnasta.

Jokaisen haastateltavan kohdalla nousi esiin vahva yhtenäinen arvomaailma *Tekstiilin* ostotoiminnan periaatteiden kanssa. Vastuullisuus ja eettisyys hankinnoissa ovat asioita, joiden tulisi olla ostajien huomion kohteena jatkuvasti. Jokainen haastattelemanani ostaja allekirjoittaa

Tekstiilin eettiset arvot, joita pyritään noudattamaan hankinnoissa. He kokevat, että joissain tilanteissa voitaisiin jopa vaatia hieman tiukempaakin suhtautumista. Sisustustekstiileiden ostaja 3 esittää näkemyksensä siihen, kuinka helppona hän kokee toiminnan vastuullisuuden periaatteiden mukaisesti ja miten hän suhtautuu vastuuttomasti hankkiviin ostajiin ja yrityksiin.

Ajatus vastuullisesta hankinnasta tuntuu hyvin loogiselta. Suuret yritykset tai muutkaan eivät voi toimia riistään muilta tai teetättää ja hankkia epäeettisesti tuotettuja tuotteita. Ostaja 3 kuvailee, että vastuullisuus on hänellä valmiina ajatuksissa aina kun on kyse hankinnoista.

Räikeitä eroja havaitaan riskimaiden yleisten olojen sekä BSCI-prosessin vaatimusten suhteen. Riskimaatavarantoimittajan tehtaalta vaaditaan tietty taso, joka ei yleensä ole yhtäläinen sen kanssa millaisissa olosuhteissa kyseisen tehtaan työntekijät elävät. Ihmisten asuintilat ja alueet ovat paljon heikompi- ja vaarallisempia. BSCI-prosessin vieminen esimerkiksi Kiinan pienille tavarantoimittajille koetaan tästä syystä vähintäänkin haasteelliseksi. Paikallisten olosuhteiden ja BSCI-prosessin vaatimusten suuriin eroihin vaikuttaa se, että riskimaiden kulttuuri ja tavat ovat hyvin erilaiset verrattuna eurooppalaisiin käytäntöihin, joihin BSCI-vaatimukset enimmäkseen pohjautuvat. Yksittäinen ostaja on näissä tilanteissa vailla konkreettisia keinoja vaikuttaa tavarantoimittajan vastuullisuuteen. Tilanteen vaikeus on nyt havaittu *Tekstiilissä* ja muissa suomalaisissa vähittäiskaupoissa, joissa on tehty toimia tavarantoimittajien vastuullisuuden edistämiseksi. Esimerkiksi Kesko on perustanut Kiinaan oman monitorointitiimin, jonka tarkoituksena on edistää Kiinan tavarantoimittajien auditointeja (www.kesko.fi). Stockmann on Lindexin kautta osallistunut omien tavarantoimittajiensa kouluttamiseen parantaakseen kiinalaisten tehtaiden työoloja (Lindex Corporate social responsibility 2007, 14).

Ostajat myöntävät riskimaiden vallitsevien olosuhteiden ja BSCI-prosessin vaatimusten eron, mutta heidän työhönsä kuuluu taata se, että kotimaan kuluttajat voivat kuluttaa vastuullisesti hankittuja tuotteita. Onko sertifiointivaatimusten esittäminen oikea keino viedä vastuullisuutta tehtaille, vai tulisiko tilanteeseen reagoida muulla tavoin? Edellä mainittu Keskon monitorointitiimin perustaminen sekä Lindexin tavarantoimittajien kouluttaminen toimivat vihjeinä siitä, että pelkkä vastuullisuuden vaatiminen ei riitä. Ostajien ei haastatteluiden perusteella oleteta tarkistavan tavarantoimittajan vastuullisuutta, mutta suuren yleisön vallitseva mielipide on se, että ostajan tulee tietää mistä tavara hankitaan, eli heidän tulee tietää mikä on tavarantoimittajan tilanne. Riittääkö siihen pelkästään itsearviointilomake, jonka laadusta tietää vain lomakkeen täyttävä vai onko BSCI-prosessiin osallistuminen riittävä todistus vastuullisuudesta? Lopetetaanko ostot, jos ei havaita

törkeitä väärinkäytöksiä mutta toimintaa parannetaan vain hyvin pienin korjauksin? Seuraavan kommentin perusteella nähdään, että ostajat ovat haastavan tilanteen edessä, jos tärkeän tavarantoimittajan toiminnassa havaitaan puutteita, mutta ostoja ei voida katkaista, koska korvaavaa tavarantoimittajaa ei ole. Kysyttäessä kuinka tilanne etenee, jos BSCI-auditointia ei läpäistä, oli ostajan 1 vastaus seuraava.

Tilanteesta riippuen mietitään kuinka tavarantoimittajan kanssa edetään. Asioihin vaikuttaa se millaisiin seikkoihin tehtaiden toiminnassa on kiinnitetty huomiota ja kuinka merkittävä tavarantoimittaja on omissa tuotevalikoimissa. Hyvinkin tärkeä tavarantoimittaja voidaan korvata toisella, jos tehtaalla on havaittu *Tekstiilin* periaatteiden vastaista toimintaa. Vaihtoehtoina on joko jatkaa ostosuhdetta kuten aikaisemminkin, mutta vaatia tehtaalta korjaavia toimenpiteitä tai ostot voidaan lopettaa, jos kyseessä ei ole kovin merkittävä tavarantoimittaja.

Riskimaahankinta eroaa muusta hankinnasta siinä, että ostajan tulee selvittää ja kertoa hyvin tarkasti mitä milloinkin halutaan. Ostoprosessin alussa kartoitetaan tarkemmin millaisesta tavarantoimittajasta on kyse. Tämä tapahtuu ostajan lähettämällä itsearviointilomakkeella. Ostaminen prosessina etenee samaan tapaan ja siihen liittyvät samat järjestelmät ja tilaukset kuin ostettaessa Euroopasta, mutta vasta sen jälkeen kun molemmat osapuolet ovat tietoisia toisen toimintatavoista.

Yhteiskuntavastuuasiantuntija 1 kertoo, että itsearviointilomakkeella saatu tieto on kaiken lähtökohdana. Tämän tiedon saamisen jälkeen ostajat aloittavat normaalin työnsä tavarantoimittajien saamiseksi BSCI-prosessin pariin. Hän toteaa, että ostajien työssä saattaa olla hyvin pitkiä ajanjaksoja jolloin he eivät vieraile tehtaissa, vaan tuotteet ostetaan erilaisten näyttelytilojen tai muiden kanavien kautta. Mahdolliset tehtaiden toimintaan liittyvät ongelmat ja puutteet havaitaan silloin kun monitoroija tai auditoija menee tehtaaseen ja lähettää ostajalle raportin tavarantoimittajan vastuullisuuden tasosta.

Haastateltavat myöntävät, että Kaukoidässä toimitaan hyvin erilalla kuin mihin eurooppalaiset ostajat ovat tottuneet. Tästä syystä myöskään BSCI-prosessin myyminen ei ole onnistunut odotetulla tavalla.

Riskimaista hankittaessa eettiset asiat ovat korostuneesti esillä. Ostajan 3 näkemyksen perusteella ostaminen eurooppalaisilta tavarantoimittajilta on sisällöltään hyvin yhtenäistä, mutta siirryttäessä Kaukoidän hankintoihin muuttuu tilanne hyvin erilaiseksi. Riskimaiden hankinnoissa tulee selvittää tarkemmin tavarantoimittajan taustat ja ilmaista selkeästi mitä tuotteita ostaja haluaa ja milloin. Kommunikointi erilaisesta kulttuurista ja toimintaympäristöstä lähtöisin olevien kanssa asettaa haasteen viestin perille viemiselle. Ostaja 3 kokee käyttävänsä enemmän resursseja kommunikointiin. Hän toteaa, että toimittiinhan Euroopassakin hyvin erilailla vuosituhannen alussa.

Tästä voidaan vetää se johtopäätös, että maan kehitysasteella ja kulttuuriperinteellä on hyvin suuri vaikutus siihen, kuinka tavarantoimittaja omaksuu vastuullisuuteen ja BSCI-auditointeihin liittyvät ajatukset. Globaali maailmantalous on tuonut Euroopan ja Kaukoidän lähemmäs toisiaan, mikä on haastateltavien mukaan muuttanut tilannetta helpommaksi ja joustavammaksi. Ostajat näkevät, että jos tavarantoimittajalla on aiemmin ollut liiketoimintaa eurooppalaisen hankkijan kanssa, on tilanne kokonaisuudessaan helpompi. He kokevat vastuullisuuden korostuneen roolin olevan seurausta monesta suunnasta tulevasta paineesta. Valtio, muiden organisaatioiden edustajat ja asiakkaat vaativat yrityksiltä yhä enemmän huomiota hankintaketjun vastuullisuuteen, mikä heijastuu väistämättä ostajien työhön ja siitä edelleen tavarantoimittajille. Tällä on ollut vaikutuksensa myös siihen, miksi tavarantoimittajia on ollut helpompi saada mukaan BSCI-prosessiin.

4.3.2. Tavarantoimittajien vastuullisuuden arviointi

Vastuullisuutta pyritään arvioimaan ja lisäämään *Tekstiilin* toimintaketjun valvonnalla, mikä tarkoittaa jokaisen tavarantoimittajan arviointia itsearviointilomakkeen kautta ennen ostojen aloittamista ja ostoyhteistyön välttämistä vastuuttomasti toimivien tavarantoimittajien kanssa. *Tekstiili* on ottanut tavarantoimittajien vastuullisuuden alustavassa arvioinnissa käyttöön itsearviointilomakkeen vuodesta 2008 alkaen. Lomake on osa BSCI-monitorointijärjestelmää. Haastateltavien mukaan lomakkeen palauttaminen on yleensä edellytys ostoyhteistyön aloittamiselle. Ainakin yhden tavarantoimittajan kohdalla itsearviointilomake ei ole palautunut, vaikka tavarantoimittaja sanoo lähettäneensä sen. Tässä tilanteessa ostoja on kuitenkin liinavaatteiden ostajan 2 mukaan vielä jatkettu ja tilannetta pyritään selvittämään. Kyseiseltä tavarantoimittajalta on ostettu jo ennen lomakkeen käyttöönottoa, joten pitkäkestoinen ostosuhde antaa tässä tapauksessa tavarantoimittajalle löyhemmät vaatimukset vastuullisuuden osoittamiseksi. Lähtökohtanahan pidetään, että mikäli riskimaatavarantoimittaja ei palauta edes itsearviointiin

perustuvaa lomaketta, niin ostoja ei aloiteta. Yhteiskuntavastuuasiantuntija 1 kuvailee seuraavasti tilannetta, jossa tavarantoimittaja ei palauta itsearviointilomaketta.

Tavarantoimittaja joka ei palauta lomaketta vaatii erityistä huomiota. Tilanteessa on mietittävä mikä on tavarantoimittajan arvo. Ostajien tulee reagoida lomakkeen palauttamatta jättämiseen. Näissäkään tilanteissa ei kuitenkaan haluta katkaista ostosuhdetta, vaan tavarantoimittajan vastuullisuuden tasosta tulisi saada tietoa, jotta voidaan oikean ja riittävän tiedon perusteella tehdä ratkaisu ostojen aloittamisesta tai lopettamisesta.

Sisustustekstiilien ostaja 3 esittää, että jo pelkkä epäily tavarantoimittajien vastuullisuuden asteesta on riittävä syy ostoyhteistyöstä kieltäytymiseen. Hän kuvailee, että tavarantoimittajien luona vieraillessa saattavat päätökset syntyä omien tuntemusten mukaisesti, perustuen siihen aistiiko ostaja, että kaikki olisi kunnossa. Tällaisia tilanteita ostaja 3 on kohdannut työssään etenkin pienten tavarantoimittajien kohdalla. Ostaja voi arvioida tavarantoimittajan vastuullisuutta tehdaskäynnin aikana myös esimerkiksi sen perusteella onko tehtaassa käytössä eurooppalaista tekniikkaa, kuinka uudet konekannat siellä on ja millaiset ovat yleiset olosuhteet. Huonoihin tai vastuuttomasti toimiviin tehtaisiin ei yleensä edes haluta ottaa ulkopuolisia vierailijoita vastaan. Tehtaiden vastuullisuuden arviointi ei varsinaisesti ole osa ostajien työtä, mutta joskus saattaa käydä niin, että ostaja vierailee uuden tavarantoimittajan tehtaalla ja paikalliset olot nähtyään toteaa, että kyseisen tavarantoimittajan kanssa ei aloiteta yhteistyötä. Osa uusien tavarantoimittajien vastuullisuuden arvioinnista saattaa perustua ostajien subjektiivisiin tuntemuksiin. Ostajat kokevat, ettei sellaisessa ole mitään väärää, koska he uskovat pitkän ajan kokemuksen ohjaavan heitä oikeisiin päätöksiin.

Haastattelemiini ostajat kertoivat työhönsä kuuluvan matkoja Kaukoitään. Näillä työmatkoilla ostajat käyvät yleensä muutaman tavarantoimittajan tehtaalla, mutta kaikkien luona ei ole mahdollista tai edes tarpeellista käydä. Tämä saattaa siis itse asiassa johtaa siihen, että tavarantoimittajalta tehdään hankintoja pelkän omakohtaisen itsearviointilomakkeen tiedon perusteella. Ostajat kuitenkin painottavat, että jokaisen uuden tavarantoimittajan tehtaassa pyritään käymään ennen ostosuhteen aloittamista. Matkustaminen nähtiin osana ostajien työtä, jota kautta on mahdollisuus omakohtaisesti kokea ja nähdä olot, joissa hankittavat tuotteet syntyvät. Tämä lisäsi ostajien varmuutta siitä, että tuotteet on todella valmistettu sosiaalisen vastuullisuuden huomioivissa tehdasoloissa. Toisaalta ostojohtaja esittää, että aina ei ole tarpeen matkustaa, koska sertifiointien kautta voidaan taata riittävä vastuullisuuden taso, jota *Tekstiili* ja sen tytäryhtiö sekä muut BSCI-

yhteisön jäsenet edellyttävät tavarantoimittajiltaan. Sertifiointit nähdään täysin riittävinä vastuullisuuden osoittajina, vaikka kukaan yrityksen edustaja ei olisi koskaan tehtaassa vierailut.

Ostojohtajan mielestä vastuulliset hankinnat heijastuvat myös matkustamisen vähentämisenä. Kaukomatkojen osuutta voidaan pienentää, koska hyvien tavarantoimittajien tehtaisiin ei tarvitse tehdä vierailuita. Esimerkiksi Pakistanissa kaikki tietyn tuoteryhmän tavarantoimittajat on SA 8000-sertifioituja, mikä on paras osoitus sosiaalisesta vastuullisuudesta. Sertifiointi takaa, että vaikka maahan ei ole uskaltanut matkustaa pitkään aikaan, on tavarantoimittajien vastuullisuus silti kunnossa. Ostojohtaja kokee, että sertifioidut tehtaot voidaan nähdä muuten epävakaan ympäristön turvapaikkoina. Tämä toimii osoituksena siitä, että vastuullista hankintaa voidaan harjoittaa ja samalla vähentää lentämisestä aiheutuvia päästöjä ja kuluja.

Ostojohtaja toteaa, että vastuulliset hankinnat voidaan nähdä hyvin laajoissa puitteissa. Vastuulliset hankinnat voivat tarkoittaa myös huomion kiinnittämistä ympäristöasioihin. Tilanteessa, jossa tavarantoimittajat toimivat epävakaissa oloissa ja matkustamista halutaan kauttaaltaan vähentää, on hyvä olla tavarantoimittajia joiden toimintaan voidaan luottaa vaikka riskimaahan ei aina voitaisikaan matkustaa. Tilanne on tällainen esimerkiksi Pakistanissa. Aikaisemmin Pakistaniin vielä tehtiin tavarantoimittajavierailuita, mutta nykyisten levottomuuksien johdosta niistä on luovuttu. Muiden tavarantoimittajien suhteen pitäisi muodostaa samanlainen luottamus, jossa olennaisena osana toimii BSCI-prosessiin sitoutuminen ja voimassa olevat auditoinnit sekä sertifiointit. Tavarantoimittajia voitaisiin tavata vain messuilla, joissa agentti kertoisi riskimaiden tavarantoimittajien tilanteen. Ostojohtajan mukaan näin saataisiin kaukomatkojen osuutta pieneneväksi, jolloin voitaisiin saada aikaan kustannussäästöjä sekä ympäristöä vähemmän rasittavaa hankintaa.

Matkustamisen vähentämisestä puhuttaessa herää kuitenkin epäily onko mahdollista, että tavarantoimittaja joka toimii niin epävakaissa oloissa, että sinne eivät länsimaalaiset ostajat uskalla matkustaa, kykenee noudattamaan BSCI-auditoinnin tai SA 8000-sertifioinnin edellyttämiä vaatimuksia. Maiden olojen voi ostajien haastatteluvastausten perusteella nähdä heijastuvan siinä, miten tavarantoimittajat kokevat vastuullisuuden osana toimintaansa. Maa, jonne ei muutamaan vuosikymmeneen ole tehty tehdaskäyntejä, ei ensimmäisenä herätä luottamusta toiminnan yleisestä vastuullisuudesta. Jos pyritään vähentämään lentämistä, niin onko kaukomatkojen osuus todella niin merkittävä, että niiden vähentäminen voidaan nähdä osana vastuullista hankintaa. Sellaisessa

tilanteessa ostajat eivät enää näkisi lainkaan tehtaita joiden kanssa tehdään kauppaa. Aikaisemmin on ostajien mukaan pyritty siihen, että tehtaissa vierailtaisiin ennen ostojen aloittamista.

Ostajat edustavat maailmaa, jossa merkittävin vastuullisuuden osoittaja on tavarantoimittajan läpäisemä yksittäisen tarkastusajankohdan tilanteen paljastava auditointi. Harvalla ostajalla on mahdollisuus tarkistaa millaiset sosiaaliset olot tavarantoimittajien tehtailla vallitsevat, eikä sitä edellytetäkään. Jokainen haastateltavani painotti vastuullisuuden merkitystä ja sen tärkeyttä, että tavarantoimittajat suorittavat auditoinnin, jonka perusteella vastuullisuus osoitetaan. Ostajien ei oleteta tietävän tai arvioivan millaiset olot tavarantoimittajille vallitsevat. Auditoinnit ovat ainoa asia, johon tavarantoimittajien vastuullisuus voidaan perustaa, koska kaikkiin riskimaihin ei edes uskalleta matkustaa. Voidaanko sanoa, että näiden maiden auditoinnit ovat todella yhdenvertaisia sellaisten tehtaiden toiminnan kanssa, jonne ostajilla on mahdollisuus mennä tutustumaan? Ostajien uskaltessa matkustaa tiettyihin maihin tehdaskäynneille, voi haastateltujen vastauksista silti aistia epävarmuutta joidenkin tavarantoimittajien toiminnan suhteen.

Ostaja 3 tiedostaa, etteivät he näe tehtaita joissa toimitaan vastuuttomasta. Kukaan tavarantoimittaja ei halua luonnollisesti viedä ostajia paikkoihin, jotka eivät toimi vastuullisesti tai lakien mukaan. Tästä syytä hän ei ole täysin luottavainen sen suhteen, että ostajat todella näkisivät kaiken. Ostaja 3 jatkaa, että oman kokemuksensa mukaan tavarantoimittajat, jotka haluavat osallistua BSCI-prosessiin, tietävät ainakin perusasioiden olevan kunnossa. Tai sitten tavarantoimittajat ainakin tiedostavat toimintansa suurimmat puutteet ja ongelmat.

Pakistan on aina ollut liinavaatteiden ostajan 2 mukaan tuoteryhmän hankintojen kannalta tärkeä maa, paikallisen puuvillatuotantonsa ja isojen tehtaidensa ansiosta. Bangladesh on tullut liinavaatteisiin kokeiluna, jonka onnistumisesta ei voida vielä sanoa mitään varmaa. Bangladeshin tavarantoimittaja on aloittanut BSCI-prosessin. Ostaja 2 myöntää kuullensa huhuja, että asiat eivät olisi kaikissa maan tehtaissa aivan vaaditulla tasolla. Ulkomaisen ostajan kertoman mukaan eräällä Bangladeshin tehtaalla olisi ollut lapsityövoimaa käytössä öisin, mutta tällaista huhua on suomalaisen ostajan mahdoton mennä tarkistamaan eikä sitä edellytetäkään ostajan työssä. Ostajan 2 korviin on myös kantautunut huhuja, joiden mukaan eri maissa sijaitsevien tehtaiden työntekijöiden lapset ovat työpaikoilla ikään kuin lastentarhassa. Kaikki haastatellut ostajat huomauttavat, että jos he itse olisivat todistaneet yllä mainittuja esimerkkejä, olisivat he puuttuneet asioihin. Bangladeshissa ostaja 2 ei ole käynyt kertaakaan.

Haastateltavat tiedostavat tilanteen ristiriitaisuuden. Heidän on mahdoton itse todistaa tehtaiden vastuullisuus eikä kukaan sitä odotakaan. Vastauksista paistaa läpi, että he tietävät kuinka heikko tilanne on joidenkin maiden kohdalla, eikä heillä oikeasti ole välineitä parantaa maissa toimivien tehtaiden työntekijöiden oloja. BSCI-prosessin tavoitteena on parantaa työntekijöiden oloja, mutta yhdellä ostajalla tai yrityksellä ei yksin ole resursseja auttaa tavarantoimittajaa saavuttamaan tavoitetta. Maailmanlaajuisesta suuri hankkija, kuten Nike, on ensimmäisten joukossa saanut paljon negatiivista julkisuutta hankintojensa kohdistuessa aluksi hikipajoihin (engl. sweatshop). Suuren ostovolyyminsä avulla sen on mahdollista vaikuttaa tavarantoimittajan työntekijöiden työoloihin enemmän, kuin mihin pienellä yksittäisellä toimijalla on koskaan edellytyksiä. Tällaisessa ympäristössä on helpompi yrittää painostaa tavarantoimittajat osoittamaan vastuullisuutensa erilaisten prosessien ja sertifiointien kautta.

Ostaja 3 on havainnut ristiriitaa työntekijöiden asuinolojen ja tehtailta vaaditun tason välillä. Olosuhteet, joissa ihmiset asuvat sekä alueen yleinen taso eivät ole lähelläkään sitä, mitä esimerkiksi BSCI-prosessi edellyttää tehtailta. Asuintilojen ja alueiden heikompi tilanne muodostaa suuren haasteen sille, kuinka saada tavarantoimittajat sitoutumaan vastuullisuuteen. Ostajien on hyvin vaikea myydä BSCI-prosessi tavarantoimittajille, kulttuurin ja maan tapojen erotessa niin paljon prosessin vaatimuksista.

Yleisen keskustelun perusteella voi kuitenkin todeta, että kuluttajat ja media vaativat yrityksiä selvittämään yhä tarkemmin mistä niiden tuotteet todella ovat peräisin. Kirjalliset sopimukset ja sanktioihin perustuvat velvoitteet, eivät aina riitä takaamaan tavarantoimittajien toiminnan vastuullisuutta. Tästä viimeisimpänä esimerkkinä on julkisuudessa paljon huomiota saanut Kalla Fakta-ohjelma, jossa selvitettiin mistä Ruotsissa myytävien tyynyjen ja peittojen täyteuntuva tulee. Ohjelmassa esiintyneille hankkivien yritysten edustajille oli kirjallisesti luvattu, että untuva on peräisin teuraslinnuista, mikä ei ollutkaan totta. Dokumentissa näytetään, kuinka untuva revitään eläviltä hanhilta ja ankoilta, mikä on Euroopassa kiellettyä linnuille aiheutuvan kovan kivun takia. (www.yle.fi)

4.3.3. Tavarantoimittajien reaktiot

Tavarantoimittajien reaktiot vastuullisuuteen ja BSCI-prosessiin liittyen ovat vaihdelleet. Tavarantoimittaja, jolla on jo valmiiksi hyvät ja tasokkaat tehdasolot ja toiminnan taso lähellä auditoinnin vaatimuksia, ovat haastattelemieni ostajien mukaan niitä, jotka ymmärtävät

vastuullisuuden merkityksen ensimmäisenä. Tämä ei sinänsä ole yllättävää, koska jos tavarantoimittaja tietää, että sen toiminta ei kaikilta osin kestä päivänvaloa, ei se todennäköisesti ole kovin suostuvainen paljastamaan sitä BSCI-prosessin auditoinnin yhteydessä.

Eräs keino vähentää protestien esiintymistä on painottaa, että SA 8000-sertifiointi ja BSCI-auditointi ovat osaltaan eurooppalaisia yhtenäistettyjä järjestelmiä. Näin ollen ne ovat kustannustehokkaampia verrattuna yksittäisten yritysten vaatimiin yrityskohtaisiin auditointeihin ja sertifiointeihin. BSCI-prosessin läpäiseminen osoittaa tehtaan sosiaalisen vastuullisuuden monelle suurelle eurooppalaiselle hankkijalle. On hyvä huomioda se, että tavarantoimittajien haluttomuus juontuu pääasiassa siitä, että yritykset ovat aluksi lähteneet edistämään sosiaalista vastuullisuutta omien toimintaperiaatteiden ja järjestelmien kautta, mikä on lisännyt tehtaiden auditointien määrää. Hankkivat yritykset ovat aluksi pyrkineet tuomaan omia vastuullisuuden varmistusjärjestelmiään tavarantoimittajien toimintaan, kun yhteistyöllä olisi voitu saavuttaa asian etenemisen kannalta paljon kattavampi ja yhtenäisempi sekä sitä kautta tehokkaampi järjestelmä.

Tavarantoimittajien suunnalta esiintyy haluttomuutta osallistua jälleen uuteen maksulliseen auditointi- tai sertifiointijärjestelmään. Haastatteluiden perusteella kustannukset voidaan nostaa yleisimmäksi tavarantoimittajien esittämäksi syyksi sille, että he eivät lähde mukaan BSCI-prosessiin. Lisäksi kritiikkiä on ostajien mukaan havaittavissa myös sen suhteen, että prosessin läpivieminen kestää kauan, mikä ei motivoi tehdasta mukaan prosessiin. Kritiikin kuuleminen suoraan on ostajien mukaan harvinaista, mutta sen voi havaita tavarantoimittajien tavassa keskustella asiasta, mikä käy ilmi seuraavassa haastattelun osassa.

Ostajan 2 kokemuksen perusteella tavarantoimittajat esittävät kritiikkinsä lukuisia auditointijärjestelmiä kohtaan. Protesti ei kohdistu varsinaisesti itse järjestelmiin, vaan siihen että niitä on niin monta. Harva tavarantoimittaja suoranaisesti käyttää mitään tunneilmaisua aiheesta. Ostajan 2 kontaktit tavarantoimittajien kanssa ovat yleensä hyvin korrekkeja ja tavarantoimittajat käyttäytyvät aina ystävällisesti, vaikka he ajattelisivat toisin. Hän jatkaa, että rivien välistä voi silti tulkita, että tavarantoimittajat eivät halua osallistua uuteen järjestelmään siihen liittyvän lisätyön ja monimutkaisuuden johdosta.

Joidenkin kohdalla kustannukset nousevat hyvin nopeasti esiin, koska tavarantoimittaja on viime kädessä se joka maksaa auditoinnin sekä sen läpäisemiseksi vaaditut tehdaskohtaiset parannukset. Yhteiskuntavastuuasiantuntija 1 näkee, että mahdollinen kustannusten kasvu ei ole ainoa syy sille,

miksi tavarantoimittajat eivät ole kiinnostuneet sosiaalisesta vastuusta. Hän korostaa, että joidenkin tavarantoimittajien kohdalla osaamisen tasolla on merkitystä sen suhteen ymmärtävätkö tavarantoimittajat todella mistä vastuullisuudessa on kyse. Sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyvä osaaminen ja tietäminen ovat riskimaissa hyvin erilaisessa asemassa, kuin mihin ostajat ovat tottuneet tehdessään kauppaa pohjoismaalaisten ja eurooppalaisten yritysten kanssa. Riskimaihin on muodostunut tietty tapa toimia, eikä sillä yhteiskuntavastuuasiantuntijan 1 kokemusten mukaan ole ratkaisevaa merkitystä toimitaanko paikallisten lakien mukaan, koska tehdään niin kuin muutkin. Tällainen toimintaympäristö on ostajien näkökulmasta erittäin haastava, koska BSCI-auditointien kohteena olevista asioista on jo entuudestaan määritelty riskimaiden kansallisissa lainsäädännöissä, mutta niitä ei siitä huolimatta huomioida riittävästi. Lakien riittämätöntä vaikutusta ilmentää se, että BSCI-auditointeja ei yleensä läpäistä ensimmäisellä kerralla. Ulkopuolisen ostajan on hyvin vaikea alkaa muuttamaan tilannetta ja myydä BSCI-prosessia tällaisessa toimintaympäristössä ja vallitsevien toimintatapojen puitteissa.

Yhteiskuntavastuuasiantuntija 1 myöntää, että useat tavarantoimittajat näkevät vastuullisten toimintatapojen kasvattavan kustannuksia. Hänen näkemyksensä mukaan tilanne on vaikea, koska vastuullisuutta ei tulisi tarkastella yksinkertaisesti ylimääräisten kustannusten valossa. Toisaalta osasy sille, miksi tavarantoimittajat eivät toimi vastuullisesti liittyy heidän osaamiseen tai lähinnä sen puutteeseen. Yhteiskuntavastuuasiantuntija 1 kokee, että tavarantoimittajat eivät täysin ymmärrä mistä koko vastuullisuuskeskustelussa todella on kyse. Vastuullisuutta ei nähdä osana liiketoimintaa, todellisena bisneksenä. Hän jatkaa, että tavarantoimittajien tietoisuuden taso vastuullisuuteen liittyvistä asioista on matala, mikä on todella outo tilanne. Ovathan vastuullisuudessa korostetut asiat jo ennalta määritelty riskimaiden kansallisissa laeissa ja yleensä oletuksena on, että maiden lakeja noudatetaan. Riskimaiden kohdalla tilanne ei kuitenkaan aina ole niin.

Ostajat toteavat, että kustannuksiin vetoamisen on havaittu vähentyneen viimeisten vuosien aikana. He epäilevät tämän johtuvan siitä, että riskimaatavarantoimittajat ovat ymmärtäneet, että nämä saattavat jäädä monien kauppojen ulkopuolelle, jos toiminta ei ole riittävällä tasolla. Alusvaatteiden ostajan 1 mukaan konkreettista edistymistä osoittaa se, että tavarantoimittajat ylipäättään lähtevät mukaan prosessiin. Itse tehdaskohtaisista parannuksista ei osattu sanoa, koska varsinainen toiminnan tason tarkastelu ei kuulu ostajien työhön. Liinavaatteiden ostaja 2 puolestaan kertoo tavarantoimittajasta, jolla on kolme tehdasta. Tehtaiden sosiaaliset olot ja yleinen taso ovat BSCI-auditointien edellyttämällä tasolla, mutta tavarantoimittaja ei auditoi kaikkia tehtaita kerralla, koska se haluaa jakaa kustannukset useammalle vuodelle. Toiset tavarantoimittajat näkevät auditoinnit ja

sertifiointit pidemmän tähtäyksen investointeina, kun osalle ne ovat edelleen vain rahaa ja aikaa vieviä prosesseja. Tavarantoimittaja saattaa myös olla tyytyväinen, jos auditointi ei mene läpi ensimmäisellä kerralla, koska auditoinnin kautta selviää kohdat joita parantaa ja korjata.

Tavarantoimittajat saattavat kieltäytyä prosessista, koska tietävät että eivät läpäise auditointia normaalin toimintatapansa vallitessa. Yhteiskuntavastuuasiantuntijan 1 tietojen perusteella joidenkin tehtaiden kohdalla saattaa tilanne olla se, että työntekijät haluavat taloutensa turvaamiseksi tehdä enemmän ylitöitä kuin mitä BSCI-auditoinnin läpäiseminen sallisi. Liinavaatteiden ostaja 2 toteaa, että eräs tavarantoimittaja ei läpäise auditointia koska se ei maksa kausityöläisille täyttä palkkaa.

Ostaja 2 tietää, että tavarantoimittajan työmäärä vaihtelee sesongin mukaan. Tästä syystä tavarantoimittaja palkkaa sesongin ajaksi työvoimaa, jolle ei voida maksaa samaa palkkaa kuin tehtaassa jatkuvasti työskenteleville ammatti-ihmisille. Tuotteet voidaan hankkia tältä tavarantoimittajalta kaikkein edullisimmin. Ostaja 2 esittää epäilyksensä sen suhteen miten nopeassa ajassa tilanne voidaan ratkaista, jos koskaan. *Tekstiili* ei voi tarjota mitään ratkaisua ja yksittäisiä neuvoja on hyvin vaikea lähteä jakamaan.

Tiedetään, että tavarantoimittaja ei tule läpäisemään BSCI-prosessia, mutta siltä ostetaan siitä huolimatta, koska kuten ilmaisusta käy ilmi, kyseinen tavarantoimittaja myy tuotteensa halvimmalla. Sesonkityövoimaa käyttävä tehdas voi siis edelleen jatkaa toimintaansa kuten aikaisemmin. Tavarantoimittaja ei reagoi tilanteessa, jossa sitä vaadittaisiin muokkaamaan toimintaansa, jotta ostajat ja sitä kautta *Tekstiili* voisivat saavuttaa BSCI-auditoidujen tavarantoimittajien määrälle asetut tavoitteet. Ostosuhteen katkaiseminen ei todennäköisesti tule kysymykseen, koska tehtaassa ei ole havaittu suuria rikkeitä. Tällaista ongelmaa ei voida ratkaista lyhyellä aikavälillä, eikä *Tekstiilillä* tai millään yksittäisellä yrityksellä ole resursseja lähteä auttamaan tavarantoimittajaa. Positiivista on, että ostaja 2 tietää tehtaan muuten hyvätasoiseksi toimijaksi.

Tavarantoimittajien reaktiot eivät ole olleet toivotun kaltaisia BSCI-prosessin edistymisen suhteen etenkin Kiinassa, missä maan kansallinen lainsäädäntö rajoittaa yhdistymisvapautta. BSCI-auditointien eräänä tarkastuksen kohteena on työntekijöiden järjestymisoikeus ja kollektiivinen neuvotteluoikeus. Käytännössä tämä tarkoittaa, että työntekijöillä tulee olla oikeus liittyä haluamiinsa liittoihin ja neuvotella kollektiivisesti. BSCI-toimintaperiaatteissa sanotaan, että jos

maan laki rajoittaa tätä oikeutta, niin työntekijöille tulee tarjota mahdollisuus muodostaa itsenäisiä ja vapaita organisaatioita (www.bsci-eu.com).

4.4. Vastuullisten hankintojen edistyminen

Vastuulliset hankinnat saivat *Tekstiilissä*, kuten muissakin suurimmissa suomalaisissa tukku- ja vähittäiskaupoissa, osakseen huomiota ensimmäisen kerran 2000-luvun alussa, jolloin tavarantoimittajia pyrittiin saamaan mukaan SA 8000-standardin pariin. Tässä luvussa kuvailen, kuinka vastuulliset hankinnat ovat tulleet osaksi *Tekstiilin* ja sen tytäryhtiön toimintaan ja miten vastuullisuuden kriteereitä on pyritty siirtämään tavarantoimittajille. Tapahtumissa on havaittavissa alun yritysten jälkeen järjestelmällisemmäksi muuttunut kehittäminen.

4.4.1. 2000-luvun herääminen

Vastuulliset hankinnat tulivat mukaan tytäryhtiön toimintaan *Tekstiilin* kautta. Liinavaatteiden ostaja 2 muistelee, että 2000-luvun alussa vastuullisia hankintoja pyrittiin edistämään SA 8000-sertifiointin kautta. Riskimaiden tavarantoimittajat eivät kuitenkaan olleet kovinkaan innokkaita osallistumaan sertifiointiin lähinnä sen korkeiden kustannusten vuoksi. Varsinkin riskimaiden tavarantoimittajilta on perinteisesti ostettu halvalla, joten nämä ymmärrettävästi pyrkivät välttämään kaikkia ylimääräisiä kuluja. Vuosituhannen vaihteessa, vastuullisuuden ollessa vielä uusi asia, tavarantoimittajat eivät nähneet vastuullisuutta osana suurempaa kokonaisuutta eikä sitä koettu tarpeelliseksi osaksi liiketoimintaa. Haastatteluissa nousi esiin, että *Tekstiili* oli ensimmäisten yritysten joukossa edistämässä SA 8000-standardin asemaa, mutta sillä ei ollut sertifiointin edistymisen kannalta vaadittua vaikutusvaltaa tavarantoimittajiin. Vastuullisten hankintojen kriteereiden eteneminen tavarantoimittajille saakka oli ostajan 2 sanoin hidasta, koska *Tekstiili* on maailmanlaajuisesti suhteellisen pieni toimija.

Keskustellessamme vastuullisen hankinnan mukaantulosta ostajien työhön ostaja 2 kertoo, että alun perin ostajilla ajateltiin olevan mahdollisuus toteuttaa vastuullista hankintaa auditointeja ja tarkastuksia myöden. *Tekstiilillä* oli aluksi apuna amerikkalaisia kouluttajia konsultoimassa, jotka antoivat käytännön neuvoja riskimaista hankkiville. Ostaja 2 muistelee hieman huvittuneena, että konsultit antoivat hyvinkin konkreettisia neuvoja.

Aluksi amerikkalaiset pyrkivät käytännön esimerkkien kautta hahmottamaan millaisia tilanteita saattaisimme kohdata mennessämme tarkastamaan tehtaita. Neuvoksi annettiin muun muassa sen tarkistaminen kohdistuuko aseita kantavien vartijoiden huomio siihen ettei tehtaaseen pääse ulkopuolisia vai siihen, että työntekijät pysyvät tehtaan sisällä.

Yllä mainitun kommentin perusteella tehtaot, jonne ostajien oletettiin menevän, sijaitsivat vaarallisilla alueilla. Vastuullisuuden vieminen paikkaan, jossa turvallisuus ja rauha taataan näkyvin asevoimin, on muutenkin vaikeaa ja kun siihen oli lisättyä vielä ostajien vastuu auditoida tehtaot, muodostui prosessi niin laajaksi, ettei sitä saatu kunnolla käynnistettyä. Ostaja 2 toteaa, että muutaman vuoden kuluttua huomattiin, ettei ostajilla ole resursseja auditoida kaikkia tavarantoimittajiaan. Sen jälkeen mietittiin palkataanko uusi henkilö, joka ottaa tehtaisiin yhteyttä. Tähän ei lähdetty, koska käsitettiin että tavarantoimittajat kuuntelevat parhaiten henkilöä, joka vastaa ostamisesta. Alun vastuullisten hankintojen prosessia voidaan kuvata talon sisäisenä kokeiluna, jossa on pyritty hahmottelemaan eri vaihtoehtoja riskimaatavarantoimittajien sosiaalisten auditointien edistämiseksi. Osasyynä 2000-luvun alun hitaalle lähdölle voidaan haastatteluissa esiintyneiden syiden perusteella nostaa se, että vastuullisuuden menetelmät eivät olleet vielä kehittyneet eikä maailmanlaajuinen tilanne ollut yhtä otollinen vastuulliselle ajattelulle kuin muutamien vuosien kuluttua.

Ostajat toteavat, että vastuullisten hankintojen ajattelumalli on ollut alusta saakka helppo yhdistää mukaan ostajan työhön, mutta konkreettiset työvälineet asian viemiseksi riskimaatavarantoimittajille puuttuivat. Haastattelemieni henkilöiden mukaan vastuullisuus tuli loogisena jatkumona hankintoihin. Vastauksissa korostuu, että vielä muutama vuosi sitten asioiden edistymistä ei olisi nähty niin positiivisessa valossa, koska vastuullisten hankintojen ja sosiaalisen vastuullisuuden myyminen tavarantoimittajille koettiin hyvin vaikeana tehtävänä. Ostajien mukaan he kokivat työssään aluksi suuria vaikeuksia sen suhteen kuinka saada riskimaiden tavarantoimittajat mukaan vastuulliseen ajatteluun ja ottamaan BSCI-prosessi mukaan toimintaan. Kysyttäessä BSCI-prosessin käynnistymisestä vastaus oli kaksijakoinen.

Ostaja 3 muistelee, että tavarantoimittajat ovat alusta saakka osoittaneet kiinnostusta vastuullisuutta ja BSCI-prosessia kohtaan. Vastuullisuus nähtiin vakavana asiana, jota tulee edistää, tavarantoimittajat osallistuivat BSCI-yhteisön järjestämiin koulutuksiinkin, mutta tilanne ei edistynyt konkreettisesti.

Kommentista käy ilmi, että tavarantoimittajien asenne vastuullisuuteen liittyviin asioihin oli ymmärtävä ja he olivat asialle vastaanottavaisia. BSCI-prosessin käynnistyttyä 2000-luvun puolen välin tietämällä, tavarantoimittajat osallistuivat koulutustilaisuuksiin, mutta tilanne ei edistynyt käytännön tekoihin ja työntekijöiden olojen parantamiseen asti. Vastuullisuuden mukaantulo oli haastateltavien omien kokemusten kohdalla samankaltainen ja siihen liittyi samanlaisia reaktioita kuin mitä tavarantoimittajilla. Ostajat kertovat saaneensa materiaalia ja uusista vastuullisuutta edistävästä asioista oltiin vanhoihin tavarantoimittajiin yhteydessä, mutta vastuullisuuden kehittäminen ei ollut niin systemaattista tai kontrolloitua. Ostajilta ei vaadittu erillisiä näyttöjä omien tavarantoimittajien sosiaalisen vastuullisuuden asteesta. Ostajan 2 mukaan vastuullisuuteen liittyvistä konkreettisista tuloksista ei vielä muutamia vuosia sitten kysely konsernin tasolta niin paljon. Vastuullisten hankintojen ajattelun alkuvaiheessa odotettiin, että kun asia on kerran otettu esille, se automaattisesti edistyisi konsernin sisällä. Samanlainen suhtautuminen heijastui myös tavarantoimittajiin, joille asiasta kerrottiin ja enimmäkseen toivottiin tilanteen edistyvän sitä kautta. BSCI-yhteisöön liittymisen jälkeen *Tekstiiliin* perustettiin erillinen ryhmä, jonka toiminnan tarkoituksena on miettiä keinoja, joilla edistää riskimaatavarantoimittajien vastuullisuutta. Tämän myötä BSCI-prosessi on saanut uudenlaista vauhtia.

4.4.2. Vastuullisuuden järjestelmällisempi kehittäminen BSCI:n myötä

Haastatteluissa tilanteen suhteellisen nopeaa kehitystä kuvattiin nopeina ryöpsähdyksinä eteenpäin. BSCI-prosessin myötä tavarantoimittajia on ollut helpompi saada mukaan vastuullisuuden kehittämiseen. Syitä tälle voidaan haastatteluiden perusteella esittää useita. Eräs tärkeimmistä on, että BSCI-prosessi ei maksa niin paljon kuin SA 8000-sertifiointi. Lisäksi BSCI-auditointi on yksinkertaisempi ja vaatimustasoltaan hieman kevyempi kuin SA 8000-sertifiointi ja kestoaltaan lyhyempi. Lisäksi ilman maailmanlaajuista huomiota hankintojen vastuullisuuteen, prosessi olisi *Tekstiilin* osalta vielä hyvin pahasti kesken.

Ostajat ovat havainneet, että joidenkin tavarantoimittajien kohdalla BSCI-prosessin vaatimukset ovat johtaneet siihen, että tavarantoimittajat hankkivat saman tien SA 8000-sertifioinnin. Vastuullisuuden merkityksen tiedostavien tavarantoimittajien kohdalla on noussut esiin, että SA 8000 nähdään pääsylippuna Amerikan markkinoille. Tällainen maailmanlaajuinen sosiaalisen vastuullisuuden huomiointi on ollut omiaan lisäämään tavarantoimittajien halua osallistua BSCI-prosessiin. Vastuulliset hankinnat ja tavarantoimittajien vastuullisuus ovat näin ollen lisääntyneet

kun on otettu käyttöön pienempiä rahallisia panostuksia vaativa sekä hieman löyhempiä kriteereitä sisältävä prosessi.

Haastatteluissa esiintyy jokaisen kohdalla osittainen helpotus sen suhteen, että muissakin ostavissa yrityksissä on herätty siihen, kuinka tärkeä rooli vastuullisilla hankinnoilla on yrityksen toiminnan kannalta. Vastuullisuuden tuominen useista eri maista ja yrityksistä nähdään edellytyksenä sille, että sen merkitys kasvaa tavarantoimittajien keskuudessa. Toisaalta yksittäisten ostavien yritysten vastuullisuuden lisääntyminen näkyy tavarantoimittajilla erilaisten yrityskohtaisten sertifiointivaatimusten kasvuna. Ostajien kokemusten mukaan muiden yritysten sertifiointeja ei usein saada edes nähtäväksi, mutta se ei sinänsä vaikuta arvioihin tavarantoimittajien vastuullisuudesta. Yhteiskuntavastuuasiantuntija 1 painottaakin, että *Tekstiili* hyväksyy tavarantoimittajien vastuullisuuden osoituksena ainoastaan SA 8000-sertifiointin tai BSCI-auditoinnin.

Osaltaan sertifiointien lisääntymiseen on ostajien mukaan vaikuttanut myös se, että tavarantoimittajista on tullut tietoisempia sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyvistä asioista, mikä on edistänyt tehtaiden olojen kehittymistä ja helpottanut niiden mahdollisuutta läpäistä SA 8000-sertifiointi. Haastatteluissa ilmenee, että kun tavarantoimittajilta on nyt alettu yhä enemmän kyselemään sertifiointien ja auditointien perään, niin on huomattu että tavarantoimittajien asenne sosiaalisia auditointeja kohtaan on muuttunut suopeammaksi ja osalla tavarantoimittajista löytyykin jo valmiiksi BSCI-auditointi. Ostajat ovat muuttuneen käytännön vuoksi joutuneet nyt katsomaan tarkemmin, millainen tilanne heidän tavarantoimittajillaan on. Käytännön vaatimukset heijastuvat konsernin tasolta, vastuullisuutta edistävästä ryhmästä sekä BSCI-yhteisön tavoitteesta, jonka mukaan 2/3 BSCI-yhteisön jäsenen riskimaatavarantoimittajista olisi pitänyt jo käydä läpi BSCI-auditointi.

Ostajat kokevat, että mitä suurempi ostovolyyymi heillä on tiettyyn tehtaaseen nähden, sitä parempi on neuvotteluvoima BSCI-prosessin myymiseksi. Kiinan tavarantoimittajien kohdalla ostovoima on todella pieni ja siellä tavarantoimittajia onkin ollut vaikea saada mukaan prosessiin. Kiinassa haasteeksi nousevat etenkin hankinnat kauppahuoneiden kautta. Pääsääntöisesti ostajien hankinnat tapahtuvat suoraan tehtailta, mutta Kiinan kohdalla saatetaan käyttää kauppahuoneita. Kauppahuone tarkoittaa, että yhden toimijan alle on koottu useiden kymmenien tehtaiden tuotteet. Ostajat ovat tekemisissä vain kauppahuoneiden edustajien kanssa, eivät yksittäisten tehtaiden.

Kauppahuoneiden edustamat tehtaot ovat usein kykenemättömiä hoitamaan omaa kansainvälistä kauppansa, puutteellisen englannin kielen taidon johdosta. Tilanteesta tekee monimutkaisen se, että kauppahuoneella saattaa olla useita kymmeniä tehtaota, joiden pitäisi viedä BSCI-prosessi läpi. Kauppahuoneiden edustajat on ostajien mukaan suhteellisen helppo saada omaksumaan vastuullinen ajattelu, mutta ongelmaksi muodostuu asian vieminen tehtaille saakka. Osa kauppahuoneiden edustamista tehtaista on auditoitu, mutta enemmistön kohdalla prosessi on vielä edessä. Ostajat mainitsevat, että periaatteessa tehtaoiden on pakko osallistua mukaan prosessiin, jos ne haluavat, että niiltä hankitaan jatkossakin. Toisaalta prosessiin osallistumiselle ja ostojen lopettamiselle ei voida tai haluta asettaa kauppahuoneidenkaan kohdalla mitään takarajaa.

Kiinan kohdalla BSCI-prosessin läpäiseminen sellaisenaan ei ole mahdollista. Tämä johtuu siitä, että BSCI-auditoinnin läpäisemisen edellyttää järjestäytymisoikeuden ja kollektiivisen neuvottelu-oikeuden myöntämistä työntekijöille. Kiinan laki kuitenkin kieltää ammattiyhdistystoiminnan, joten BSCI-prosessin ehtoja on muokattava tilanteen mukaan. Kiinan tehtaoiden kohdalla jokaisella työntekijällä tulee olla yhtäläiset mahdollisuudet itsenäiseen ja vapaaseen organisoitumiseen ja neuvotteluun. On mielenkiintoista, että vasta nyt on herätty siihen että Kiinassa näiden asioiden kanssa esiintyy ongelmia. Maan kansallinen laki kieltää sen mitä BSCI-prosessin läpäiseminen edellyttää, eikä ole tarkkaan sanottu mitä vastaavat toimet käytännössä tarkoittavat. Tällaisen tilanteen vallitessa ei ole ihme, että tehtaot jatkavat toimintaansa entiseen tapaan. Varsinkin, kun yksittäinen ostava yritys on usein niin pieni hankkija, ettei sen tilausten muutos vaikuta tavarantoimittajan talouteen paljontaan. Yksittäisten tehtaoiden tilannetta kuvaillaan niin haastatteluissa kuin kirjallisuudessa sellaisiksi ettei niillä ole resursseja, rahallisia tai ajallisia, joilla muuttaa omaa toimintaansa, kaikkien muiden jatkaessa niin kuin on ollut tapana.

4.5. Esimerkkejä menetelmistä tavarantoimittajien vastuullisuuden lisäämiseksi

Viimeiseen osaan olen koonnut muutamia esimerkkejä siitä, mitä ratkaisuja eri yritykset ovat tehneet tavarantoimittajiensa sosiaalisen vastuullisuuden lisäämiseksi. Olen kerännyt esimerkit kahden suuren toimijan, Keskon ja Stockmannin internetsivuilta ja niiden julkaisemista raporteista.

4.5.1. Monitorointitiimi ratkaisuna BSCI-prosessin myymisessä Kiinaan

Kesko kertoo vastuullisuutta käsittelevillä internetsivuillaan, että se on perustanut marraskuussa 2008 monitorointitiimin Kiinaan. Tiimin tarkoituksena on tukea Keskon vastuullisia hankintoja ohjaamalla, kouluttamalla ja valvomalla toimialayhtiöiden kiinalaisia tavarantoimittajia. Huomiota kiinnitetään etenkin työehtoihin ja – oloihin sekä ympäristö- ja kemikaalilainsäädännön noudattamiseen liittyviin asioihin. Monitoroinnin kohteena ovat kaikki Keskon Kiinasta tavaraa tuovat yhtiöt: K-Citymarket, Anttila, Rautakesko, Maatalouskesko, Ruokakesko, Kespro, Intersport, Indoor Group, Kenkäkesko ja Musta Pörssi. Monitorointitiimi ei tee varsinaista auditointia, vaan sen on tarkoitus arvioida ja avustaa tavarantoimittajia. Monitoroijien on tarkoitus tehdä ensimmäisten kahden vuoden aikana noin 160 tavarantoimittajavierailua. (www.kesko.fi)

Kiinassa monitoroijat keskittyvät muun muassa arvioimaan nykyisiä ja potentiaalisia tavarantoimittajia suhteessa Keskon ja toimialayhtiöiden käyttämiin kansainvälisiin vastuullisuuskriteereihin. Lisäksi Keskon internetsivuilta käy ilmi, että he avustavat tavarantoimittajia Keskon itsearviointilomakkeen ja/tai BSCI-itsearviointin täyttämässä, seuraavat ja edistävät tavarantoimittajien auditointiprosessia, avustavat tavarantoimittajia korjaavien toimenpiteiden toteuttamisessa sekä raportoivat tavarantoimittajien statuksesta säännöllisesti.

Monitorointitiimi on ollut seuraava askel kohti entistä vastuullisempia hankintoja, koska Kesko ei ole yhteiskuntavastuun raportin (2008, 72) mukaan saavuttanut asettamaansa tavoitetta BSCI-auditointien lukumäärän suhteen. Tämän kerrotaan johtuvan tehtailta vaadittujen parannusten odotettua hitaamman toteutuksen sekä tavarantoimittajien vaihtuvuuden vuoksi. Tähän ongelmaan voidaan nähdä ainakin osittaisena ratkaisuna monitorointitiimi. Tosin sen toiminta on osoittanut, että kiinalaiset tavarantoimittajat tarvitsevat odotettua enemmän aikaa ja Keskon monitoroijien ammattimaista tukea ja apua suoriutuakseen BSCI:n edellyttämistä korjaustoimenpiteistä (Kesko yhteiskuntavastuun raportti 2008, 72).

Monitorointitiimin perustaminen sen jälkeen kun Kesko ei ollut saavuttanut BSCI:n edellyttämää vaatimusta auditoitujen tavarantoimittajien määrän suhteen osoittaa miten vaikean asian kanssa suomalaiset vähittäiskaupat ovat tekemisissä. Hankinnat etenkin Kiinasta tuottavat ongelmia, koska monitorointitiimi on päätetty perustaa juuri sinne. Monitoroijien tehtävien perusteella ongelmat liittyvät aina tiedonsaannista ja tavarantoimittajien tilan selvittämisestä korjaavien toimenpiteiden

toteuttamiseen. Vastuulliset hankinnat ovat olleet mukana Keskon toiminnassa useita vuosia, mutta se on kuitenkin vielä niin uusi ilmiö, että hankinnat kohtaavat jatkuvasti uusia haasteita.

4.5.2. Vietnamin kehitysyhteistyöhanke

Stockmann, Tuko Logistics ja Kesko ovat mukana kolmivuotisessa Vietnamiin suuntautuvassa kehitysyhteistyöhankkeessa. Hanketta koordinoi Suomen Ammattiliittojen Solidaarisuuskeskus (SASK). Tuontiyritysten lisäksi hankkeessa on mukana Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK. Hanke on rahoitettu pääosin Suomen valtion kehitysyhteistyörahoilla. Hankkeen pilottivaihe on käynnistynyt jo 2005 paikallisen ohjausryhmän muodostamisella sekä kohdeyhtiöiden, henkilöstön ja hankkeen tukioorganisaatioiden edustajille järjestetyllä valmennuksella. Loppuvuodesta 2006 suoritettiin ulkopuolisten tutkijoiden tekemät työtyytyväisyystutkimukset, joiden perusteella tavarantoimittajat tekivät itsearviointin ja valmistautuivat ensimmäiseen BSCI-auditointiin. Auditoinnit alkoivat keväällä 2007. (Stockmann vuosikertomus 2007, 41)

Lokakuussa järjestettiin seminaari, jossa käytiin läpi projektin siihenastisia tuloksia. Keskon yhteiskuntavastuun raportista (2007, 81) kirjoitetaan, että monet tavarantoimittajayritykset pitivät BSCI-vaatimusten täyttämistä erittäin haastavana tehtävänä. Seminaarissa keskusteltiin varsinkin ylityörajoitteista, työterveys- ja turvallisuusvaatimuksista ja työntekijöiden edustuksen järjestämisestä tehtaissa. Vietnamin kehityshanke on toinen esimerkki keinoista, joilla suuret suomalaiset vähittäiskaupan toimijat pyrkivät edistämään tavarantoimittajien vastuullisuutta ja sitä kautta takaamaan hankintojensa vastuullisuuden toteutumisen.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1. Tavarantoimittajien ja ostavien yritysten välisten maailmojen erot

Tutkimukseni tavoitteena oli selvittää miten *Tekstiilin* (nimi muutettu) ostajat myyvät BSCI-prosessin riskimaiden tavarantoimittajille. Liiketoiminnan harjoittamista riskimaissa varjostaa se, että niissä tiedetään tapahtuvan ihmis- ja työelämän oikeuksien loukkaamista, pääasiassa kansallisen lainsäädännön vähäisen valvonnan vuoksi (esimerkiksi Keskon yhteiskuntavastuun raportti 2007, 77). Business Social Compliance Initiative (BSCI) on monitorointijärjestelmä, jonka avulla näihin epäkohtiin pyritään puuttumaan ja samalla edistämään riskimaatavarantoimittajien

sosiaalisia auditointeja (www.bsci-eu.org). Haastatteluilla selvitin, mitä keinoja ostajilla on käytössään, jotta he saavat tavarantoimittajat mukaan BSCI-prosessiin ja osaksi yrityksen vastuullisia hankintoja.

Tutkielmani tulosten perusteella ostajilla on hyvin vähän todella merkittäviä keinoja, joiden käyttö takaisi, että tavarantoimittaja ehdottomasti osallistuu prosessiin. Kehitystä on havaittu prosessiin osallistumisessa ja auditointien läpäisevien tavarantoimittajien määrän kasvussa, mutta tämä kehitys on kuitenkin ollut niin hidasta, ettei vähittäis- ja tukkukauppaa harjoittava yritys ole onnistunut täyttämään BSCI-yhteisön edellyttämiä vaatimuksia auditointien läpäisseiden tavarantoimittajien määrän suhteen. Esimerkiksi Keskon yhteiskuntavastuun raportissa (2007, 80) kerrotaan yleisesti BSCI-järjestelmästä ja siinä todetaan, että jäsenyritysten tulee saada 2/3 riskimaiden tavarantoimittajista tai niiden ostovolyymien edustajista BSCI-auditoinnin piiriin. Auditointien takarajaksi on asetettu 3 ½ vuotta. Tavarantoimittajia voidaan kannustaa ja kehottaa osallistumaan prosessiin sillä perusteella, että jatkossa yhä harvempi ostaja tekee yhteistyötä tavarantoimittajan kanssa, joka ei kykene todistamaan vastuullisuuttaan. Menee kuitenkin vielä aikaa, ennen kuin ostoja voidaan rajata vain siihen joukkoon, joka on läpäissyt BSCI-auditoinnin tai saanut vielä tiukemmin perustein myönnettävän SA 8000-sertifioinnin.

Ostajien yleisenä kannustuskeinona toimii myös muiden kansainvälistä hankintaa harjoittavien yritysten kiinnostus vastuullisia hankintoja kohtaan. BSCI-prosessin onnistumisen kannalta tärkeäksi havainnoksi nousi se, että vastuullisuuden merkitystä on tämän vuosituhaten aikana nostettu korostetusti esille useasta eri suunnasta. Jokainen riskimaan tavarantoimittaja, joka toimittaa länsimaissa toimiville suurille yrityksille, on todennäköisesti kuullut puhuttavan vastuullisuuteen liittyvistä sosiaalisista vaatimuksista ja ympäristön suojelusta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että pelkkien puheiden johdosta tavarantoimittajat olisivat halukkaita lähtemään mukaan prosessiin, joka kaikkien tutkielmassani käytettyjen lähteiden perusteella kasvattaa yrityksen kustannuksia ainakin hetkellisesti. Tämä kustannusten kasvu perustuu siihen, että tavarantoimittajan on kehitettävä itsenäisesti toimintaansa ja työntekijöiden oloja, mikä puolestaan vaatii tehtaiden johtajilta aikaa, osaamista ja taloudellisia resursseja.

Aineistosta voidaan nostaa esiin useita syitä BSCI-prosessin hitaalle yleistymiselle tavarantoimittajien keskuudessa. Aiemmin mainitsin, että prosessiin osallistuminen ja vastuullisuuden kehittäminen nostavat yleensä tavarantoimittajan kustannuksia. Tehdas on yksin vastuussa siitä, että se kehittää toimintaansa niin, että auditoinneissa havaitut puutteet korjataan.

Ulkopuolisen avun saaminen epäkohtien korjaamiseksi on harvinaista. Ostajilla ja ostavalla yrityksellä on yleensä tarvittavaa osaamista, jota voisi käyttää tavarantoimittajan sosiaalisen vastuun kehittämiseksi, mutta yhdenkään ostajan resurssit eivät riitä yksittäisen tavarantoimittajan opastamiseen. Tavarantoimittajien osaaminen ei haastatteluiden perusteella ole sillä tasolla, että he aina ymmärtäisivät mistä prosessissa ja vastuullisuudessa ylipäätään on kyse. Joissakin tehtaissa saattaa esiintyä viikoittain vaatimuksia uusien toimintaperiaatteiden, auditointien tai sertifiointien suorittamiseksi. Kukaan ei voi olettaa, että tehtaan johtajilla todella olisi motivaatiota ottaa aikaa muusta kannattavasta toiminnasta ja korjata havaittuja virheitä, varsinkaan jos niiden olemassaolo ei varsinaisesti vaaranna ostosuhdetta.

Uuden ajattelumallin omaksuminen ja vallitsevien toimintatapojen muuttaminen vaatii aikaa. BSCI-prosessin omaksumisen ei pitäisi muodostua ongelmaksi niin kauan kun maassa on tapana noudattaa paikallisia lakeja ja kansainvälisiä asetuksia. Erillisen haasteensa muodostavat ne maat, joissa sosiaalisen vastuun asioista, kuten lapsityövoiman käytöstä, on säädetty maan laissa, mutta maan tavaksi on muodostunut toimia toisin. Usein riskimaihin on kehittynyt tällainen vallitseva tapa toimia. Maan hallituksen tulisi toimia ja edellyttää lakien noudattamista esimerkiksi valvontaa lisäämällä. Ostajan on mahdotonta valvoa millainen on tehtaan toiminta käytännön tasolla. Ostaja arvioi tehtaan vastuullisuutta enimmäkseen sen perusteella millaisen auditoinnin se on läpäissyt. Vallitsevien toimintatapojen muuttaminen on edessä esimerkiksi Kiinassa, minne Kesko on perustanut monitorointitiimin tilanteen selvittämiseksi ja tavarantoimittajien toiminnan kehittämiseksi. Monitorointitiimi on toiminut Kiinassa reilun vuoden ajan ja eniten korjattavaa löytyy työaikaan ja palkkaukseen liittyvistä ongelmista (Pirkka 2009, 17). Kiinassa havaitut ongelmat ovat samanlaisia kuin mitä aikoinaan teollistuvissa länsimaissa. Yritysten aikaisempi teollistuminen länsimaissa ja sen ajan alhainen valvonta vaikuttavat siihen, että sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyvät ongelmat ovat nousseet vasta nyt riskimaahankintojen yhteydessä esiin (Pirkka 2009, 17).

Konkreettisten sanktioiden puute nousee esiin haastatteluissa sekä muussa aineistossa. BSCI-yhteisön jäseniltä edellytetään, että niiden on 3 ½ vuoden kuluessa BSCI-yhteisöön liittymisestä saatava suurin osa tavarantoimittajistaan auditoitua BSCI-toimintaperiaatteiden noudattamisen varmistamiseksi. Kesko ja Stockmann ovat ottaneet BSCI:n käyttöön 2005, joten niiden tavarantoimittajilla on ollut vajaa neljä vuotta aikaa muuttaa toimintaansa. Missään ei kuitenkaan mainita mitä tapahtuu, jos ostava yritys ei yrityksistä huolimatta saavuta tavoitetta. Näin on käynyt Keskon kohdalla, mutta yrityksen julkaisema materiaali ei sisällä mainintaa, että asetetuista

tavoitteista jääminen vaikuttaisi Keskon asemaan BSCI-yhteisön jäsenenä tai sen tavarantoimittajiin. Tavoite vain siirtyi seuraavalle vuodelle. Näin ollen myöskään ostajien puolelta, jotka myyvät prosessia tavarantoimittajille, ei välttämättä esiinny niin suurta tavarantoimittajien painostusta kuin tavoitteisiin pääseminen todella edellyttäisi. BSCI-yhteisö edellyttää, että sen jäsenet informoivat tavarantoimittajia prosessin olemassaolosta, jotta ne voivat halutessaan osallistua siihen. Tässä tapauksessa asetettuihin tavoitteisiin ja mittareihin ei ole sidottu palkkiota tai sanktiota, ne ovat vain olemassa. Mittarit eivät tästä syystä ohjaa tavarantoimittajien toimintaa.

Tavarantoimittaja, joka kohtaa BSCI-prosessin on luonnollisesti kiinnostunut tietämään mitä tapahtuu, jos tämä ei osallistu prosessiin tai läpäise auditointia. Vain todella merkittävien puutteiden havaitseminen, kuten lapsityövoiman käyttö, on kerran johtanut tilanteeseen jossa ostosuhde katkaistiin. Kukaan haastatelluista ei osannut varmasti sanoa, milloin ollaan tilanteessa, jossa kaikki tavarantoimittajat ovat kyenneet todistamaan sosiaalisesti vastuullisen toimintansa BSCI-auditoinnin tai SA 8000-sertifioinnin muodossa. Selkeiden tavoitteiden ja etenkin seurausten puute voidaan nostaa erääksi merkittävimmäksi syyksi sille, ettei BSCI-prosessi ole edistynyt oletetulla tavalla. BSCI-prosessin tarkoitus on hyvä, mutta keinot ovat vajavaiset. Ostajien on mahdollista pienentää ostoja, jos tavarantoimittaja ei kehotuksista huolimatta korjaa toimintaansa. Toisaalta korvaavan tavarantoimittajan löytäminen saattaa olla vaikeaa, mikä tarkoittaa että vaikka ostaja ei haluaisi tehdä kauppaa tietyn tavarantoimittajan kanssa, on ostosuhteen kuitenkin jatkuttava tai muutoin tuote loppuu kaupan tarjonnasta. Käytännössä katsoen ostoja ei katkaista missään tilanteessa välittömästi, koska tilauksia on yleensä sisällä tavarantoimittajan tilauskannassa puoleksi vuodeksi eteenpäin.

Ostajilta ei edellytetä tavarantoimittajan vastuullisuuden arviointia tehdaskäyntien muodossa, mikä tarkoittaa, että vastuullisuuden taso selvitetään itsearviointilomakkeella annettujen tietojen perusteella. Parhaimmassa tavoitellussa tilanteessa tavarantoimittaja voi auditoinnin läpäisemällä osoittaa vastuullisuutensa. Lomakkeella saatu tieto ei puolestaan välttämättä aina ole täysin totuudenmukaista, mutta lomakkeen palautumisen jälkeen ostosuhde voidaan yleensä aloittaa. Haastatteluissa ilmeni, että nykyään ostajat eivät aloita uutta ostosuhdetta mikäli tavarantoimittaja ei palauta arviointilomaketta. Tilanne on kuitenkin toinen niiden tavarantoimittajien suhteen, joiden kanssa on tehty kauppaa pidemmän aikaan. Pitkäaikaiset ostosuhteet antavat tavarantoimittajalle osittaisen suojan, joka mahdollistaa kaupankäynnin vaikkei lomake ole palautunut ostajalla saakka. Pitkäaikaiset tavarantoimittajasuhteet mainitaan tärkeäksi tekijäksi vastuullisuuden edistämiseksi. Haastateltavien mukaan tavarantoimittajat, joiden kanssa on tehty kauppaa pidemmän aikaa

ymmärtävät mistä vastuullisuudessa on kyse. Tämä johtunee osittain siitä, että ostajat ovat ehtineet useamman kerran muistuttaa tavarantoimittajia vastuullisuuden merkityksestä. Haastatteluissa korostui myös se, että pidemmän ajanjakson tavarantoimittajat ovat kiinnostuneita kehittämään toimintaansa ostajan haluamaan suuntaan, säilyttääkseen kannattavan ostosuhteen. Uusilla tavarantoimittajilla ei välttämättä ole samanlaista motivaatiota, koska ostajat eivät voi varmuudella sanoa jatkuuko suhde vielä seuraavan sesongin yli.

Tutkielmani tulosten perusteella BSCI-prosessin yleistymisen ja tavarantoimittajien vastuullisen toiminnan edistymisen suurimmaksi esteeksi nousee ostajien ja tavarantoimittajien välisten maailmojen ero. BSCI-toimintaperiaatteet on kehitetty länsimaalaisten yritysten ja ostajien näkökulmasta, onhan kyseessä eurooppalaisten kauppaketjujen muodostama yhteisö. Ostajien mukaan tavarantoimittajat kokevat järjestelmän länsimaalaisena mallina. Toimintaperiaatteita pyritään nyt viemään tai siirtämään suoraan kehittyviin maihin, joissa paikalliset elinolot ovat paljon kehittymättömämmät kuin mitä BSCI-prosessi edellyttää tehtaiden toiminnalta. Riskimaista ostavat ovat tietoisia tästä maan vallitsevien olojen ja BSCI-prosessin edellyttämästä tehtaan toiminnan tason välisestä ristiriidasta. Yksittäisellä ostajalla ei ole mitään keinoja myydä BSCI-prosessia maahan, jossa on tapana toimia vastoin lakia ja ihmiset elävät ilman kunnollisia asuintiloja tai puhdasta juomavettä. Tavarantoimittaja, joka aloittaa toimintansa vastuullisuuden kehittämisen muiden toimiessa entiseen tapaan, kohtaa kustannuksia jotka on katettava korkeammalla myyntihinnalla. Riskimaat ovat perinteisiä halvan tuotannon maita, jolloin kohonneet kustannukset karsivat asiakkaita ja tuottoja, mikä ei ymmärrettävästi vaikuta suotuisasti tavarantoimittajien halukkuuteen osallistua erilaisiin vastuullisuutta todentaviin järjestelmiin, kuten BSCI-prosessiin.

Mielenkiintoisena poikkeuksena tutkielmassani esiintyy Pakistan, jonne ei ole uskallettu matkustaa useampiin vuosikymmeniin. Haastateltavat pitivät maan tavarantoimittajia siitä huolimatta vastuullisina, koska niiden toiminta on läpäissyt SA 8000-sertifiointin. Pakistanin tavarantoimittajien toiminnan tasosta ei saada vihjeitä tehdaskäyntien avulla, vaan kaikki tieto perustuu auditointeihin. Toisaalta, jos ostavat yritykset eivät voisi luottaa erilaisiin sertifiointeihin ja auditointeihin, ei kansainvälinen kauppa olisi mahdollista. Yksittäisellä, suurella kansainvälistä toimintaa harjoittavalla yrityksellä ja sen ostajilla ei ole mahdollisuutta tarkastaa erikseen jokaisen tavarantoimittajan toiminnan tasoa. Eikä sitä voida edellyttääkään. Muutaman päivän pituinen auditointi ei kuitenkaan pysty paljastamaan kaikkea toiminnasta, joten aina jää pieni vaara, että

tavarantoimittajan toiminnassa kaikki ei olisi kunnossa. Mutta sen riskin kanssa jokaisen riskimaista hankkivan yrityksen on elettävä.

Riskimaiden tavarantoimittajien sosiaalinen vastuullisuus on kehittynyt ja sitä kautta lisännyt ostavien yritysten vastuullisia hankintoja. Edistymistä osoittaa hyväksytyjen BSCI-auditointien lukumäärän kasvu Keskon, S-ryhmän ja Stockmannin kohdalla. Tutkielmassani esitettävien syiden johdosta menee kuitenkin vielä aikaa, ennen kuin suomalaiset vähittäiskaupan suurimmat toimijat kykenevät osoittamaan, että jokainen riskimaatavarantoimittaja on auditoitu tai sertifioitu toiminnan sosiaalisen vastuullisuuden todistamiseksi. Seuraavaksi herää kysymys siitä, kuinka luotettavina hetkellisen tilanteen osittain paljastavia auditointeja voidaan pitää ja kuinka pitkälle toimitusketjussaan yrityksen tulee huomioida eri toimijoiden vastuullisuus.

5.2. Tavarantoimittajien sosiaalisen vastuullisuuden eteneminen kirjallisuuden ja tutkimukseni perusteella

Tutkielmani toisessa luvussa olen käynyt läpi keskustelua, joka liittyy yritysten yhteiskuntavastuuseen, sosiaalisesti vastuullisiin hankintoihin ja eri tapoihin, joilla ostajat voivat arvioida yrityksen vastuullisuutta. Aikaisempi kirjallisuus (Frenkel & Scott 2002; Prieto-Carrón 2006; Welford & Frost 2006; The World Bank Group 2003) antaa samansuuntaisia viitteitä ostajien kohtaamista ongelmista, kuin mitä olen havainnut omassa aineistossani. Sosiaalisesti vastuulliset hankinnat ovat suhteellisen uusi ilmiö, joka alkaa hiljalleen saada huomiota osakseen niin länsimaisten kuin kehittyvien maiden yrityksiltä. Suurin syy vastuullisuuden korostuneelle merkitykselle löytyy suurten kansainvälisten ketjujen tuotannon ulkoistamisesta. Tuotannon siirtyessä yhä lisääntyvässä määrin kehittyviin riskimaihin kokee suuri yleisö, että ostajien vastuulla on edelleen huolehtia, että yrityksen ostamat tuotteet on valmistettu eettisiä ja sosiaalisia standardeja noudattaen (Cruz & Wakolbinger 2008; Maignan, Hillebrand & McAlister 2002; Taylor 2005). Tämä siitä huolimatta, että tehtaiden työntekijät eivät ole ostavan yrityksen palkkalistoilla tai ostajat eivät välttämättä koskaan näe tehtaan työoloja. Kansalaisjärjestöjen aktiivinen toiminta niitä yrityksiä vastaan, joiden hankinnassa on esiintynyt viitteitä hikipajoista (engl. sweatshop), on pakottanut jokaisen yrityksen selvittämään toimitusketjunsä vastuullisuuden (Locke, Qin & Brause 2007). Monitorointi- ja auditointijärjestelmistä huolimatta julkisuuteen nousee jatkuvasti esimerkkejä, siitä kuinka kehittyvissä maissa saatetaan luvata toista ja tehdä käytännössä toista. Elävien hanhien sulkien repiminen on uusin esimerkki tilanteesta, jossa ostaville yrityksille oli

kerrottu, että sulat ovat peräisin kuolleista teuraslinnuista, mutta todellisuudessa ne nypittiin elävistä linnuista (www.yle.fi).

Tutkimustulokseni tukevat kirjallisuudessa esiintynyttä ristiriitaa kehittyvien maiden olojen sekä erilaisten ostajien edellyttämien toimintaperiaatteiden ja järjestelmien välillä (Frenkel & Scott 2002; Gould 2005; Pedersen & Andersen 2006; Verité 2004). Tutkielmani on osa keskustelua, jossa huomio kiinnittyy siihen, miten vähän ostajilla todellisuudessa on keinoja vaikuttaa tavarantoimittajan sosiaalisen vastuullisuuteen ja työntekijöiden oikeudenmukaiseen kohteluun. Aikaisempi kirjallisuus on enimmäkseen pyrkinyt kartoittamaan mitä kaikkea sosiaaliseen vastuullisuuteen ja vastuullisiin hankintoihin liittyy (Carroll 1979; Cetindamar & Husoy 2007; Panapanaan, Linnanen, Karvonen & Phan 2003), miten sosiaalinen vastuullisuus viedään yrityksiin (Amaeshi, Osuji & Nnodin 2007; Mamic 2005) ja millaisia ongelmia esimerkiksi auditointeihin liittyy (Emmelhainz & Adams 1999; Gould 2005; Welford & Frost 2006). Tutkimusta esiintyy vähemmän siitä näkökulmasta, miksi tiettyjen toimintatapojen siirto ei onnistu kehittyviin maihin (Verité 2004; The World Bank Group 2003) ja kuinka tilannetta voitaisiin kehittää (Deutsch 2007). Erilaisten valmiiden muualla suunniteltujen toimintaperiaatteiden ja sertifiointijärjestelmien käyttö on riskimaiden tavarantoimittajille vielä uutta, joten tilanteeseen liittyy paljon tutkittavaa, jonka avulla edistetään niin tieteellistä keskustelua kuin käytännön toimijoidenkin työtä.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella ei löydy paljonkaan keskustelua yksittäisen prosessin edistymisestä tavarantoimittajien keskuudessa. Sosiaalisesti vastuullisten hankintojen on nähty edistyvän tavarantoimittajien keskuudessa (Maloni & Brown 2006; Tencati, Russo & Quaglia 2008), mitä on pidetty yleisesti hyvänä asiana. Tutkimuksissa on pyritty osoittamaan mitä hyötyjä ja haittoja liittyy tilanteeseen, jossa tavarantoimittaja on jo ottanut vastuun osaksi toimintaansa (Carter 2005; Carter & Jennings 2002; Tencati, Russo & Quaglia 2008). Niin aikaisemmassa kirjallisuudessa (Welford & Frost 2006; Chatterji & Levine 2006) kuin tutkielmassanikaan ei havaittu tavarantoimittajien vastustusta sosiaalisten auditointien perustavoitteelle eli työntekijöiden työolojen parantamiselle. Tutkielmani tulosten perusteella tavarantoimittajat eivät suhtaudu kielteisesti vastuullisuuteen, vaan tapaan jolla sitä pyritään tavarantoimittajille puskea. Aikaisempien tutkimustenkin (Locke, Qin & Brause 2007; Verité 2004; Welford & Frost 2006) valossa näyttää siltä, että ylhäältä alaspäin tapahtuva vastuullisen ajattelutavan vieminen ei ole pitkän tähtäimen ratkaisu, jolla tavarantoimittajat todella saadaan sitoutumaan mukaan vastuullisuuteen. Järjestelmien ja auditointien rinnalle tulee kehittää tavarantoimittajien omaa osaamista lisääviä toimintatapoja, jotta vastuullisuus muodostuu osaksi päivittäistä toimintaa.

Tällaisesta pidemmän tähtäimen kehittämistä löytyy tutkielmastani esimerkki Keskon Kiinaan perustaman monitorointitiimin kautta. Tiimin toiminnan tuloksista on kuitenkin vielä liian aikaista sanoa, koska toiminta käynnistyi vasta marraskuussa 2008.

5.3. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Olen käsitellyt tutkielmassani vastuullisia hankintoja lähinnä yhden yrityksen näkökulmasta. Tällaisen tapauskohtaisen tutkimuksen perusteella syntyneitä tuloksia ei voida yleistää koskemaan laajempaa joukkoa. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole tuottaa tilastollisesti yleistettävää tietoa vaan luoda poikkileikkausmainen kuva tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2006, 87). Yhden yrityksen osalta saadut tulokset ovat huomion arvoisia ja niiden painoarvoa kasvattaa se, että kohdeyritys on yksi johtavista kaupan alan palveluyrityksistä ja eräs merkittävimmistä toimijoista vähittäis- ja tukkukaupan alalla. Case-tutkimuksen yhteydessä voidaan kuitenkin puhua analyyttisestä yleistämisestä, jossa aiempaa teoriaa käytetään mallina, johon verrata tutkimuksen empiirisiä tuloksia (Yin 2003, 33–34). Tutkielmassani on mahdollista tehdä analyyttistä vertailua aikaisemman tieteellisen keskustelun ja aineiston analyysin kautta esiintyneiden tulosten välillä. Haastateltavien kommenttien esittäminen ja niiden sisällön analysointi toimivat näkyvinä esimerkkeinä siitä, kuinka olen päätenyt tutkielmani tuloksiin.

5.4. Suositukset käytännön toimijoille ja jatkotutkimukselle

Tutkielmani tavoitteena oli selvittää millaisia tilanteita ja vaikeuksia ostajat kohtaavat toimiessaan riskimaatavarantoimittajien kanssa ja yrittäessään vakuuttaa nämä mukaan BSCI-prosessiin. Aihe on suhteellisen uusi, eikä siitä ole aikaisemmin tehty paljonkaan vastaavaa tutkimusta. Riskimaatavarantoimittajien ja ostajien välisten maailmojen kuvaaminen auttaa käytännön toimijoita lähestymään tilannetta. Sosiaalisesti vastuulliset hankinnat ovat aihe, joka tulee nousemaan yhä tärkeämmäksi useampien yritysten ja niiden sidostyhmien kiinnittäessä siihen huomiota. Tutkielmani tulosten mukaan vastuullinen toiminta ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys, jonka riskimaatavarantoimittajat huomioisivat automaattisesti toiminnassaan.

Vastuullisuutta korostavan järjestelmän myyminen uuteen paikkaan on jo haaste sinänsä, ilman erilaisia paikallisia oloja, jotka useimmissa tapauksissa ovat paljon heikommat kuin mihin länsimaissa on totuttu. Aikaisemmin on puhuttu siitä, kuinka erilaisia monitorointijärjestelmiä

viedään kehittyviin maihin. Tutkielmani tulosten perusteella tällainen järjestelmän siirto ei ole onnistunut kovin hyvin, muun muassa siitä näkökulmasta, että kaikki BSCI-yhteisön jäsenet eivät ole saavuttaneet auditointien määrälle asetettuja tavoitteita. Käytännön toimijoiden tulee selkeästi omaksua uusi lähestymistapa, jossa voidaan yhdistää monitorointi ja asioiden järjestelmällinen valvonta tavarantoimittajan vastuullisuuden kehittämiseksi. Tällä hetkellä osa tavarantoimittajien teoista koostuu lähinnä pikaisista parannuksista, jotka eivät pitkällä tähtäimellä muuta toimintaa yhtään vastuullisemmaksi. Yhteistyö tärkeimpien tavarantoimittajien kanssa on kriittistä, jotta niiden toiminta saadaan auditointien edellyttämälle tasolle.

Tavarantoimittajat omaksuisivat BSCI-prosessin todennäköisesti paremmin, jos ostavat yritykset voisivat tarjota enemmän apua toiminnan kehittämisessä. Osaamisen puute nousi selkeästi esteeksi vastuullisen ajattelun toteutumiselle. Aikaisemmin BSCI-yhteisö on järjestänyt muun muassa *Tekstiilin* tavarantoimittajille koulutusta ja tilaisuuksia, joissa sosiaalista vastuullisuutta yritettiin tuoda tavarantoimittajien toimintaan. Tällaisen koulutuksen järjestäminen nyt, kun muutkin yritykset ovat alkaneet kiinnostua vastuullisista hankinnoista, voisi olla paljon tuloksekkaampaa kuin aikaisemmin. Parhaimmat tulokset todennäköisesti saavutettaisiin, jos koulutuksen takana olisi juuri BSCI-yhteistyöliittymä.

Jatkotutkimukselle löytyy useita mielenkiintoisia suuntia, joista esittelen muutamia. Eräänä vaihtoehtona olisi tutkia vertailevasti useaa eri yritystä samalta toimialalta. Tällöin voisi muodostua laajempi käsitys siitä, ovatko havaitsemani esteet yrityskohtaisia vai voidaanko sanoa, että tietyn toimialan kohdalla on samoja vaikeuksia saada tavarantoimittajat mukaan BSCI-prosessiin. Case-yritysten lukumäärän kasvattaminen, mutta pidättäytyminen esimerkiksi tekstiiliteollisuuden tuotteita hankkivien joukossa toisi syvempää näkemystä siitä, mitä erilaisia haasteita ostajat kohtaavat ja olisiko nämä ongelmat mahdollista ratkaista esimerkiksi toimialan sisäisellä yhteistyöllä.

Tutkielmassani olen rajannut käsittelyn koskemaan vain tekstiiliteollisuuden toimijoita, mutta tilannetta voisi verrata johonkin toiseen toimialaan ja yritykseen. Tutkimuksen laajentaminen toiselle toimialalle, joka myös pyrkii lisäämään tavarantoimittajien sosiaalista vastuullisuutta, loisi mielenkiintoisen asetelman kahden toimialan välille. Vertaamalla tämän tutkimuksen ja toiselta toimialalta saadun tutkimuksen tuloksia, voitaisiin löytää keinoja joilla yleisemmin edistää vastuullista ajattelu- ja toimintatapaa.

Keskon perustaman Kiinan monitorointitiimin toiminnan tulosten selvittäminen olisi mielenkiintoinen haara tutkimukselle. Esimerkiksi marraskuussa 2009 tiimi on toiminut vuoden, joten toiminnan voisi olettaa tuoneen jo joitain muutoksia ja vaikutuksia Kiinan tavarantoimittajille. Monitorointitiimin työn kartoittaminen antaisi viitteitä siitä onko tiimi toimiva ratkaisu sosiaalisten auditointien edistämiseen ja mitä haasteita sen toimintaan mahdollisesti liittyy. Toinen tutkimus voisi liittyä Stockmannin liiketoimintayksikkö Lindexin kehittämistyöhön niin ikään Kiinassa. Lindex on järjestänyt yhteiskuntavastuuraporttinsa (2007, 14) mukaan koulutusta paikallisille tavarantoimittajille parantaakseen tehtaiden työntekijöiden oloja. Tämän koulutuksen on organisoinut joko BSCI-yhteisö tai Lindex.

Sen lisäksi, että selvitetäisiin vain ostajien näkökulmaa, olisi erittäin hyödyllistä saada mukaan tavarantoimittajien kokemuksia tilanteesta. Eräs mahdollinen jatkotutkimuksen kohde voisi olla tavarantoimittajien näkökulmien vertaaminen tässä tutkimuksessa esiin nousseisiin ostajien kokemuksiin. Tavarantoimittajien haastattelu paikan päällä voisi osoittautua tällaisen tutkimuksen rajoittavaksi tekijäksi, koska harvalla on mahdollisuus matkustaa riskimaihin ja päästä haastattelemaan tehtaiden johtajia. Tavarantoimittajien kokemusten avulla vastuullisuuden vaatimukset voisivat näyttäytyä hyvin erilaisessa valossa, mikä saattaisi edistää tilannetta.

LÄHTEET

- Alexander, J.G. & Bucholz, R.A. (1978). Research notes corporate social responsibility and stock market performance. *Academy of Management Journal*, 21(3), 479-486.
- Amaeshi, K.M., Osuji, O.K. & Nnodin, P. (2008). Corporate social responsibility in supply chains of global brands: A boundaryless responsibility? Clarifications, exceptions and implications. *Journal of Business Ethics*, 81, 223-234.
- Bendixen, M. & Abratt, R. (2007). Corporate identity, ethics and reputation in supplier-buyer relationships. *Journal of Business Ethics*, 76(1), 69-82.
- Blowfield, M. & Frynas, J. (2005). Setting new agenda: Critical perspectives on corporate social responsibility. *International Affairs*, 81(3), 499-513.
- Boiral, O. (2003). The certification of corporate conduct: Issue and prospects. *International Labor Review*, 142(3), 317-340.
- Boyd, D.E., Spekman, R.E., Kamauff, J.W. & Werhane, P. (2007). Corporate social responsibility in global supply chains: A procedural justice perspective. *Long Range Planning*, 40, 341-356.
- Burke, L. & Logsdon, J.M. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*, 29(4), 495-502.
- Carroll, A.B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A.B. (1999). Corporate social responsibility. *Business and Society*, 38(3), 268-295.
- Carter, C.R. (2005). Purchasing social responsibility and firm performance. The key mediating roles of organizational learning and supplier performance. *Industrial Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(3), 177-194.
- Carter, C.R. & Jennings, M.M. (2002) Social responsibility and supply chain relationships. *Transportation Research Part E*, 38, 37-52.
- Carter, C.R. & Jennings, M.M. (2004). The role of purchasing in corporate social responsibility: A structural equation analysis. *Journal of Business Logistics*, 25(1), 145-186.
- Cetindamar, D. & Husoy, K. (2007). Corporate social responsibility practices and environmentally responsible behavior: The case of the United Nations Global Compact. *Journal of Business Ethics*, 76, 163-176.
- Chatterji, A. & Levine, D. (2006). Breaking down the wall of codes: Evaluating non-financial performance measurement. *California Management Review*, 48(2), 29-51.
- Cochran, P.L. & Wood, R.A. (1984). Corporate social responsibility and financial performance. *Academy of Management Journal*, 27, 42-56.

- Cramer, J., Jonker, J. & van der Heijden, A. (2004). Making sense of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 55, 215-222.
- Cruz, J.M. & Wakolbinger, T. (2008). Multiperiod effects of corporate social responsibility on supply chain networks, transaction costs, emissions, and risk. *International Journal of Production Economics*, 116(1), 61-74.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2, 70-76.
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 1, 312-322.
- Deutsch, C.H. (2007). For suppliers the pressure is on. *New York Times*. Ladattavissa osoitteesta: http://www.nytimes.com/2007/11/07/business/businessspecial3/07Supply.html?_r=1&ref=businessspecial3
Luettu 3.10.2008
- Drumwright, M. (1994). Socially responsible organizational buying: Environmental concern as a noneconomic buying criterion. *Journal of Marketing*, 58(3), 1-19.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Elkington, J. (2006). Why rattle your supply chain? *Corporate Responsibility Management*, 2(4), 3.
- Emmelhainz, M.A. & Adams, R.J. (1999). The apparel industry response to “sweatshops” concerns: a review and analysis of codes of conduct. *Journal of Supply Chain Management*, 35(3), 51-57.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino, Gummerus.
- Fankental, P. (2001). Corporate social responsibility – a PR invention? *Corporate Communication: An International Journal*, 6(1), 18-23.
- Frenkel, S.J. & Scott, D. (2002). Compliance, collaboration, and codes of labor practice: The Adidas connection. *California Management Review*, 45(1), 29-49.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Fry, L.W., Keim, G.D. & Meiners, R.E. (1982). Corporate contributions: altruistic or for-profit? *Academy of Management Journal*, 25(1), 94-106.
- Gould, D. (2005). The problem with supplier audits. Understanding how and why Chinese factories circumvent codes of conduct. *Corporate Responsibility Management*, 2(1), 24-29.

- Graafland, J.J. (2002). Sourcing ethics in the textile sector: the case of C&A. *Business Ethics: A European Review*, 11(3), 282-294.
- Haltsonen, I., Kourula, A. & Salmi, A. (2007). Stakeholder pressure and socially responsible purchasing. *Finanza Marketing e Produzione*, 47-56.
- Halme, M. (2007). Something good for everyone? Investigation of three corporate responsibility approaches. *HSE Print, electronic working paper*, 1-18.
- Halme, M. & Laurila, J. (2009). Philanthropy, integration or innovation? Exploring the financial and societal outcomes of different types of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 84, 325-339.
- Holstein, J. & Gubrium, J. (1997). Active Interviewing. In: Silverman, D. (ed.) *Qualitative Research. Theory, Method and Practice*. Sage, London.
- Ibarra, H. (1993). Personal networks of women and minorities in management: a conceptual framework. *Academy of Management Review*, 19(1), 56-87.
- Ingram, R.W. (1978). An investigation of the information content of (certain) social Responsibility disclosures. *Journal of Accounting Research*, 16(2), 270-285.
- Jamison, L. & Murdoch, H. (2005). Auditing (and communicating) your way to an ethical supply chain. *Corporate Responsibility Management*, 1(3), 16-21.
- Jennings, M.M. & Entine, J. (1999). Business with a soul: a reexamination of what counts in business ethics. *Journal of Public Law and Policy*, 20(1), 1-88.
- Järvenpää, T. (2009) Tehtaita valvotaan entistä tarkemmin. Made in China. *Pirkka*, 6/7, 15-17.
- Kesko Tilinpäätöstiedote 2008.
- Kesko Vastuulliset toimintatapamme-opas.
- Kesko Yhteiskuntavastuun raportti 2007.
- Kesko Yhteiskuntavastuun raportti 2008.
- Kesko Principles and practice of socially responsible trading.
- Kolk, A. (2005). Corporate social responsibility in the coffee sector: The dynamics of MNC responses and code development. *European Management Journal*, 23(2), 228-236.
- Kolk, A. & van Tulder, R. (2002). The effectiveness of self-regulation: Corporate codes of conduct and child labour. *European Management Journal*, 20(3), 260-271.
- Landero, R. & Plank, R.E. (1996). How ethical are purchasing management professionals? *Journal of Business Ethics*, 15(7), 789-803.
- Lindex Corporate Social Responsibility Report 2007.

- Locke, R.M., Qin, F. & Brause, A. (2007). Does monitoring improve labor standards? Lessons from Nike. *Industrial and Labor Relations Review*, 61(1), 3-31.
- Maloni, M.J. & Brown, M.E. (2006). Corporate social responsibility in the supply chain: An application in the food industry. *Journal of Business Ethics*, 68, 35-52.
- Maignan, I., Hillebrand, B. & McAlister, D. (2002). Managing socially responsible buying: How to integrate non-economic criteria into the purchasing process. *European Management Journal*, 20(6), 641-648.
- Mamic, I. (2005). Managing global supply chain: The sports footwear, apparel and retail sectors. *Journal of Business Ethics*, 59, 81-100.
- Martin, R.L. (2002). The virtue matrix. Calculating the return on corporate responsibility. *Harvard Business Review*, 80 (3), 69-75.
- McLain, D.L. (1995). Responses to health and safety risk in the work environment. *Academy of Management Journal*, 38(6), 1726-1743.
- Millington, A., Eberhardt, M. & Wilkinson, B. (2005). Gift giving, guanxi and illicit payments in buyer-supplier relations in China: Analyzing the experience of UK companies. *Journal of Business Ethics*, 57, 255-268.
- Moore, G. (2004). The fair trade movement: Parameters, Issues and future research. *Journal of Business Ethics*, 53, 73-86.
- Norman, W. & MacDonald C. (2004). Getting to the bottom of "triple bottom line". *Business Ethics Quarterly*, 14(2), 243-262.
- Panapanaan, V.M., Linnanen, L., Karvonen, M. & Phan V.T. (2003). Roadmapping corporate social responsibility in Finnish companies. *Journal of Business Ethics*, 44, 133-148.
- Park, H. & Stoel, L. (2005). A model of socially responsible buying/sourcing decision-making processes. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(4), 235-248.
- Pedersen, E.R. & Andersen, M. (2006). Safeguarding corporate social responsibility (CSR) in global supply chains: How codes of conduct are managed in buyer-supplier relationships. *Journal of Public Affairs*, 6, 228-240.
- Pietilä, M. (2007). Omantunnon ja euron liitto. *Ekonomi*, 7, 11-13.
- Preuss, L. (2001). In dirty chains? Purchasing and greener manufacturing. *Journal of Business Ethics*, 34, 345-359.
- Prieton-Carrón, M. (2006) Corporate social responsibility in Latin America. Chiquita, women banana workers and structural inequalities. *Journal of Corporate Citizenship*, 21, 85-94.
- Roberts, S. (2003). Supply chain specific? Understanding the patchy success of ethical sourcing initiatives. *Journal of Business Ethics*, 44(2/3), 159-170.

Sahlin-Andersson, K. (2006). Corporate social responsibility: a trend and a movement, but of what and for what? *Corporate Governance*, 6(5), 595-608.

Shrivastava, P. (1995). The role of corporations in achieving ecological sustainability. *Academy of Management Review*, 20(4), 936-960.

Silverman, D. (2005) *Doing qualitative research: a practical handbook*. Sage, London.

Sobczak, A. (2006). Are codes of conduct in global supply chains really voluntary? From soft law regulation of labour relations to consumer law. *Business Ethics Quarterly*, 16(2), 167-184.

Sormunen, K. (2008). *Multinational companies' perceptions and implementation of corporate responsibility in global supply chain management*. Markkinoinnin ja johtamisen laitos.

Stigzelius, I. & Mark-Herbert, C. (2009). Tailoring corporate responsibility to suppliers: Managing SA8000 in Indian garment manufacturing. *Scandinavian Journal of Management*, 25, 46-56.

Stockmann Vuosikertomus 2007.

Stockmann Vuosikertomus 2008.

S-ryhmän Vastuullisuuskatsaus 2007.

S-ryhmän Vastuullisuuskatsaus 2008.

Taylor, I. (2005). The time for excuses is over. *Supply Management*, 10(5), 20-23.

Tencati, A., Russo, A. & Quaglia, V. (2008). Unintended consequences of CSR: protectionism and collateral damage in global supply chains: the case of Vietnam. *Corporate Governance*, 8(4), 518-531.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Helsinki: Tammi.

Ullman, A. (1985). Data in search of a theory: a critical examination of the relationship among social performance, social disclosure, and economic performance. *Academy of Management Review*, 10(3), 540-577.

Valor, C. (2008). Can consumer buy responsibly? Analysis and solutions for marketing failures. *Journal of Consumer Policy*, 31(3), 315-326.

van Tulder, R. & Kolk, A. (2001). Multinationality and corporate ethics: Codes of conduct in the sporting goods industry. *Journal of International Business Studies*, 32(2), 267-283.

Verité, research paper. (2004) Excessive overtime in Chinese supplier factories. Causes, impacts, and recommendations for action. 2-84. Ladattavissa osoitteesta:
<http://www.verite.org/research/Excessive%20Overtime%20in%20Chinese%20Factories.pdf>
Luettu: 13.2.2009

Welford, R. & Frost, S. (2006). Corporate social responsibility on Asian supply chains. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13, 166-176.

Windsor, D. (2006). Corporate social responsibility: Three key approaches. *Journal of Management Studies*, 43(1), 93-114.

The World Bank Group. (2003). Strengthening implementation of corporate social responsibility in global supply chains. *World Bank*. Ladattavissa osoitteesta:
www.siteresources.worldbank.org/INTPSD/Resources/CSR/strengthening_implementation.pdf
Luettu 10.3.2009

Worthington, I., Ram, M., Boyal, H. & Shah, M. (2008). Researching the drivers of socially responsible purchasing: A cross-national study of supplier diversity initiatives. *Journal of Business Ethics*, 79, 319-331.

Yin, R.K. (2003) *Case study research. Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Zheng, J., Knight, L., Harland, C., Humby, S. & James, K. (2007). An analysis of research into the future of purchasing and supply management. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 13, 69-83.

www.bsci-eu.org (ajanjakso 17.11.-20.2.2009)

[http://www.hs.fi/talous/artikkeli/Mattel+vet%C3%A4%C3%A4+800%C2%A0000+l\(lua\)+pois+markkinoilta/1135230049339](http://www.hs.fi/talous/artikkeli/Mattel+vet%C3%A4%C3%A4+800%C2%A0000+l(lua)+pois+markkinoilta/1135230049339)
Luettu 27.4.2009

www.kesko.fi (ajanjakso 6.10.-24.4.2009)

www.s-kavana.fi (ajanjakso 1.5.-1.6.2009)

www.stockmann.fi (ajanjakso 1.5.-1.6.2009)

http://yle.fi/uutiset/ulkomaat/2009/02/hanhia_kynitaan_elavalta_kohudokumentissa_ruotsissa_517590.html
Luettu 27.4.2009

<http://purchasing.rutgers.edu/stsdp.html>
Luettu 29.4.2009