

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

VASTUULLISEN HANKINNAN MERKITYS B2B-ASIAKASSUHTEISSA

Vastuullinen liiketoiminta
Pro gradu -tutkielma
Toukokuu 2017
Ohjaaja: Johanna Kujala

Susanna Huittinen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, vastuullinen liiketoiminta
Tekijä:	SUSANNA HUITTINEN
Tutkielman nimi:	Vastuullisen hankinnan merkitys B2B-asiakassuhteissa
Pro gradu -tutkielma:	79 sivua, 8 liitesivua
Aika:	Toukokuu 2017
Avainsanat:	vastuullinen hankinta, hankintaketjujen hallinta, asiakasodotukset, vastuullisuusstrategia, sidosryhmädialogi

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli tutkia asiakkaiden odotuksia vastuullista hankintaa kohtaan B2B-ympäristössä. Tutkimuksen kohdeyritys on suuri suomalainen kaupanalan pörssi-yhtiö. Tutkimus keskittyy kohdeyrityksen rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimialalle. Kirjallisuuskatsauksessa syvennytään aiempaan tutkimukseen vastuullisten hankintaketjujen hallinnasta, asiakasodotusten ulottuvuuksista ja vastuullisuusstrategian rakentamisesta. Lisäksi perehdytään vastuullisuuskäytänteiden implementoinnin motiiveihin ja mahdollisiin esteisiin. Tutkimuksen tavoitteena on tuoda kontribuutiota siihen, millaisia ovat asiakasodotukset B2B-ympäristössä, ja miten niitä voitaisiin hyödyntää vastuullisuusbrändin rakentamisessa, jotta vastuullisuuskäytänteistä saataisiin suurin mahdollinen strateginen hyöty. Teoreettisen viitekehyksen avulla rakennettiin mittaristo, jolla pyrittiin tutkimaan mahdollisimman kattavasti kohdeyrityksen yritysasiakkaiden odotuksia kohdeyrityksen vastuullista hankintaa kohtaan.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena kohdeyrityksen yritysasiakkaiden keskuudessa. Kyselytutkimuksen rakentamiseen käytettiin SurveyPal-nimistä tutkimustyökalua. Kysely muodostui kolmesta osiosta: taustatiedoista, väittämätaristosta ja sidosryhmien sekä kohdeyrityksen strategiasta poimittujen vastuullisuustekijöiden tärkeysjärjestyksen määrittämisestä. Kyselyyn saatiin yhteensä 103 vastausta, joista 101 voitiin hyödyntää tutkimuksessa. Aineiston analyysissä tutkimusote oli eksploratiivinen. Aineistoa analysoitiin faktorianalyysin ja varianssianalyysin avulla. Faktorianalyysin avulla tutkittiin aineistosta löytyviä asiakasodotusten ulottuvuuksia ja varianssianalyysin avulla etsittiin tilastollisesti merkitseviä vastaajaryhmien välisiä keskiarvoeroja. Vastaajaryhmien välisiä keskiarvoeroja tutkittiin sekä väittämätaristoa faktorikohtaisesti.

Tutkimuksessa vahvistettiin monien tutkijoiden näkemys asiakasodotusten moniulotteisuudesta ja löydettiin kuusi ulottuvuutta: moraalisen rajan tunnistaminen, reilu tavaran-toimittajayhteistyö, yhteiskuntanormien noudattaminen, BSCI:n periaatteiden noudattaminen, avoin vastuullisuusviestintä ja kestävä liiketoiminta. Suurimmat ja tilastollisesti merkitsevät vastajaaryhmien väliset keskiarvoerot löytyivät esimiesten ja ei-esimiesasemassa olevien vastaajien väliltä väittämistä, jotka käsittelivät kohdeyrityksen hankintaan liittyvän vastuullisuusviestinnän avoimuutta ja riittävyttä. Esimiesasemassa olevat vastaajat suhtautuvat kriittisemmin kohdeyrityksen vastuullisuusviestintään kuin ei-esimiesasemassa olevat vastaajat. Koska yritykset muokkaavat toiminnallaan vallitsevaa todellisuutta, tulisi kohdeyrityksen tulevaisuudessa nähdä vastuullisuuskäytänteiden ja -standardien luomisen mahdollisuus B2B-markkinoilla kilpailuetuna. Lisäksi tulisi pyrkiä rakentamaan myös yritysasiakkaiden odotuksiin vastaavaa vastuullisuusviestintää, sillä pitkällä aikavälillä tämä on osakkeenomistajienkin etu.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimuksen aihealue	5
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma	6
1.3	Tutkimuksen rakenne	7
2	VASTUULLISUUS GLOBAALEISSA HANKINTAKETJUISSA	10
2.1	Yrityksen vastuullisuus – vaikutus tulokseen ja motiivit	10
2.2	Vastuullisuus osana hankintaa	12
2.3	Sidosryhmäsuhteet vastuullisessa hankinnassa.....	14
2.4	Globaalien hankintaketjujen hallinta ja BSCI.....	16
2.5	Vastuullisen hankinnan käytänteet yrityksissä	18
2.5.1	Vastuullisen hankinnan ajurit	18
2.5.2	Vastuullisen hankinnan esteet.....	20
2.6	Vastuullisuus ja vastuullinen hankinta rakennusteollisuudessa.....	21
2.7	Vastuullisuus ja hankinta pähkinäkuoressa	23
3	ASIAKASODOTUKSET OSANA VASTUULLISUUSSTRATEGIAA JA VASTUULLISTA BRÄNDÄYSTÄ	25
3.1	Asiakasodotukset yrityksen vastuullisuudelle	25
3.2	Asiakasorientaatio vastuullisessa hankinnassa	27
3.3	Vastuullisuusstrategian rakentaminen B2B-markkinoilla	29
3.4	Vastuullisuusbrändäys	31
3.5	Vastuullinen toimijakuva kilpailuetuna	32
3.6	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	34
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	36
4.1	Kvantitatiivinen kyselytutkimus	36
4.2	Aineiston keruu	37
4.2.1	Kyselylomakkeen muodostaminen	37
4.2.2	Kyselylomakkeen jakelu	40
4.3	Aineiston analyysi.....	41
4.3.1	Analyysimenetelmien valinta.....	41
4.3.2	Faktorianalyysi.....	41
4.3.3	Summamuuttujien muodostaminen	42
4.3.4	Varianssianalyysi	43
4.4	Tutkimuksen luotettavuus	44
5	TULOKSET	47
5.1	Aineiston esittely	47
5.2	Sidosryhmien ja vastuullisuustekijöiden tärkeysjärjestys.....	48
5.3	Asiakasodotusten kuusi ulottuvuutta	52
5.3.1	Moraalisen rajan tunnistaminen	54
5.3.2	Reilu tavarantoimittajayhteistyö	55
5.3.3	Yhteiskuntanormien noudattaminen	56
5.3.4	BSCI:n periaatteiden noudattaminen	57
5.3.5	Avoin vastuullisuusviestintä	59
5.3.6	Kestävä liiketoiminta	60
5.4	Vastaajaryhmien väliset erot.....	62
5.4.1	Vastaajaryhmien väliset tilastollisesti merkitsevät keskiarvoerot	62
5.4.2	Viestintä ja avoimuus esimiesten ja ei-esimiesten näkökulmasta.....	63
5.5	Tulosten yhteenveto	65

6	JOHTOPÄÄTÖKSET	67
6.1	Asiakasodotukset läpinäkyvän vastuullisuusstrategian rakentajina.....	67
6.2	Avoin ja riittävä viestintä vastuullisuusbrändin ytimessä.....	70
6.3	Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset.....	71
6.4	Lopuksi	74
	LÄHTEET	76
	LIITEET	80
LIITE 1	Kyselylomake	80
LIITE 2	Faktorianalyysin latausmatriisi	87

KUVIOT JA TAULUKOT

Kuvio 1: Tutkimuksen eteneminen

Kuvio 2: Positiivisuuden kehä (Brady, 2002, 284.)

Kuvio 3: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kuvio 4: Tutkimuksen mittauskehikko

Kuvio 5: Asiakasodotusten ulottuvuuksien muodostumisen synteesi

Taulukko 1: Asiakasodotusten mittaamiseen kehitetyt mittaristot

Taulukko 2: Kyselylomakkeen väittämät 1–34 vastuullisuuden osa-alueisiin jaoteltuina

Taulukko 3: Aineiston kuvaus

Taulukko 4: Sidosryhmien tärkeysjärjestys vastaajaryhmittäin

Taulukko 5: Vastuullisuustekijöiden tärkeysjärjestys vastaajaryhmittäin

Taulukko 6: Väittämien jakautuminen faktoreihin ja faktorikohtaiset keskiarvot

Taulukko 7: Faktorin 'moraalisen rajan tunnistaminen' väittämäkohtaiset keskiarvot

Taulukko 8: Faktorin 'reilu tavarantoimittajayhteistyö' väittämäkohtaiset keskiarvot

Taulukko 9: Faktorin 'yhteiskuntanormien noudattaminen' väittämäkohtaiset keskiarvot

Taulukko 10: Faktorin 'BSCI:n periaatteiden noudattaminen' väittämäkohtaiset keskiarvot

Taulukko 11: Faktorin 'avoin vastuullisuusviestintä' väittämäkohtaiset keskiarvot

Taulukko 12: Faktorin 'kestävä liiketoiminta' väittämäkohtaiset keskiarvot

Taulukko 13: Ryhmäkohtaiset keskiarvot esimiesten ja ei-esimiesten välillä summamuutujassa 'viestintä ja avoimuus'

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen aihealue

Maailman globalisoituessa ja yritysten kansainvälistyessä, yritystoiminnan vastuullisuuden merkitys on kasvanut. Yhä useampi yritys ja organisaatio on entistä tietoisempi pitkien ja monimutkaisten hankintaketjujen ongelmista ja niiden hallinnan haasteista. Vastuullisen hankinnan merkitys osana yrityksen vastuullisuusstrategiaa onkin kasvanut viimeisinä vuosikymmeninä (Walker ym., 2012, 201) ja toimitusketjujen hallintaan on paneuduttu aiempaa paremmin. Lisäksi yrityksiltä myös odotetaan aiempaa enemmän, ja usein ajatellaankin yritysten olevan itse vastuussa omista alihankkijoistaan ja heidän toimintatavoistaan.

Vastuulliseen hankintaan liittyvä aiempi tutkimus nojaa tällä hetkellä vahvasti sidosryhmäteoriaan ja resurssipohjaiseen ajatteluun (Carter, 2005; Worthington, 2008; Quarshie ym., 2016). Tutkimuskenttää hallitsevat pääsääntöisesti seuraavat teemat: sidosryhmäsuhteet hankintaketjuissa, etenkin luottamus ja sitoutuminen ostaja-toimittaja -suhteissa, yrityksen motiivit implementoida vastuullisen hankinnan käytänteitä, yritysten mahdollisuudet hallita globaaleja hankintaketjujaan ja erilaisten code of conduct -sopimusten merkitys. Yrityksen mahdollisuuksiin toteuttaa vastuullisen hankinnan strategiaa vaikuttavat Cramerin (2008, 396) mukaan monet tekijät, kuten yrityksen legitimitetti ja valta hankintaketjuissaan sekä hankintaketjujen monimutkaisuus. Tärkeimmäksi tekijäksi tavoiteltaessa hyviä vastuullisen hankinnan käytänteitä muodostuu kuitenkin yrityksen oma mielenkiinto asiaa kohtaan. Vaikka tutkijat ovatkin eri mieltä, onko vastuullisesti toimiminen yritykselle taloudellisesti kannattavaa, on kuitenkin muodostunut yhteisymmärrys siitä, että vastuukysymyksiä ei voida enää hankinnankaan osalta ohittaa asiakkaiden asettamista odotuksista ja ympärillä olevien instituutioiden vaatimuksista johtuen (Quarshie ym., 2016).

Quarshien ym. (2016) mukaan yksi aliarvostettu tutkimusalue onkin asiakasrajapinta ja asiakasodotukset vastuullisen hankinnan suhteen. Heidän mukaansa tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota hankintaketjujen asiakasrajapintaan ('downstream supply

chains’) ja pohtia sitä, millaisia ovat asiakasodotukset vastuulliselle hankinnalle ja toteutaanko niitä yritysten nykyisillä vastuullisuuskäytänteillä. Quarshie ym. (2016, 92) huomauttavatkin, että ilman asiakkaiden tukea yrityksen vastuullisuuskäytänteillä ei ole liiketoiminnallisesti merkitystä, vaikka yrityksen yhteiskunnalliset vastuut täyttyisivätkin. Lisäksi Smith ym. (2010, 623) nostavat esille, että vielä toistaiseksi liike-elämän ymmärrys siitä, että asiakasodotusten ajama vastuullisuusstrategia voi olla yritykselle pitkällä aikavälillä kilpailuetu, on heikkoa. Toivonkin, että tämä tutkimus voisi lisätä ymmärrystä siitä, millaisia odotuksia asiakkailla on yritysten vastuullisen hankinnan strategioita kohtaan, ja missä määrin hankintaketjussa olevan informaation tulisi olla asiakkaalle asti läpinäkyvää.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Koska aiemman tutkimuksen perusteella (muun muassa Quarshie ym., 2016; Smith ym., 2010; Walker ym., 2012) voidaan todeta, että asiakasodotuksia vastuullisen hankinnan suhteen on tutkittu kovin vähän ja näitä aihealueita käsittelevälle tutkimukselle on selvä tarve, rajataan tutkimus koskemaan vastuulliseen hankintaan kohdistuvia asiakasodotuksia. Tämän tutkimuksen tavoitteena onkin tuoda kontribuutiota ymmärrykseen siitä, millaisia ovat asiakasodotukset globaalia hankintaa ja sen vastuullisuuden osa-alueita kohtaan B2B-ympäristössä (business to business) ja miten kohdeyritys voisi hyödyntää näitä asiakasodotuksia vastuullisuusstrategiansa rakentamisessa, jotta vastuullisuuskäytänteiden avulla voitaisiin mahdollisesti saavuttaa liiketoiminnallista etua kilpailijoihin nähden.

Tutkimuksella on tarkoitus vastata seuraavaan kysymykseen:

1. Miten B2B-asiakkaat suhtautuvat vastuulliseen hankintaan?

Tutkimuksen tavoitteena on siis kuvailla, millaisia asiakasodotuksia kohdeyrityksen yritysasiakkailta on kohdeyrityksen vastuullista hankintaa kohtaan. Lähestyn tutkimuskysymystäni aiemman vahvasti sidosryhmälähtöiseen ajatteluun perustuvan tutkimuksen kautta ja tavoitteenani onkin pohtia, voisiko asiakasodotuksien huomioonottamisella ja

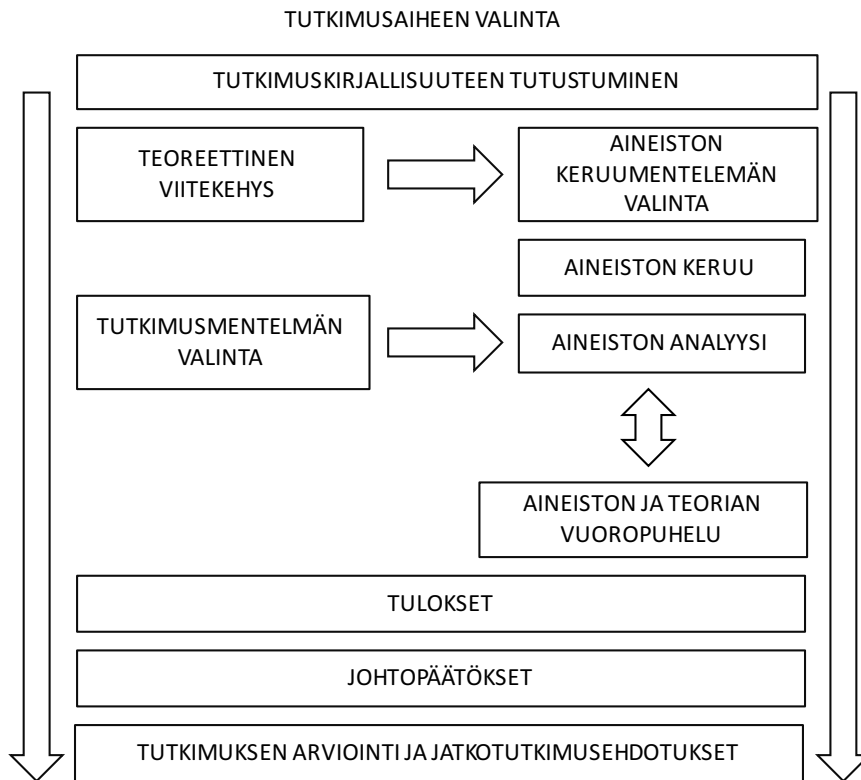
asiakasorientoituneen sidosryhmävuorovaikutuksen avulla rakentaa vahvan vastuullisuusstrategian, josta voisi olla liiketoiminnallista etua. Lisäksi perehdyn aiempaan vastuullisesta hankinnasta, hankintaketjujen hallinnasta ja yritys-elämän käytänteistä vastuullisen hankinnan osalta tehtyyn tutkimukseen. Esitän synteeseini aiemmasta tutkimuksesta tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa. Lisäksi tulee myös ottaa huomioon, että tämä tutkimus kohdistuu nimenomaan asiakasodotuksiin kohdeyrityksen vastuullisen hankinnan suhteen B2B-ympäristössä ja on fokusoitu kohdeyrityksen rakentamisen ja talotekniikan toimialalle. Sekä B2B-ympäristöllä että rakennusalalla on yrityksen vastuullisuuskäytänteisiin liittyen omat erityispiirteensä, joihin palaan myöhemmin tässä tutkimuksessa. Quarshie ym. (2016) osoittaman aihealueen tieteellisen tutkimuksen tarpeen lisäksi, kohdeyritys toivoo tutkimuksen antavan työkaluja, kuinka vastata yritysasiakkaiden asiakasodotuksiin ja kuinka hyödyntää niitä vastuullisuusstrategian rakentamisessa ja viestinnässä.

Tutkimuksen kohdeyritys on suuri suomalainen kaupanalan pörssiyhtiö. Kohdeyrityksen hankintaketjut ovat globaaleja ja kohdeyrityksessä käytetään BSCI:n (Business Social Compliance Initiative) mukaisia käytänteitä hankintaketjujen vastuullisuuden takaamiseksi. Kohdeyritys rakentaa strategiaansa vahvasti vastuullisuuden ympärille ja yrityksen missioon sisältyykin halu luoda vastuullisesti hyvinvointia kaikille sidosryhmilleen kaikessa, mitä tekeekin. Kohdeyrityksen vastuullisuuskäytänteitä ohjaavat yrityksen arvot, yrityksen yleiset yhteiskuntavastuun periaatteet, code of conduct -ohjeistus ja vastuullisen ostotoiminnan ohjeistus.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Kuten tutkimukset yleensä, tämäkin tutkimus ei ole edennyt suoraviivaisesti vaan kyseessä on ollut prosessi, jonka eri vaiheet ovat muokanneet seuraavia vaiheita. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena ja rakentuu kirjallisuuskatsauksen pohjalta. Kirjallisuuskatsauksessa on koottu yhteen pääkohdat viime aikaisesta vastuullista hankintaa koskevasta tutkimuksesta. Tutkimuksen tekeminen aloitettiin siinä kirjallisuuskatsauksella, minkä avulla etsittiin luontevia jatkotutkimuksen tarpeita. Tutkimuskysymysten löydyttyä lähdettiin rakentamaan kysymyksiin sopivaa aineistonkeruumenetel-

mää. Aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui kyselytutkimus. Kyselylomake koottiin sopiviksi katsotuista taustatiedoista ja väittämäpatteristosta, jossa kohdeyrityksen asiakkaiden tuli arvioida kohdeyrityksen vastuullisen hankinnan käytänteitä. Kuviossa 1 on esitetty tutkimuksen eteneminen vaiheittain.



Kuvio 1: Tutkimuksen eteneminen

Kun aineisto oli kerätty, siirryin analysoimaan sitä. Ensin käsittelin aineistoa karkeasti, jotta sain kokonaiskuvan aineistosta. Analyysimenetelmäksi valikoituivat kvantitatiivisille aineistoille sopivat monimuuttujamenetelmät: faktorianalyysi ja varianssianalyysi, lisäksi käytettiin yksisuuntaista varianssianalyysia, joka ei sinällään ole vielä monimuuttujamenetelmä. Johdonmukaisimmaksi tavaksi toteuttaa faktorianalyysia valikoitui eksploratiivinen faktorianalyysi, jonka jälkeen faktorianalyysin pohjalta luotiin summamuuttujat, joiden avulla aineiston syvällisempi analyysi toteutettiin. Ensimmäisen karkean analyysikerroksen jälkeen palasin tarkastelemaan teoriaani ja sen suhteutumista ensimmäisiin saatuihin tuloksiin. Tämän jälkeen aineistolle tehtiin useampia syvällisempiä analyysikerroksia, joiden välissä saatuja tuloksia peilattiin olemassa olevaan teoriapohjaan etsien luontevaa suuntaa jatkoanalyysille.

Tämän tutkimuksen ensimmäisessä luvussa olen esitellyt tutkimuksen taustan, perustellut tutkimuksen tieteellisen tarpeellisuuden ja kertonut tutkimuksen tavoitteet. Luvut kaksi ja kolme muodostavat tutkimukselle teoriapohjan, jonka päälle tutkimuskysymys on rakennettu. Neljännessä kappaleessa esittelen tutkimuksen toteutuksen eli aineistonkeruumenetelmän, tutkimuksessa käytetyt analyysimenetelmät ja tutkimuksen empiriaan liittyvät luotettavuuskysymykset. Tämän jälkeen tulokset-kappaleessa käyn läpi tutkimuksen keskeisimmät tulokset, jonka jälkeen keskustelen johtopäätöksissä tutkimuksen tuloksista ja pohdin tutkimuksen tieteellistä kontribuutiota, sovellettavuutta käytäntöön ja tutkimuksen mahdollisia rajoitteita sekä teen jatkotutkimusehdotuksia.

2 VASTUULLISUUS GLOBAALEISSA HANKINTAKET- JUISSA

2.1 Yrityksen vastuullisuus – vaikutus tulokseen ja motiivit

Kolmen vuosikymmenen tutkimuksen jälkeenkään tutkijoilla ei ole yhtä yksiselitteistä ymmärrystä siitä, mitä kaikkea yrityksen vastuullisuus ja yrityksen sosiaalinen suoriutuminen tarkoittavat (Jamali, 2008, 213). Lisäksi tutkijat eivät ole myöskään päässeet yhteisymmärrykseen siitä, onko vastuullisuus yritykselle taloudellisesti kannattavaa (Barnett & Salomon, 2006; Carter 2005; Hoejmose & Adrien-Kirby, 2012; Quarshie, 2016). Aihe onkin siis jatkuvan debatin kohteena. Kriittisesti asiaan suhtautuvat tutkijat ovat sietä mieltä, että vastuullisuuskäytänteillä on negatiivinen vaikutus yrityksen taloudelliseen menestykseen, sillä vastuullisuus on yksi uusi kuluerä yritykselle ja rasittaa näin sen taloutta. Heidän mukaansa vastuullisuuskäytänteet, kuten filantrooppiseen vastuuseen liittyvät käytänteet asettavat yrityksen altavastaaajaksi kilpailijoihinsa verrattuna. Tutkijat, jotka puolestaan ovat sitä mieltä, että sosiaalisella vastuulla on positiivinen vaikutus yrityksen taloudelliseen menestykseen sanovat, että sosiaalista vastuuta ei pitäisi nähdä kuluksi vaan ennemminkin viisaana sijoituksena. (Barnett & Salomon, 2006; Carter, 2005.) Sosiaalisen vastuun vaikutusta yrityksen taloudelliseen menestykseen on kuitenkin verrattain hankala tutkia, sillä osa sosiaaliseen vastuuseen laitetuista panoksista realisoituu hyödyksi vasta tulevaisuudessa sen sijaan, että hyödyt olisivat heti mitattavissa. (Barnett & Salomon, 2006, 1119.)

Vaikka ristiriitoja löytyykin paljon, on tutkijoiden keskuudessa kuitenkin jonkinlainen konsensus siitä, että parhaimmillaan vastuullisuuskäytänteiden implementoinnin hyödyt imagolle ja yrityksen toiminnalle ovat suuremmat kuin hyödyt vastuullisuuskäytänteiden huomiotta jättämisestä (mm. Hoejmose & Adrien-Kirby, 2012; Quarshie, 2016; Worthington, 2009). Lisäksi voidaan myös todeta, että vastuullisuusasioista huolehtiminen etukäteen tulee rahallisesti edullisemmaksi kuin jälkikäteen vaurioituneen julkisuusku- van korjaaminen. Parhaimmillaan yrityksen vastuullisuuden käytänteet voivatkin olla paljon muutakin kuin vain kulu. Ne voivat olla erinomainen mahdollisuus kilpailullisen etulyöntiaseman saavuttamiseen. Vastuullisuusohjelmien tulisikin olla paljon muutakin kuin vain kirjoitettu shekki: niiden tulisi olla selkeästi tarkennettuja ja mitattavissa. Kun

hyvin johdettu yritys käyttää resurssejaan ja johtamistaitojaan ongelmaan, jossa se on osallisena ja jota se ymmärtää, voi vaikutus olla sosiaalisesti suurempi kuin millään muulla instituutiolla tai filantrooppisella yrityksellä voisi olla. (Porter, 2006, 88–92.) Tämä ajatus kytkeytyy myös siihen, että nykyään monet yritykset ovat suurempia ja jopa vaikutusvaltaisempia kuin yksittäiset valtiot. Tästä syystä ne myös ovat usein parrasvalloissa vastuullisuuskäytänteidensä tai niiden puuttumisen suhteen. Vastineeksi vastuullisesti toimimisesta yritykset saavat sidosryhmiltään nimellisen valtuuden harjoittaa liiketoimintaansa. (Brady, 2002, 279–280.) Kun yritys tekee muutakin kuin vain vaaditun vastuullisuuden saralla, saavuttaa se myös Bradyn (2002, 282) mukaan kilpailuedun muihin yrityksiin nähden, sillä vastuulliseksi mielletty yritys vetää puoleensa asiakkaita ja sijoittajia.

Porterin (2006, 81) mukaan yrityksen vastuullisuudella voidaan nähdä olevan neljä yleistä päämotivaattoria: moraalinen vastuu, ajatus kestävästä kehityksestä, toiminnan oikeutus ja maine. Worthington ym. (2008, 322) puolestaan nostavat esiin neljä yrityksen keskeisintä motiivia toimia vastuullisen hankinnan käytänteiden mukaisesti. Nämä motiivit ovat lakiin perustuva sääntely, taloudelliset houkuttimet, sidosryhmien vaatimukset ja moraaliset vaikutteet, jotka muokkaavat yrityksen toimintaa. Worthingtonin ym. (2008) tutkimuksen tuloksissa voidaan mielestäni havaita hyvin ajan myötä asenteissa tapahtunut muutos. Siinä missä tutkimuksen perusteella Yhdysvalloissa yritysten vastuullisen hankinnan käytänteet perustuvat lainsäädäntöön, jota on alettu toteuttaa jo 1970-luvulla, Isossa-Britanniassa vastuullinen hankinta nähdään yrityksissä enemmänkin taloudellisesti hyödyttävänä strategisena valintana, jossa otetaan kaikki sidosryhmät huomioon, kun vallitsevaa lainsäädäntöä ei ole. Worthingtonin ym. (2008) tutkimukseen tulee kuitenkin suhtautua siltä osin kriittisesti, että se on toteutettu kontekstissa, jossa keskitytään hankintaketjujen monimuotoisuuteen ja etenkin etnisessä vähemmistössä oleviin pieniin tavarantoimittajiin. Tutkimus ei siis välttämättä ole yleistettävissä sellaisenaan globaaleihin hankintaketjuihin.

Hemingway ja Maclagan (2004, 34) puolestaan toteavat, että yrityksen vastuullisuuden ajurina on aina jonkinlainen oman edun tavoittelu. Yrityksen johdon tärkeimpänä huolena on osakkeenomistajien voiton maksimointi ja tästä näkökulmasta katsottuna vastuullisuuskäytänteet ovat vastaus kilpailuympäristön vaatimuksiin. Näin ajateltuna yhtenä vastuullisuuden motiivina voidaankin nähdä strategiset edut. Toisena motiivina voidaan

nähdä työvoiman integraatio maailmanlaajuisesti, sillä sosiaalisen vastuun käytänteet voivat toimia tapana hallita erilaisista kulttuureista ja taustoista tulevia työntekijöitä niin, että voidaan muodostaa yksi globaali organisaatio. Kolmantena motiivina toteuttaa vastuullisuuskäytänteitä voidaan pitää johtajien henkilökohtaisia arvoja. Etenkin uusi nuori 2000-luvun johtajien sukupolvi on koulutettu ja kasvatettu toimimaan kanssaeläjiensä ja planeetan parhaaksi. Kaiken kaikkiaan yrityksen vastuullisuus muodostuukin ensisijaisesti yrityksessä toimivien yksilöiden arvojen ja toimien summana, ei niinkään yrityksen vastuullisuuskäytänteistä. (Hemingway & Maclagan, 2004, 37–41.)

Pääperiaatteena keskusteltaessa yrityksen vastuullisuudesta voidaan todeta, että vastuullisuuden tulee perustua yrityksen vastuullisuustoimille, ei päälle liimattuihin mainoslauseisiin. Vain silloin, kun vastuullisuuskäytänteet ovat osa yrityksen strategiaa ja jokapäiväistä toimintaa, niillä on todellista vaikutusta. (Asif ym, 2011, 7.) Myös tämän ajatuksen myötä keskustelu yrityksen vastuullisuuskäytänteiden ympärillä onkin muuttunut paljon. Ennen puhuttiin siitä, kuinka sitoutua vastuullisuuskäytänteisiin, kun nykyään puhutaan siitä, kuinka implementoida, säilyttää ja kehittää käytänteitä. (Smith, 2003.)

2.2 Vastuullisuus osana hankintaa

Tutkimuskirjallisuudessa vastuullisesta hankinnasta käytetään useita eri termejä, kuten eettinen hankinta, yrityksen sosiaalinen vastuu hankintaketjuissa, sosiaalisesti vastuullinen ostaminen ja vastuullinen hankinta. Vastuullinen hankinta voidaankin nähdä hankinnan sidosryhmien esiin nostamien sosiaalisten näkökulmien sisällyttämiseksi hankintaan ja pyrkimykseksi ottaa huomioon sosiaaliset seuraukset, joita hankintatoiminnalla on. (Mont & Leire, 2009, 389–390.) Tähän määritelmään nojaten tässä tutkimuksessa käytetäänkin termiä vastuullinen hankinta ja keskitytään hankinnan sosiaalisiin vaikutuksiin.

Vastuullisessa hankinnassa ympäristövastuu on ollut sosiaalista vastuuta pidempään ja laajemmin esillä jo vuosia. Sosiaalisen vastuun ja ympäristövastuun välillä onkin suuri ero käytetyissä metodeissa ja esiin nousevissa kysymyksissä. Siinä, missä vastuullisen hankinnan ympäristövastuun näkökulmat ulottuvat aina tuotannosta tuotteen käyttöön asti, keskittyy vastuullisen hankinnan sosiaalisten vaikutusten arviointi toimitusketjun alkupäähän ja siihen, millaisissa oloissa ja miten tuotanto tapahtuu. Kuitenkin molemmissa

sekä ympäristövastuun että sosiaalisen vastuun ollessa kyseessä, yritys luo toimittajalle tietyt kriteerit, jotka toimittajan tulee täyttää, mikäli se haluaa myydä tuotteitaan yritykselle. (Mont & Leire, 2009, 390–391.)

Cramer (2008, 399) sekä Carter ja Jennings (2002, 46) ovat tehneet yhteneväisen havainnon: osto-organisaatiot, joilla on korkeat sosiaalista vastuuta ja ympäristöä koskevat standardit, ovat uskollisempia toimittajilleen kuin muut. Carter ja Jennings (2002, 46) osoittavat tutkimuksessaan myös, että ostavan yrityksen johdon sitoutuminen vastuullisen hankinnan käytänteisiin sitouttaa myös toimittajan niihin. Kun ostaja-toimittaja -suhteesta muodostuu vakaa luottamussuhde toteutuvat vastuullisen hankinnan tavoitteet parhaiten ja mahdollisiin ongelmiin pystytään puuttumaan yhdessä. Tällaisessa suhteessa pystytään myös parhaiten ylläpitämään avoin ja läpinäkyvä toimitusketju aina toimittajalta asiakkaalle asti, sillä pyritäänhän vastuullisen hankinnan käytänteillä vastamaan myös asiakasodotuksiin. (Carter & Jennings, 2002, 46.) Vaikka pienempi määrä toimittajia ja pitkäkestoiset tilaaja-toimittaja -suhteet ovatkin positiivinen asia hankintaketjun vastuullisuuden näkökulmasta, tekevät ne kuitenkin pienen toimittajayrityksen tilanteen tukalaksi. Vastuullisuusvaatimusten noustessa korkeiksi, pienen toimijan ei ole enää mahdollista kilpailla suurempia vastaan, kun vastuullisuuskäytänteet vaativat aiempaa suuremman rahallisen panostuksen. (Cramer, 2008; Mont & Leire, 2009.)

Vaikka suurin osa yrityksistä onkin vastuullisen hankinnan käytänteiden suhteen vaiheessa, jossa ne vaativat paljon toimittajiltaan ja asettavat niille säännöksiä vastuullisuuden suhteen, mutta eivät voi taata, että toimittaja toteuttaa käytänteet, voidaan vastuullisen hankinnan avulla kuitenkin parhaimmillaan nostaa esiin positiiviset muutokset, joita ostotoiminnalla voidaan saada aikaan paikallisyhteisöissä. Onkin selvää, että globalisointuneessa maailmassa yrityksen tulee omien sosiaalisten ja ympäristövaikutustensa lisäksi ottaa huomioon koko toimitusketjunsä, sillä tavarantoimittajan toiminta ja suoriutuminen vaikuttavat pitkällä aikavälillä suoraan ostavan yrityksen tulokseen ja maineeseen. (Mont & Leire, 2009.)

2.3 Sidosryhmäsuhteet vastuullisessa hankinnassa

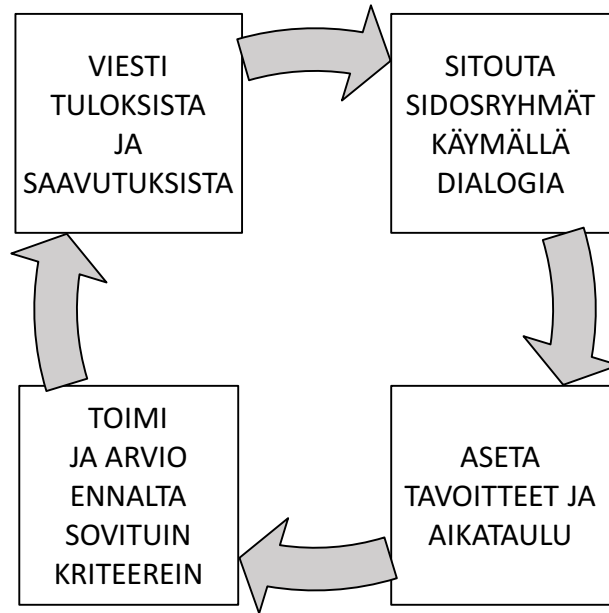
Sidosryhmäteorian mukaan sidosryhmät ovat ryhmiä, jotka voivat vaikuttaa organisaatioon ja joihin organisaatio voi vaikuttaa. Tästä syystä sidosryhmät tulisikin ottaa huomioon liiketoiminnallisessa päätöksenteossa. (Freeman, 1984, 48.) Yritysten vastuullisuuskäytänteiden suhteen tämä tarkoittaa siirtymistä osakkeenomistajanäkökulmasta sidosryhmänäkökulmaan, ja lyhyen tähtäimen voiton maksimoinnin sijaan siirtymistä pitkäaikaisiin, eettisiin ja kestäviin yrityskäytänteisiin (Kujala, 2010, 16). Siinä missä yrityksen sosiaalisen vastuun käsite kärsiikin vielä liian abstraktista ulkomuodosta, tarjoaa sidosryhmäajattelu käytännöllisen lähestymistavan yrityksen vastuullisuuteen, sillä sen ytimessä on ajatus ryhmistä, joille yrityksen tulisi toiminnastaan olla vastuussa ja velvollinen kertomaan. Sidosryhmäteoriaan liittyvä kieli on myös helposti ymmärrettävissä ja sisäistetävissä, joten tästä syystä teoriaa on helppoa soveltaa käytäntöön myös organisaatorisella tasolla. (Jamali, 2008, 228–229.) Tutkimusten mukaan yritykset, jotka kykenevät hallitsemaan sidosryhmäsuhteitaan hyvin ja tehokkaasti saavuttavatkin parhaimman taloudellisen tuloksen. Suosiollinen sosiaalinen agenda voi parhaimmillaan rakentaa hyvää tahtoa yritystä kohtaan ja tarjota mahdollisuuksia, joita vähemmän vastuullisesti toimivat yritykset eivät saa. Kaiken kaikkiaan parhaimmillaan tehokas sidosryhmäyhteistyö luo kilpailuetua. (Barnett & Salomon, 2006, 1102-1105.)

Yksi tärkeimpiä vastuullisen hankinnan ajureita yrityksissä on paine, joka tulee sidosryhmiltä (Mont & Leire, 2009). Onkin tärkeää, että yritykset pitävät yllä jatkuvaa sidosryhmien odotusten arviointia, jotta sidosryhmien odotusten muutoksiin osattaisiin varautua riittävän nopeasti ja ajantasaisesti. Kujala (2017, 2010) havaitsee pitkäaikaistutkimuksensa, että kaiken kaikkiaan monet johtajat ovat sidosryhmäorientoituneempia kuin on kuviteltu. Vaikuttaisikin siltä, että taloudelliset kriteerit eivät ole ainoita merkitseviä asioita liiketoiminnallisessa päätöksenteossa vaan myös yrityksen johtotehtävissä olevat työntekijät tuntuvat ainakin jossain määrin ymmärtävän yrityksen pitkäaikaisten menestyksen vaativan sekä taloudellisten kriteerien punnitsemista että sidosryhmäsuhteiden ylläpitämistä. Yleensä johtajat tasapainoilevatkin sekä taloudellisen edun että sidosryhmävastuun välillä, mutta osoittavat kuitenkin selvästi vahvempaa sidosryhmävastuuta silloin, kun heidän ei tarvitse välittää taloudellisista näkökohdista. (Kujala ym., 2017, 126–127.)

Kujalan ym. (2017, 125) viimeisin tutkimus vahvistaa ajatuksen siitä, että yritykset pyrkivät kiinnittämään erityistä huomioita sidosryhmäsuhteisiin, jotka hyödyttävät heitä taloudellisesti. Yrityksen pitkän aikavälin menestys riippuu kuitenkin siitä, kuinka yritys kykenee toimimaan vastuullisesti kaikkia sidosryhmiään kohtaan niin liike-elämässä kuin yhteiskunnassakin. Kaiken kaikkiaan yritysten sidosryhmävastuu ei ole muuttumaton ilmiö vaan se on dynaaminen ja kontekstisidonnainen. Myös sosiaalinen ympäristö vaikuttaa siihen, millaiseksi yrityksen sidosryhmävastuu muodostuu. (Kujala ym., 2017, 128–129.)

Yleisen mielipiteen yritystasolla voidaan nähdä kuitenkin olevan, että sidosryhmien odotukset ajavat yrityksen vastuullisuusstrategiaa ja sidosryhmän vallan määrä vaikuttaa siihen, kuinka paljon kyseinen sidosryhmä vaikuttaa strategiaan. Lisäksi vastuullisten hankintaketjujen hallinta on erityisen tärkeää yrityksille, jotka ovat haavoittuvaisia suhteessa sidosryhmäpainostukseen. Usein vastuullisten hankintakäytänteiden implementointia pidetäänkin vastauksena sidosryhmien asettamiin paineisiin. (Wolf, 2014, 318.) Wolf (2014, 326) kuitenkin toteaa, että vastuullisten hankintakäytänteiden implementointi antaa enemmän ja on organisaation kannalta kannattavampaa, kun se tehdään muutoinkin kuin sidosryhmäpainostuksen ajamana.

Ratkaisuksi vastuullisuuden integroimiseksi osaksi yrityksen sidosryhmäyhteistyötä Brady (2002, 284) ehdottaa positiivisuuden kehää (kuvio 2), jossa kehän vaiheet ruokkivat toinen toisiaan. Ensin yrityksen tulee selvittää sidosryhmänsä ja pyrkiä sitouttamaan nämä kuuntelemalla sidosryhmien toiveita ja odotuksia. Kehän seuraavassa vaiheessa yrityksen tulee päättää, mitä sidosryhmien odotuksille ja toiveille voidaan tehdä ja kuinka yritys lähtee kohti niiden toteuttamista. Kehän kolmannessa vaiheessa on toiminnan aika. Tämän jälkeen yritys voi raportoimalla osoittaa sidosryhmilleen, mitä kaikkea on tehnyt. Ajan kuluessa positiivisuuden kehän kaikki vaiheet tapahtuvat saumattomasti yhtä aikaa. Onnistuneen vastuullisuusjohtamisen aivan onkin sidosryhmien välinen luottavainen yhteistyösuhde, joka on rakennettu läpinäkyvyydelle ja jota suoriutuminen tukee. Kyse ei kuitenkaan ole kaikkien sidosryhmien tarpeiden tyydyttämisestä vaan jatkuvaan dialogiin sitoutumisesta ydinsidosryhmien kanssa, jotta yhteiset tavoitteet voidaan saavuttaa. Lopulta ollaan tilanteessa, jossa asiakkaat ostavat, sijoittajat sijoittavat ja työntekijät tavoittelevat työpaikka yrityksestä, johon voivat luottaa. (Brady, 2002, 284–288.)



Kuvio 2: Positiivisuuden kehä (Brady, 2002, 284.)

Yritykset kohtaavat sidosryhmiltään sekä ulkoista että sisäistä painostusta pyrkiessään vastaamaan alati muuttuviin vaatimuksiin ja odotuksiin, joita yritysten vastuullisuutta kohtaan esitetään. Jos yritykset ottavat sosiaalisen vastuun kysymykset osaksi strategiaansa ja pyrkivät ajamaan niitä tehokkaasti eteenpäin käyden sidosryhmädialogia, pystyvät ne parhaimmillaan muuttamaan sekä organisaatiota että yrityskulttuuria laajassa mitakaavassa. (Aguilera, 2007, 838.) Yritykset ovatkin sosiaalisen vastuullisuuden käytännöllään yhteiskunnassa niiden toimijoiden joukossa, joilla on mahdollisuus laukaista laajamittainen sosiaalinen muutos. (Aguilera, 2007, 857)

2.4 Globaalien hankintaketjujen hallinta ja BSCI

Pyrkiessään hallitsemaan globaaleja hankintaketjuja ja niiden vastuullisuutta, joutuu yritys valtavan haasteen eteen. Cramer (2008, 395) nostaa esiin neljä eri tekijää, jotka vaikuttavat yrityksen mahdollisuuksiin toimia aktiivisesti hankintaketjuissaan vastuullisuuden edistäjänä: 1) hankintaketjujen monimuotoisuus, 2) hankintaketjujen monimutkaisuus, 3) yrityksen valta hankintaketjussa ja 4) yrityksen itselleen asettamat tavoitteet. Suurten haasteiden eteen joutuu myös tavarantoimittajaansa pienempi ostaja ja muita tavarantoimittajia pienempi toimittaja, jolla on suhteessa vähemmän resursseja käytössään

vastuullisuuden implementointiin. Myöskään moniportaisten globaalien hankintaketjujen seuranta ja hallinta ei ole yksinkertaista. (Cramer, 2008, 395.)

Cramer (2008) toteaaakin tutkimuksessaan, että suurin osa yrityksistä ei pysty hallitsemaan globaalien hankintaketjujen vastuullisuutta yksin, sillä heillä ei yksinkertaisesti ole tarpeeksi valtaa hankintaketjuissa. Tässä vaiheessa astuvat kuvaan erilaiset hallituksen lainsäädännölliset vaatimukset, kansalaisjärjestöjen hankkeet ja yritysten omat yhteenliittymät. Egels-Zandén ja Wahlqvist (2007) tutkivat artikkelissaan erilaisten yritysten muodostamien yhteenliittymien merkitystä pyrittäessä määrittämään vastuullisen hankinnan käytänteitä liike-elämän kontekstissa. Aiemmin yritykset olivat osa hallitusten, ammattiliittojen ja kansalaisjärjestöjen hankkeita, mutta yritysten legitimitetin puuttuessa näistä hankkeista, ovat yritykset perustaneet omia toimielimiään vastuullisen hankinnan käytänteiden toteuttamiseen, tästä yhtenä esimerkkinä BSCI.

BSCI on yritysveltoinen globaalien hankintaketjujen hallintaan tarkoitettu vastuullisuuden järjestelmä, jota ylläpitää Foreign Trade Association (FTA). BSCI käyttää toiminnassaan muun muassa ILO:n (International Labour Organization) ja YK:n periaatteita koskien ihmisoikeuksia ja työntekijöiden oikeuksia sekä työoloja. BSCI tarjoaa yrityksille yhden globaalien code of conduct -sopimuksen ja ohjeet, kuinka implementoida näitä käytänteitä. Lisäksi BSCI antaa työkaluja, joiden avulla puuttua hankintaketjujen ongelmiin ja kouluttaa eri sidosryhmiä. (BSCI, 2015a.) BSCI:n code of conduct -sopimus rakentuu 11 periaatteelle: yritys ei käytä lapsi- tai pakkotyövoimaa, työntekijöillä on koontumis- ja järjestätymisvapaus, työntekijöillä on oikeus työterveyteen, työntekijät saavat reilua elämiseen riittävää palkkaa, työntekijät saavat aina laillisen työ sopimuksen, työaika on kohtuullinen, työntekijät eivät tule syrjityiksi, liiketoiminta on korruptoitumaton, nuorten työntekijöiden koulutukseen ja työsuojeluun kiinnitetään erityistä huomiota sekä ympäristövastuun näkökulmat otetaan huomioon toiminnassa. (BSCI, 2015b.)

Egels-Zandén ja Wahlqvist (2007) ovat kuitenkin sitä mieltä, että BSCI:n kaltaiset toimielimet eivät kykene saamaan aikaan stabiilia määritelmää yrityksen vastuullisuudelle, sillä ammattiliitot ja kansalaisjärjestöt on suljettu usein pois näiden päättävistä toimielimistä. Tästä muodostuu paradoksi BSCI:n kaltaisten toimielinten, vastuullisen hankinnan käytänteiden ja sidosryhmävaatimusten välille, sillä BSCI on juuri Cramerin (2008, 399)

toivomaa yhteistyötä ja pyrkimys alentaa kaikkien kustannuksia vastuullisia hankintaketjuja luotaessa. BSCI:n kaltaisissa toimielimissä piilee siis ajatus siitä, että kilpailun sijaan vastuullisuuden saralla keskenään kilpailevat yritykset voisivat tehdä yhteistyötä suuremman hyvän vuoksi (Egels-Zandén & Wahlqvist, 2007). Egels-Zandénin ja Wahlqvistin (2007) tutkimuksessa kuitenkin nousee selkeästi esille, että tämänkaltaiset toimielimet eivät ole kansalaisjärjestöjen ja ammattiliittojen mieleen, sillä heidän mukaansa järjestelmien luotettavuutta ei voida taata, mikäli toimijoina on vain yritysedustajia. Tulisikin siis tehdä aiempaa kattavampaa tutkimusta BSCI:n kaltaisten toimielinten toimivuudesta ja BSCI:stä yrityksiin jalkautuvista vastuullisuuskäytännöistä, jotta niiden merkityksellisyys vastuullisen hankinnan käytännöiden kannalta voitaisiin selvittää.

Kaiken kaikkiaan vastuullisuuskäytännöitä toteuttavien yritysten on kuitenkin tärkeää kehittää asiakkaidensa luottamusta ja sitoutua strategisesti kannattaviin vastuullisuusohjelmiin. Koska vastuullisuuden motiivit usein kyseenalaistetaan, yritysten tulisi sitoutua uskottaviin vastuullisuusohjelmiin, joihin heidän asiakkaansakin uskovat. Joskus yritys voi joutua jopa vakuuttelemaan asiakkaitaan siitä, että korkeampi sosiaalisen vastuun taso ei tarkoita hintojen nousua tai laadun laskua. Ymmärrys asiakasodotuksista sosiaalisen vastuun osa-alueita kohtaan on tärkeä tekijä kehitettäessä ja implementoitaessa menestyviä vastuullisuusohjelmia. (Mohr, 2001, 70.)

2.5 Vastuullisen hankinnan käytännöt yrityksissä

2.5.1 Vastuullisen hankinnan ajurit

Højmosen ja Adrien-Kirbyn (2012) kirjallisuuskatsauksesta nousee esille, että vastuullisen hankinnan käytännöt nojaavat tällä hetkellä yrityksissä vahvasti code of conduct -sopimukseen, mutta olemassa oleva tutkimus ei osaa vastata siihen, kuinka code of conduct -sopimukset yrityksissä muodostetaan eli mitkä vastuullisuustekijät sopimukseen nousevat. Siihen, millaisiksi yrityksen vastuullisuuskäytännöt muodostuvat, vaikuttaakin vahvasti yrityksen johdon sitoutuminen tavoitteisiin, kansalliseen kulttuuriin liittyvät näkökohdat ja vastuullisuuskulttuurin jalkauttamisen onnistuminen organisaatioissa (mm. Højmoose & Adrien-Kirby, 2012; Peruss, 2000; Worthington ym., 2008). Mont ja Leire

(2009) pyrkivätkin selvittämään tutkimuksessaan, miksi yhteiskunnan odotusten ja yritysten todellisten vastuullisuuskäytänteiden välillä on suuri kuilu vastuullisesta hankinnasta puhuttaessa. He löysivät sisäisiä ja ulkoisia ajureita, sekä sisäisiä ja ulkoisia esteitä.

Yhtenä vastuullisen hankinnan sisäisenä ajurina voidaan pitää yleisintä tapaa nähdä vastuullinen hankinta osana yrityksen vastuullisuutta: ”se on oikein tehty.” (Carter, 2005; Mont & Leire, 2009). Worthington ym. (2008, 328) toteavat kuitenkin, että vaikei olekaan olemassa todisteita vastuullisen hankinnan suorasta vaikutuksesta yrityksen tulokseen tai toimittajan suoriutumiseen, vastuullinen hankinta auttaa kuitenkin rakentamaan luottamusta ostaja-toimittaja -suhteissa. Tämä puolestaan parantaa pitkällä aikavälillä toimittajan suortumista, mikä taas leikkaa yrityksen hankintakuluja ja vaikuttaa näin tulokseen.

Myös mainetekijät voidaan nähdä sisäisenä ajurina (Mont & Leire, 2009; Porter, 2006), sillä vastuullisen hankinnan käytänteillä voidaan nähdä olevan hyvää mainetta ylläpitäviä piirteitä. Ja mikä tärkeintä, ilmapiiri yrityksissä on muuttunut niin, ettei vastuullisen hankinnan käytänteitä nähdä enää pelkästään riskinhallintana vaan asiakkaiden tietoisuuden kasvaessa vastuullinen hankinta on alettu nähdä myös kilpailuetuna muihin yrityksiin nähden. (Mont & Leire, 2009, 392.) Ulkoisiksi ajureiksi sekä kirjallisuuden että toteutetun tutkimuksen mukaan nousivat kansalaisjärjestöt ja media, joilla molemmilla on roolinsa yrityksen ja asiakkaiden välissä (Mont & Leire, 2009, 402).

Monet vastuullisuuskäytänteet toteutetaan, jotta kyetään säilyttämään yrityksen arvo sidosryhmien silmissä. Nämä käytänteet liittyvät usein lakiin, moraaliin tai normeihin. Kyseessä on siis pyrkimys vastata sidosryhmien perusodotuksiin ja tällöin vastuullisuuskäytänteiden toteuttaminen onkin yleensä taloudellisesti kannattava. Yritykset kuitenkin toteuttavat monia vastuullisuuskäytänteitä, jotka ovat johtajien mielestä oikein (Carter, 2005; Mohr, 2005), tällöin kyseessä on usein lain, moraalin ja normin ylittävät käytännöt. Tällaiset käytänteet ovat yrityksen näkökulmasta riski, sillä niiden taloudellista kannattavuutta ei voida suoraan osoittaa. (Mohr, 2005, 123.) Carter (2005, 187) kuitenkin toteaa, että vaikka vastuullisen hankinnan käytänteillä ei välttämättä olekaan suoraa yhteyttä yrityksen taloudelliseen menestykseen, nämä käytänteet kuitenkin johtavat yrityksen sisäiseen oppimiseen. Tämä puolestaan parantaa tavarantoimittajan suoriutumista ja johtaa näin kulujen pienenemiseen.

2.5.2 Vastuullisen hankinnan esteet

Mont ja Leire (2009) ovat yksimielisiä monien muiden tutkijoiden (mm. Carter & Jennings, 2002; Hoejmose & Adrien-Kirby, 2012; Peruss, 2000; Worthington ym., 2008) kanssa siitä, että johtoportaan sitouttamattomuus vastuullisuuskäytänteisiin voidaan nähdä suurimpana esteenä vastuullisen hankinnan käytänteiden implementoinnille. Mikäli johtoporras ei ole sitoutunut vastuullisuuskäytänteisiin ja onnistu jalkauttamaan niitä keskijohdon kautta hankintaorganisaatioon, eivät vastuullisen hankinnan strategiset tavoitteet tule toteutumaan. Tällöin ei myöskään saavuteta tilannetta, jossa toimittajat olisivat sitoutuneet osto-organisaation vastuullisuuskäytänteisiin (Carter & Jennings, 2002).

Usein huomataan, että vaikka nimellinen ylimmän johdon tuki löytyisikin, loppuu sitoutuminen, kun code of conduct -sopimuksen noudattaminen vaatisi kalliimman toimittajan valinnan tai muita vaihtoehtoiskustannuksia. Nämä vaihtoehtoiskustannukset voivat tuntua hetkellisesti suurilta, mutta takaavat, että vastuullisuuskäytänteiden implementointi organisaatiossa ei jää vajavaiseksi koulutuksen tai tiedon puutteesta johtuen. Tällä hetkellä organisaatioilla voi nimittäin olla paljonkin tietoa, kuinka hallita sisäisiä sosiaalisia ongelmia organisaatiossa, mutta hyvin vähän ymmärrystä siitä, millaisia sosiaalisen vastuun näkökohtia voi nousta esille hankintaketjun alkupäässä. Ylimmän johdon sitoutuminen onkin avainasemassa vastuullisen hankinnan käytänteiden toteuttamisessa, sillä saadessaan ylimmän johdon tuen, hankinnasta vastaavat työntekijät ottavat organisaatiossa tehokkaammin käyttöön vastuullisen hankinnan käytänteitä. (Mont & Leire, 2009, 394.)

Ulkoisista vastuullisen hankinnan esteistä toimittajalle puolestaan suurimmaksi Montin ja Leiren (2009, 403) mukaan muodostuu tosiasia, että auditoinnit ja sosiaalisen vastuun käytänteet vaativat huomattavan panostuksen sekä ajallisesti että rahallisesti. Tämä asettaa myös Cramerin (2008) mukaan toimittajan usein ristiriitaiseen asemaan, sillä heiltä vaaditaan monimutkaisten vastuullisuusohjelmien noudattamista, mutta samalla kuitenkin entistä lyhyempiä toimitusaikoja. Moni toimittaja syyllistyykin tästä johtuen vilpilliseen toimintaan ja moninkertaiseen kirjanpitoon. Tilaavan yrityksen tulisikin ymmärtää entistä paremmin, että vaatimus vastuullisuudesta ei välttämättä ole aina suoraviivaisen helppo toimittajalle, varsinkaan mikäli samaan aikaan muut vaatimukset kasvavat. Usein

toimittajat joutuvat myös jatkuvien erilaisia kriteereitä noudattavien auditointien alaisiksi, mitkä vievät toimittajilta valtavasti aikaa ja rahaa. (Cramer, 2008; Mont & Leire, 2009.)

Tilaavan organisaatio vastuullisen hankinnan ulkoiseksi esteeksi puolestaan muodostuu hankintaketjujen hankala seurattavuus ja monimuotoisuus. Kun yrityksen on vaikea kartoittaa yksikerroksista hankintaketjuaankaan kattavasti, haasteet moninkertaistuvat, kun hankintaketju on monikerroksinen. (Cramer, 2008; Mont & Leire, 2009). Toisaalta, vaikka pienempi määrä toimittajia ja pitkäkestoiset tilaaja-toimittaja -suhteet ovatkin positiivinen asia, tekevät ne kuitenkin pienen toimittajayrityksen tilanteen tukalaksi. Pienien ja keskisuurten toimittajien ei ole enää mahdollista kilpailla suurempia vastaan, kun vastuullisuuden vaatimukset nousevat niin korkeaksi, etteivät ne pysty niitä ilman suurta rahallista panosta saavuttamaan. Tämä puolestaan johtaa näiden toimijoiden ajautumiseen pois markkinoilta tai siirtymiseen toimittajiksi sellaisille yrityksille, jotka eivät vaadi yhtä kattavia vastuullisuuskäytänteitä, mutta arvostavat matalaa hintaa. (Mont & Leire, 2009.)

Kwon ja Suh (2005) perustavat vastuullisiin hankintaketjuihin liittyvän tutkimuksensa siihen, että menestyksekkäät hankintaketjut perustuvat aina hankintaketjun yhteistyötahtojen sitoutumiseen ja keskinäiseen luottamukseen. Sitoutumisen ja luottamuksen puuttumisella on heidän mukaansa negatiivinen vaikutus sekä hankintaketjun vastuullisuuteen että hankintaketjuna taloudelliseen kannattavuuteen. Ilman keskinäistä luottamusta, yhteistyöstä ja hankintaketjuista tulee hauraita ja haavoittuvia. (Kwon & Suh, 2005, 27–31.) Kwon ja Suh (2005) osoittavatkin, että sitoutuminen ja luottamus kulkevat käsikädessä puhuttaessa hankintaketjujen hallinnasta, mikä puolestaan puhuu pitkäkestoisten tilaaja-toimittaja -suhteiden puolesta.

2.6 Vastuullisuus ja vastuullinen hankinta rakennusteollisuudessa

Rakennusteollisuus saa usein moitteita siitä, että se toimii välittämättä ympäristöstä, haastaa usein riitaa asiakkaidensa kanssa, eikä välitä yhteiskunnasta (Zhao, 2012, 278). Mutta on tosiasia, että rakennusteollisuuskään ei voi toimia enää välittämättä yrityksen sosiaalisesta vastuusta vaan sen tulee alkaa ottaa huomioon vastuullisuuskäytänteiden merkitys

toiminnassaan (Zhao, 2012, 287). Vastuullisuuskäytänteiden toteuttaminen rakennusteollisuudessa on kuitenkin haasteellista, sillä kyseessä on lyhytaikaisista projekteista muodostuva toimiala. Projekteihin taas osallistuu yleensä useita kymmeniä erilaisia sidosryhmiä, joilla on erilaisia tavoitteita ja motiiveja. Ja mitä tulee vastuullisuuteen, pyrkivät projektin eri osapuolet yleensä pallottelemaan sitä toisilleen, ottamatta vastuuta itse. (Lin ym. 2016, 319.) Rakennusalalla voidaankin nähdä olevan viisi toimijaa, jotka määrittävät vahvasti sitä, millaiseksi toimialan vastuullisuuden käytänteet muodostuvat ja missä määrin niitä implementoidaan. Nämä toimijat ovat suunnittelijat, johtava urakoitsija, sijoittajat, tulevaisuuden käyttäjät ja omistajat. Jos jokin näistä toimijoista vaatii erilaisia vastuullisuuskäytänteitä kuin olemassa olevat, tulee ne toteuttaa. (Martinuzzi ym. 2011, 1.) Eli voidaankin siis todeta, että vastuullisuuskäytänteisiin vaikuttavat ne sidosryhmät, joilla on eniten valtaa.

Rakennusteollisuus joutuu tasapainoilemaan halpojen tuotantokustannusten ja sosiaalisen vastuun välillä. Ja vaikka rakennusteollisuus onkin aina paikkaan sidottua siellä, missä rakennustyömaa vaikuttaa, on sillä kuitenkin kansainvälinen vaikutus, sillä monet rakennusyrietykset ovat kansainvälisiä ja toisaalta myös rakennusteollisuuden toteuttama hankinta on globaalia. (Martinuzzi, 2010, 39–40.) Rakennusteollisuuden sosiaalisen vastuun ongelmat liittyvät usein työmaiden työntekijöiden työoloihin ja oikeuksiin. Lisäksi läpinäkyvän kustannusrakenteen luominen asettaa omat haasteensa. (Martinuzzi, 2010, 51.)

Myös hankintaketjujen hallinta on ollut jo pitkään huolen aiheena rakennusteollisuudessa ja moni yritys kokeekin sidosryhmiltään entistä enemmän painostusta sen suhteen, että käytetyt tavarantoimittajat täyttäisivät sosiaaliseen vastuuseen ja ympäristöön liittyvät vaatimukset. Mutta vaikka monet rakennusalan yritykset tunnustavat ja tunnustavat vastuullisen hankinnan tärkeyden, saa se naurettavan vähän mainintoja ja tilaa rakennusyrietysten vastuullisuusraporteissa (Jones ym., 2006, 5–9). Lisäksi voidaan havaita, että rakennusteollisuudessa vastuullisuusraportointi ei ole yhtä tavanomaista ja standardoitunutta kuin monilla muilla toimialoilla (GRI, 2008).

GRI (Global Report Initiative) on luonut oman raportointimittaristonsa rakennusteollisuudelle, sillä kyseisellä teollisuuden alalla on laajasti vaikutuksia sekä ympäristöön että sosio-ekonomisiin näkökohtiin. Toimiala työllistää paljon ihmisiä kaikissa sen toiminnan

vaiheissa, lisäksi hankintaketjut ovat usein pitkiä ja kompleksisia, tästä syystä ne vaativatkin erityistä huomiota yrityksiltä. Rakennusteollisuudesta erityisen herkän vastuullisuusepäkohtien löytymiselle hankintaketjuista tekee alihankkijoiden suuri määrä ja niiden aktiivinen käyttö. GRI:n mukaan suurimpia ongelmia hankintaketjuissa rakennusteollisuudessa ovat erilaiset ihmisoikeusloukkaukset, joita voi ilmetä hankintaketjun missä tahansa vaiheessa. (GRI, 2014.)

2.7 Vastuullisuus ja hankinta pähkinäkuoressa

Vaikkei olekaan päästy yhteysymmärrykseen hyödyttääkö vastuullisuuskäytänteiden implementointi yrityksiä taloudellisesti (Barnett & Salomon, 2006; Carter 2005; Hoejmose & Adrien-Kirby, 2012; Quarshie, 2016) ja motiivit toteuttaa vastuullisen hankinnan käytänteitä voivat olla moninaisia ja vaihdella yrityksestä toiseen, vastuullisen hankinnan käytänteiden implementointi voi kuitenkin olla yritykselle tärkeä mainetekijä (Mont & Liere, 2009; Porter, 2006), joka puolestaan vaikuttaa pitkällä aikavälillä yrityksen taloudelliseen suoriutumiseen. Parhaat mainehyödyt ja kilpailuetu vastuullisen hankinnan käytänteiden implementoinnista saadaan, kun yrityksen sidosryhmädialogi on tehokasta ja toimivaa. Vastuullisuus ja vastuullisen hankinnan käytänteet tulisikin sidosryhmädialogia hyödyntäen sitoa osaksi yrityksen strategiaa, jolloin niistä tulisi osa jokapäiväistä tekemistä yrityksessä. (Barnett & Salomon, 2006; Kujala ym. 2017; Wolf, 2014.) Lisäksi tärkeä rooli vastuullisen hankinnan käytänteiden toteutumisessa yrityksissä on johdon sitoutumisella, sillä vain silloin, kun yrityksen johto on sitoutunut vastuullisen hankinnan käytänteisiin, on niiden implementointi tehokasta ja hyödyttää yritystä eniten (Carter & Jennings, 2002; Hoejmose & Adrien-Kirby, 2012; Peruss, 2000; Worthington ym., 2008).

Globaalien hankintaketjujen hallinnassa on aina haasteensa ja etenkin monikerroksisia globaaleja hankintaketjuja ei pysty yksikään yritys yksin hallitsemaan, joten parhaaseen tulokseen päästään yhteistyöllä (Cramer, 2008; Mont & Leire, 2009). Yritysten välisestä yhteistyöstä hankintaketjujen hallinnassa toimii esimerkkinä yritysveltoinen BSCI, joka auttaa yrityksiä kehittämään ja ylläpitämään vastuullisia hankintaketjuja. Kansalaisjärjestöt ovat kuitenkin kriittisiä BSCI:n kaltaisia järjestelmiä kohtaan, sillä ne eivät usko, että yritysveltoiset vastuullisuuden järjestelmät voisivat olla tarpeeksi luotettavia vastuullisuu-

den mittareita. (Egels-Zandén & Wahlqvist, 2007). Vastuullisten hankintaketjujen kannalta merkittäviä ovat myös pitkäikäiset ostaja-toimittaja -suhteet, jotka ovat rakentuneet luottamukselle ja läpinäkyvyydelle. Suosittaessa tällaisia pitkäikäisiä ostaja-toimittaja -suhteita pienet toimittajat kuitenkin joutuvat usein ahdinkoon, sillä niillä harvemmin on varaa sijoittaa vastuullisuuskäytänteisiin, kuten auditointeihin niin paljon rahaa kuin suurilla toimittajilla. (Cramer, 2008; Mont & Leire, 2009.)

Vastuullisen hankinnan käytänteet ovat rakennusteollisuudessa vielä lapsen kengissä, mutta tietoisuus ja sidosryhmien vaatimukset kasvavat koko ajan. Rakennusteollisuudesta haastavan vastuullisuuden osalta tekee sen projektimuotoisuus ja yhteen projektiin osallistuvien kymmenien toimijoiden moninainen kenttä. (Martinuzzi, 2010, 2011.) Niin rakennusteollisuudessa, kuin yritysten toiminnassa yleensäkin, näkyy tällä hetkellä se, että niillä sidosryhmillä, joilla on suurin taloudellinen vaikutus yritykseen ja eniten valtaa, on myös suurin mahdollisuus vaikuttaa yrityksessä toteutettaviin vastuullisen hankinnan käytänteisiin. (Kujala, 2017; Wolf, 2014.)

3 ASIAKASODOTUKSET OSANA VASTUULLISUUS-STRATEGIAA JA VASTUULLISTA BRÄNDÄYSTÄ

3.1 Asiakasodotukset yrityksen vastuullisuudelle

Yrityksen vastuullisuuden osalta vallitsee kaksi teemaa, joista tutkijat ovat suhteellisen yksimielisiä: Yrityksellä on muitakin vastuita kuin vain maksimoida taloudellinen voittonsa, ja yritys on vastuussa muillekin sidosryhmilleen kuin vain osakkeenomistajilleen (Alvarado-Herrera ym., 2015, 3). Voidaan myös todeta, että asiakkaat ovat paitsi koko ajan kiinnostuneempia yritysten vastuullisuuskäytänteistä myös Öbersederin ym. (2014, 101) mukaan ottavat yhä useammin ne huomioon tehdessään ostopäätöstä. Kasvavasta ymmärryksestä huolimatta on kuitenkin epäselvää, millaisia ovat asiakasodotukset yrityksen vastuullisuuskäytänteille ja millaiset käytänteet vaikuttavat parhaiten asiakaskäyttäytymiseen (Öberseder ym., 2014, 101). Tästä syystä myös yritysjohtajilta puuttuu selkeästi ymmärrystä siitä, mitä heiltä odotetaan ja millaisten vastuullisuuskäytänteiden implementointi johtaisi parhaaseen taloudelliseen hyötyyn. (Mohr, 2001, 45.)

Perinteisesti, kun on puhuttu asiakkaiden asettamista odotuksista yritystä kohtaan, on puhuttu tuotteen laadusta, hinnasta ja yrityksen taloudellisesta menestymisestä. Asiakasodotusten keskiössä onkin ollut jo pitkään laatu, ja puhuttaessa laadusta on nimenomaan pyritty kohtaamaan asiakkaan tarpeet. Nykyään laatu, jota asiakas tavoittelee tarkoittaa kuitenkin muutakin kuin vain tuotteen konkreettisia ominaisuuksia, sillä asiakas haluaa, että yritys toimii vastuullisesti, mutta kuitenkin taloudellisesti voittoa tehden. (Brady, 2002; Dawkins & Lewis, 2003.) Vastuullisuuden mittaaminen on kuitenkin huomattavasti vaikeampaa kuin perinteisesti nähdyn laadun mittaaminen, sillä vastuullisuudelle on hyvin vaikea määrittää rajat, joissa sitä voitaisiin mitata. Tästä huolimatta on kuitenkin syytä uskoa, että vastuullisuuden hallinta voi tarjota yrityksille merkittävää kilpailuetua samoin kuin laadunhallinta aikanaan tarjosi kehityksen etunenässä kulkeville yrityksille. (Sandra, 2004, 26.)

Vaikka asiakasodotusten mittaamiselle onkin ollut siis jo pidempään selkeä tarve, on yrityksen vastuullisuuskäytänteisiin kohdistuvien asiakasodotusten tutkimusta hidastanut yhtenäisten mittaristojen puute. Viime vuosina onkin julkaistu useampia tutkimuksia,

joissa on kehitetty faktorianalyysiin perustuvia työkaluja yrityksen vastuullisuuteen kohdistuvien asiakasodotusten mittaamiseen (Alvarado-Herrera ym., 2015; Öberseder ym., 2014). Alvarado-Herrera ym. (2015) ovat kehittäneet viiden tutkimuksen pohjalta mittariston, jolla voidaan mitata yrityksen vastuullisuustoimintaan kohdistuvia asiakasodotuksia (taulukko 1). Mittaristo sopii erityisesti palveluyritysten käyttöön, mutta Alvarado-Herrera ym. (2015) eivät sulje pois, etteikö mittaristoa voisi tietyin rajauksin käyttää myös muille toimialoille sijoittuvissa yrityksissä. Mittaristoa luodessaan Alvarado-Herrera ym. (2015) havaitsivat, että asiakasodotukset ovat moniulotteisia ja ne voidaan jaotella Triple bottom linen mukaisesti sosiaaliseen, taloudelliseen ja ympäristöä koskevaan ulottuvuuteen. Alvarado-Herrera ym. (2015) mittaristosta muodostuikin kolmeen ulottuvuuteen jaettu 18 väittämän patteristo, jossa käytetään seitsemänportaista Likertin asteikkoa.

Taulukko 1: Asiakasodotusten mittaamiseen kehitetyt mittaristot

MITTARISTO	ALVARDO-HERRERA YM. (2015)	ÖBERSEDER YM. (2013)	BRUNK (2010)
Ulottuvuudet	<ul style="list-style-type: none"> Sosiaalinen ulottuvuus Taloudellinen ulottuvuus Ympäristö 	<ul style="list-style-type: none"> Asiakas Työntekijä Ympäristö Tavarantoimittaja Paikallisyhteisö Osakkeenomistajat Yhteiskunnallinen ulottuvuus 	<ul style="list-style-type: none"> Asiakkaat Työntekijät Ympäristö Paikallisyhteisö ulkomailta Paikallisyhteisö ja talous kotimaassa Yritysyhteisö eli yhteistyökumppanit
Menetelmä	<ul style="list-style-type: none"> Kyselytutkimus 7-portainen Likert 	<ul style="list-style-type: none"> Kyselytutkimus 5-portainen Likert 	<ul style="list-style-type: none"> Haastattelu
Väittämät	<ul style="list-style-type: none"> 18 	<ul style="list-style-type: none"> 37 	
Käyttömahdollisuudet	<ul style="list-style-type: none"> Palvelualan yritykset Rajauksin myös muut toimialat 	<ul style="list-style-type: none"> Kaikki toimialat Eurooppalainen konteksti 	<ul style="list-style-type: none"> Länsimainen konteksti Vaatii lisätutkimusta ennen laajaa käyttöä

Myös Öberseder ym. (2013) havaitsivat kehittäessään asiakasodotuksien mittaamiseen soveltuvaa mittaristoa, että yrityksen vastuullisuuskäytänteisiin kohdistuvat asiakasodotukset ovat aina moniulotteisia. He jakavat asiakasodotukset seitsemään ulottuvuuteen: asiakas, työntekijä, ympäristö, tavarantoimittaja, paikallisyhteisö, osakkeenomistajat ja yhteiskunnallinen ulottuvuus. Näistä merkittävimmät ulottuvuudet ovat asiakkaat, työntekijät ja ympäristö, mutta kaikkien seitsemän ulottuvuuden tulisi kuitenkin ohjata yrityksen vastuullisuusviestintää. Öberseder ym. (2013) mittaristo sisältää yhteensä 37 väittämää seitsemästä eri ulottuvuudesta ja käyttää viisiportaista Likertin asteikkoa. Öberseder

ym. (2013) toivovat, että mittaristo voisi olla apuna rakennettaessa yritysten vastuullisuusstrategioita, joissa asiakasodotukset olisi huomioitu aiempaa kattavammin. Öberse-derin ym. (2013) kehittämää mittaristoa voidaan käyttää kautta teollisuuden alojen, vaikka tutkimuksen suurimpana rajoitteena onkin tällä hetkellä, ettei mittaristo ota huomioon kulttuurillisia eroavaisuuksia vaan soveltuu sellaisenaan käytettäväksi vain eurooppalaisessa kontekstissa.

Myös Brunk (2010) on samaa mieltä asiakasodotusten moniulotteisuudesta, sillä hän havaitsi tutkimuksessaan kuusi aluetta, joihin asiakkaat ajattelevat yrityksen toiminnalla olevan vaikutusta. Nämä alueet ovat asiakkaat, työntekijät, ympäristö, paikallisyhteisö ulkomailla, paikallisyhteisö ja talous kotimaassa ja yritys yhteisö eli yhteistyökumppanit. Brunkin (2010) tutkimus myös osoittaa, että asiakkaan ja yrityksen näkökulmat ovat erilaiset ja asiakkaiden odotukset vastuullisuuden suhteen ovat huomattavasti moniulotteisemmat, kuin kirjallisuus tällä hetkellä olettaa. (Brunk, 2010, 260.) Lisäksi osakkeenomistajat hyötyvät eniten, kun kaikki muut asiakasodotusten ulottuvuudet on otettu yrityksen toiminnassa huomioon. Osakkeenomistajat voidaankin mielestäni nähdä muita asiakasodotuksien ulottuvuuksia yhdistävänä ulottuvuutena, joka toimii muiden ulottuvuuksien yläkäsitteenä.

3.2 Asiakasorientaatio vastuullisessa hankinnassa

Taten ym. (2010, 30) mukaan asiakasorientaatio voi olla yrityksen markkinointistrategiana myös vastuullisuusraportointia toteuttaessa. Tällöin yritys etsii legitimitettä toiminnalleen asiakkailtaan ja esimerkiksi vastuullisuusraportoinnissa tämä voi näkyä muun muassa erityisesti asiakkaille suunnattuna sisältönä. Vastuulliset hankintaketjut nousevat merkittävään asemaan, kun lähdetään toteuttamaan asiakasodotusten mukaista vastuullisuusstrategiaa. Asiakastyytyväisyyttä kasvatetaan, kun parannetaan sidosryhmäyhteistyötä ja hankintaketjujen alkupään valvontaa. Taten ym. (2010, 30) mukaan näin toimiva yritys on ymmärtänyt vastuullisten hankintaketjujen merkityksen yritykselle arvoa tuovana asiana ja proaktiivinen vastuullisuustoiminta hyödyttääkin yritystä enemmän kuin reaktiivinen. Hankintaketjujen loppupään asiakasodotukset siis tehostavat hankintaketjujen alkupään vastuullisuuskäytänteiden implementointia (Tate ym., 2010; Smith ym., 2013).

Asiakasorientaatio näkyy vastuullisuuskäytänteissä usein myös Dooreyn (2011, 587) mukaan niin, että yritykset julkaisevat hankintaketjunsä ja alihankkijoidensa tiedot, näin yritykset tekevät hankintaketjuistaan läpinäkyviä. Yritykset myös näkevät hankintaketjunsä julkisuuden pienempänä pahana kuin niiden salaisena pitämisen, vaikka kyseessä onkin niin kutsuttu kaksiteräinen miekka. Doorey (2011, 600) kuitenkin toteaa, että yrityksiä, jotka antavat julkisuuteen tiedot hankintaketjuistaan ja näin ylläpitävät hankintaketjujen läpinäkyvyyttä, ei tulisi rankaista siitä, mikäli hankintaketjuista löytyy vastuullisuusongelmia, sillä ainakin yritykset ovat ilmaisseet tahtonsä pyrkiä muuttamaan asioita ja toimimaan toisin tekemällä hankintaketjuistaan läpinäkyviä. Kuten jo aiemmin todettua, yhden yksittäisen yrityksen mahdollisuudet hallita globaalien hankintaketjunsä vastuullisuutta ovat rajalliset (Cramer, 2008, 399), joten onkin huomion arvoista, että hankintaketjujen läpinäkyvyys mahdollistaa myös yritysten yhteistyön vastuullisuusongelmien ratkaisemiseksi yhteisissä tehtaissaan (Doorey, 2011, 599).

Jos voidaan osoittaa, että monet hankintaketjun alkupään ongelmat lähtevät liikkeelle hankintaketjun loppupään ongelmista, asettaa se yrityksille omanlaisensa vastuun ongelmien hoitamisessa. Tällainen vastuu voidaan suoraan johtaa ajatuksesta, että yritys on itse yhteydessä liikekumppaneihinsä ja näiden ongelmiin, joten yrityksellä on siis mahdollisuus puuttua ongelmakehtiin ja vaikuttaa monella tasolla. Yrityksillä onkin siis moraalinen vastuu luoda vastuullisesti käyttäytyviä asiakkaita, sillä ne pystyvät markkinoinnillaan voimakkaasti vaikuttamaan tämän hetkisiin päätöksentekomalleihin. (Smith ym., 2010, 631.) Perinteisen markkinoinnin tapa onkin ollut katsoa arvoketjua alaspäin kohti asiakasta, kun sosiaalisen yritys vastuun puolestapuhujat taas katsovat arvoketjua ylöspäin kohti toimittajaa ja tuotannon sosiaalista laatua sekä ympäristöystävällisyyttä. Asiakasorientaatio vastuullisessa hankinnassa tarkoittaakin, että markkinoinnin perinteinen tapa katsoa hankintaketjua alaspäin ja vastuullisen hankinnan tapa katsoa hankintaketjua ylöspäin tuodaan lähelle toisiaan ja niiden välille pyritään rakentamaan linkki: vastuullisuusviestintä, jolla yritykselle pyritään rakentamaan vastuullinen imago. (Smith ym., 2010, 624.) Asiakasodotukset otetaan siis huomioon rakennettaessa yrityksen vastuullisuusbrändiä ja vastuullisuusstrategiaa. Usein kuitenkin markkinointitoimistojen rakentamat vastuullisuusbrändit antavat vain positiivisen kuvan yrityksestä ja näin mahdolliset negatiiviset asiat jäävät huomiotta (Smith ym., 2010, 624).

Läpinäkyvyys ei tarkoitakaan vain asiakkaille raportoimista vaan koko ajan jatkuvaan dialogiin sitoutumista (Carter 2008; Sandra, 2004) ja palautteen käyttämistä omien vastuullisuuskäytänteiden parantamiseen. Yrityksen strategian ja vastuullisuusohjelman tulisi olla sidottu toisiinsa, eivätkä ne saisi olla omat erilliset ohjelmansa, joita johdetaan eri puolilta organisaatiota. Koska vastuullista hankintaa on kovin vaikea määritellä, onkin monilla hankintajohtajilla valitettavasti kovin erilaiset käsitykset siitä, mitä on vastuullinen hankinta ja mitä kaikkea se pitää sisällään. (Carter 2008, 367–369.)

3.3 Vastuullisuusstrategian rakentaminen B2B-markkinoilla

Asiakkaat ovat herkempiä negatiiviselle vastuullisuustiedolle kuin positiiviselle. Tästä syystä negatiivisella vastuullisuustiedolla onkin usein radikaalimpi vaikutus asiakkaiden asenteisiin kuin positiivisella. Sen (2001) ehdottaa, että yritysten tulisikin omaksua strategisempi näkökulma vastuullisuuspäätöksiä tehdessään, ei vain yrityksen kokonaisvaltaisen strategian takia vaan parantaakseen yrityksen kilpailuasemaa ja asemointia sidosryhmien silmissä. Tällöin vastuullisuus ei olisi vain positiivisten asioiden mainostamista vaan kokonaisvaltaisesti hyvine ja huonoine tekijöineen osa yrityksen toimintaa päivittäin, jolloin negatiiviset asiat eivät saisi kohtuuttoman suurta mittakaavaa tullessaan julkisuuteen. (Sen, 2001, 238.)

Mont ja Leiren (2009) havaitsivat tutkimuksessaan, että siinä missä B2C-markkinoilla (business to consumers) olevat yritykset ovat hyvin tietoisia mainehaitoista, joita vastuullisen hankinnan käytänteiden puuttuminen tai vajavaisuus voi aiheuttaa, eivät B2B-markkinat ole niinkään perillä vastuullisen hankinnan käytänteiden tärkeydestä ja vastuullisen hankinnan sosiaalisista näkökohdista. Tämä johtuu siitä, että B2C-markkinat ovat kansalaisjärjestöjen ja median jatkuvan seurannan alla, kun taas B2B-kauppaa käyvillä yrityksillä ei ole niinkään voimakkaita painostavia sidosryhmiä ympäristössään vaan ne voivat tehdä kauppaa poissa julkisuuden valokeilasta. Samanlainen tietoisuustason ero voidaan havaita myös pörssiyhtiöiden ja pörssiin listautumattomien yritysten välillä. (Mont & Leire, 2009, 391.)

Smith ym. (2010, 623) nostavat esille, kuinka aiemmin asiakkaat ovat olleet yritysten ohjaamia irrationaalisten ostopäätösten tekijöitä, mutta nykyään asiakkaista on tullut osa

yrityksen vastuullisuuskäytänteiden diskurssia ja he ohjaavatkin yrityksiä rationaalisilla ostopäätöksillään. Tästä syystä vastuullisuuden ja brändäyksen välinen rooli onkin nousut avaintekijäksi pyrittäessä vaikuttamaan hankintaketjujen vastuullisuusongelmiin. Vastaamalla hankintaketjun loppupään asiakasodotuksiin sopivalla brändäyksellä ja markkinointistrategialla, voidaankin ratkaista monia hankintaketjun alkupään vastuullisuusongelmia. (Smith ym., 2010, 632)

Jo pitkään on ymmärretty vastuullisuusbrändäyksen merkitys B2C-markkinoilla (Smith ym., 2010; Pai ym., 2013), mutta pikkuhiljaa on alettu myös käsittää, että vastuullisuusbrändäyksellä on merkityksensä myös B2B-kaupankäynnissä, ja että myös teollisuustajilla on odotuksia yrityksen vastuullisuuskäytänteitä kohtaan (Pai ym., 2013, 685). Pain ym. (2013, 685) mukaan empiiriset tutkimukset viimeisen vuosikymmenen aikana ovat osoittaneet, että B2B-kaupankäynnissä hinnan ja laadun lisäksi ostopäätökseen vaikuttavat myös luottamus ja aiemmat mielikuvat yrityksestä. Tämä asettaa B2B-kaupankäynnin alttiiksi samoille lainalaisuuksille kuin B2C-kaupankäynninkin, vaikka B2B-markkinoita onkin tutkittu yrityksen vastuullisuusbrändäyksen ja ylipäättäänkin brändäyksen näkökulmasta huomattavasti vähemmän. (Pai ym., 2013.)

Kun yrityksen vastuullisuuskäytänteitä ajavat sisäisestä motivaatiosta kumpuvavat tekijät, on tämä omiaan rakentamaan brändiuskollisuutta teollisten ostajien keskuudessa. Pain ym. (2013, 692) mukaan aiemmissä tutkimuksissa tuodaan vain harvoin esille tunneperäisten tekijöiden vaikutus B2B-markkinoilla, vaikka niilläkin todistetusti on oma merkityksensä myös teollisessa kaupankäynnissä. Vaikka Pain ym. (2013) tutkimus onkin toteutettu Taiwanissa ja näin ollen kulttuurillinen konteksti poikkeaa paljolti länsimaisesta kontekstista, osoittaa tutkimus kuitenkin, että myös B2B-markkinoilla asiakasodotusten huomioon ottaminen, rakennettaessa yrityksen vastuullisuuskäytänteitä on tärkeää, ja pitkällä aikavälillä sillä voidaan saavuttaa liiketoiminnallista etua suhteessa kilpailijoihin.

Smith ym. (2010) esittävät vastuullisuusstrategian luomiseksi ja vastuullisuusbrändäyksen tueksi avun hakemista sidosryhmäteoriasta. Omien sidosryhmien tunteminen ja vastuullisuusstrategian luominen sidosryhmien tarpeista käsin on omiaan luomaan arvoa myös yritykselle itselleen. Kun tuntee sidosryhmänsä ja niiden odotukset, kykenee vastaamaan tehokkaasti ja kohdennetusti kunkin sidosryhmän odotuksiin. Näin vastuullisuuskäytänteillä kyetään luomaan omaan toimintaan myös liiketoiminnallista hyötyä.

(Smith, 2010, 628.) On kuitenkin tärkeää muistaa, että sisäinen motivaatio vastuullisuuskäytänteiden implementointiin omassa toiminnassa kasvattaa ostajien brändiuskollisuutta B2B-ympäristössä enemmän kuin ulkoisista odotuksista lähtöisin oleva vastuullisuuskäytänteiden toteuttaminen (Pai ym., 2013, 692)

Mohr (2005) havaitsi, että luottamus yritykseen ja tieto yrityksen vastuullisuuskäytänteistä vaikutti asiakkaiden ostopäätökseen jopa enemmän kuin halpa hinta. Tämä asettaa asiakkaat kuitenkin haavoittuvaan asemaan, sillä tällöin asiakkailta vaaditaan taitoa arvioida erilaisten vastuullisuusohjelmien laatua ja tasoa. Se miten asiakkaat vastaanottavat yrityksen vastuullisuusohjelman riippuu siitä, saavatko asiakkaat luotettavaa tietoa. Kun yritykset kertovat vain hyvät asiat, joita tekevät, on monen asiakkaan luottamus yrityksiin alhainen (Mohr, 2005; Sen, 2001). Jos yritykset taas osoittavat pitkäjänteistä sitoutumista toimintaan tai voittoa tavoittelemattomiin järjestöihin, paranee asiakkaiden luottamus yrityksiä kohtaan. (Mohr, 2005, 142–143.)

3.4 Vastuullisuusbrändäys

Haitalliset ja epäeettiset käytänteet hankintaketjuissa ovat olleet esillä yritysten sosiaalisen vastuun keskusteluissa 1990-luvulta lähtien. Smithin ym. (2010) mukaan brändäys ja markkinointi ovat linkki, joka yhdistää asiakkaan ja hankintaketjun alkupään eli toimitajan. Laajempi käsitys brändäyksestä syntyykin vasta, kun ymmärretään, että tulee ottaa huomioon muutkin toimijat kuin vain asiakkaat. Brändäyksen ja markkinoinnin vaikutukset nimittäin yltyvät huomattavasti laajemmalle kuin vain asiakkaisiin ja yritykseen itseensä. Vaikka tietämys onkin vielä vajavaista ja lisätutkimusta tarvitaan, on havaittu, että markkinoinnilla voidaan vaikuttaa laajamittaisesti yhteiskuntaan. (Smith ym., 2010, 626–627.) Kujalan (2015) mukaan vastuullisuus tulisikin rakentaa yrityksen brändin ytimeen.

Kokonaisuutena brändi syntyy kaikesta, mitä yritys tekee, halusipa yritys sitä tai ei. Brändiin siis vaikuttavat kaikki asiat, joita yritys tekee ja asiakkaat muodostavat taas tätä kautta ajatuksensa yrityksestä ja asettavat odotuksensa brändin suhteen. Yritys taas pyrkii toimimaan niin, että ihmiset muodostaisivat siitä sellaisen mielikuvan kuin on yritykselle edullisinta eli yritys yrittää vastata asiakkaiden odotuksiin. (Blumenthal & Bergstrom,

2003, 328.) Koska nykypäivänä yrityksen on joka tapauksessa sijoitettava vastuullisuuteen, on kannattavaa rakentaa siitä osa brändiä. On selvää, että ilman vastuullisuuden rakentamista osaksi strategiaa ja näin ollen brändiä, vastuullisuuskäytänteillä ei saavuteta toivottua tulosta, saati taloudellista hyötyä. (Blumenthal & Bergstrom, 2003, 338.)

Vastuullinen brändäys voi kuitenkin onnistua vain, jos se viestitään onnistuneesti asiakkaille ja muille sidosryhmille. Markkinointi onkin yksi tärkeimpiä tekijöitä yrityksen vastuullisuusbrändäyksessä. Markkinoinnin lisäksi vastuullisuusraportointi on tärkeä työkalu näytettäessä, kuinka vastuullisuutta toteutetaan organisaatiossa. Ennen kaikkea sitoutuminen vastuullisiin toimintatapoihin voidaan osoittaa oikealla, kokonaisvaltaisella ja selkeällä viestinnällä, joka on suunnattu kaikille sidosryhmille. Asiakkaat voivatkin olla halukkaita maksamaan enemmän brändeistä, jotka tietävät vastuullisiksi, mutta vaihtavat nopeasti toiseen brändiin, mikäli yrityksen käytänteet eivät osoittaudukaan odotusten mukaisiksi. Kun sidosryhmäajattelu on vastuullisuusbrändäyksen ytimessä, voidaan brändäyksellä saavuttaa parhaat tulokset. (Kujala, 2015, 273.) Mutta kuitenkin niin kauan kuin vastuullinen kuluttaminen pysyy marginaalisena ilmiönä, vastuullinen tuotanto ei muutu vastuulliseksi kuluttamiseksi ja yrityksen sosiaalisen vastuun käytänteiden taloudellinen hyöty jää pieneksi. Tästä syystä yrityksillä onkin paljon valtaa ja vastuuta, kun ne toteuttavat vastuullisuusbrändäystä, sillä ne luovat samalla yhteiskunnallista todellisuutta. (Smith ym., 2010, 630.)

3.5 Vastuullinen toimijakuva kilpailuetuna

Nykyään puhuttaessa asiakkaiden odotuksista yritystä kohtaan, puhutaan laadun ja voiton maksimoinnin lisäksi myös vastuullisuudesta, jolla on yhä enemmän vaikutusta ostopäätökseen. (Alvarado-Herrera ym., 2015; Brady, 2002; Dawkins & Lewis, 2003; Sandra, 2014). Toisin kuin laadun, vastuullisuuden mittaaminen on kuitenkin hankalaa, sillä vastuullisuuden rajoja on hankalaa määrittää (Sandra, 2014, 26). Asiakasodotusten mittamiselle vastuullisuuden osalta onkin ollut jo pidempään selkeä tarve. Viime vuosina onkin kehitetty useita uusia mittareita, joilla asiakkaiden odotuksia esimerkiksi vastuullista hankintaa kohtaan voidaan mitata. Mittareita kehitettäessä on havaittu, että asiakasodotukset ovat aina moniulotteisia ja jopa moniulotteisempi, mitä kirjallisuus tällä hetkellä olettaa. (Alvarado-Herrera ym., 2015; Brunk, 2010; Öberseder ym., 2014.)

Jotta vastuullisen hankinnan käytänteillä voitaisiin saavuttaa paras mahdollinen kilpailuetu, tulisi niiden näkyä asiakasorientaationa vastuullisuuskäytänteitä implementoitaessa. Tämä tarkoittaa sitä, että hankintaketjujen läpinäkyvyys otetaan osaksi yrityksen vastuullisuuskäytänteitä. (Doorey, 2011; Tate ym., 2010.) Läpinäkyvät hankintaketjut mahdollistavat myös yritysten välisen yhteistyön hankintaketjujen vastuullisuuden takaamisessa (Doorey, 2011). Kaiken kaikkiaan asiakasorientaatio vastuullisessa hankinnassa tarkoittaa vastuullisuusviestintää, joka on rakennettu linkiksi hankintaketjun alkupään eli toimittajan ja loppupään eli asiakkaan välille. Vastuullisuusviestinnällä taas pyritään rakentamaan yritykselle vastuullinen imago, jolloin vastuullisen hankinnan käytänteistä tulee osa yrityksen vastuullisuusstrategiaa ja vastuullisuusbrändiä. Vastuullisuusstrategiana ja -brändinä näyttäytyvät kuitenkin usein markkinointitoimistojen toimesta yrityksen päälle liimatut positiiviset vastuullisuuskäytänteet. (Smith ym., 2010.) Osa onnistunutta vastuullisuusbrändäystä ja läpinäkyvyyttä on kuitenkin jatkuva dialogi asiakkaiden kanssa ja sitoutuminen vastuullisuuskäytänteiden parantamiseen (Sandra, 2004; Carter 2008).

Jo pitkään on ymmärretty vastuullisuusbrändäyksen tärkeys B2C-markkinoilla (Smith ym., 2010; Pai ym., 2013), mutta pikkuhiljaa on alettu ymmärtää, että samoilla tekijöillä on vaikutusta ostopäätökseen myös B2B-kaupankäynnissä. Empiirisissä tutkimuksissa onkin havaittu B2B-kaupankäynnin olevan altis samoille lainalaisuuksille kuin B2C-kaupankäynninkin (Pai ym., 2013), vaikka B2B-kaupankäynti ei olekaan jatkuvasti kansalaisjärjestöjen tai median agendalla (Mont & Leire, 2009). Parhaimpiin kilpailuetua tuottaviin tuloksiin päästäänkin, kun B2B-markkinoilla vastuullisen hankinnan käytänteitä ajaa eteenpäin yrityksen sisäinen motivaatio. Onkin havaittu, että yrityksen sisäinen motivaatio implementoida vastuullisen hankinnan käytänteitä kasvattaa asiakkaiden brändiuskollisuutta myös B2B-markkinoilla. (Pai ym., 2013.)

Brändi syntyy kaikesta, mitä yritys tekee, halusipa yritys sitä tai ei. Ja koska nykypäivänä yritys ei voi olla ottamatta huomioon vastuullisuustekijöitä toiminnassaan, on vastuullisuuden rakentaminen osaksi brändiä ainoa kustannustehokas tapa implementoida vastuullisuuskäytänteitä. (Blumenthal & Bergstrom, 2003). Vastuullisuusbrändäys onnistuu kuitenkin vain, jos se viestitään tehokkaasti sidosryhmille. Tästä syystä sidosryhmäajattelun tulisikin olla vastuullisuusbrändäyksen ytimessä, jolloin brändäyksellä voidaan saavuttaa

kilpailuetua muihin alan toimijoihin nähden (Kujala, 2015). Kaiken kaikkiaan yrityksillä on paljon valtaa ja vastuuta, kun ne toteuttavat brändäystä, sillä ne luovat samalla yhteiskunnallista todellisuutta ja muokkaavat ostokäyttäytymistä (Smith ym., 2010).

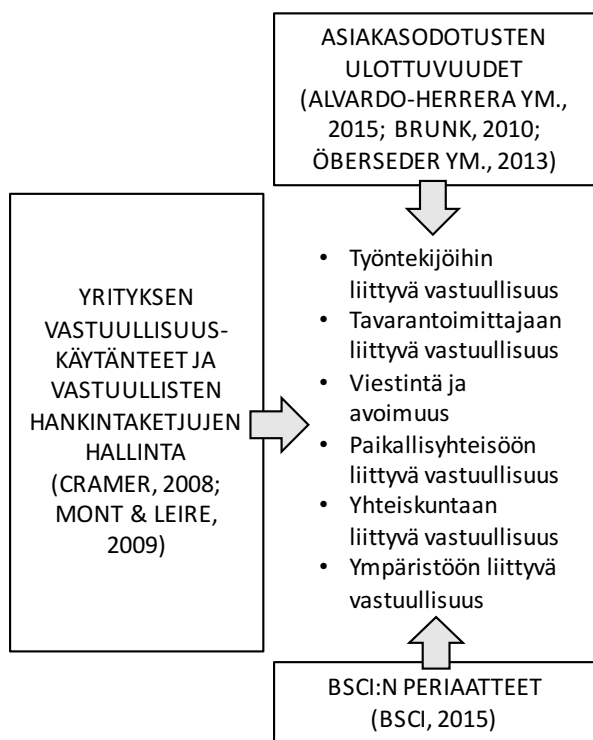
3.6 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on ollut perehtyä hankintaketjujen hallintaan, vastuulliseen hankintaan ja asiakasodotusten mittaamiseen. Vaikka asiakasodotusten mittaaminen vastuullista hankintaa kohtaa onkin haastavaa (Alvarado-Herrera ym., 2015; Öberseder ym., 2014), voidaan asiakasodotuksia kuitenkin pyrkiä selvittämään erilaisten mittaristojen avulla, joita on alettu viime vuosina kehittää enenevässä määrin. Syy tähän on ymmärrys siitä, että vastaamalla vastuullisuuskäytänteillä asiakasodotuksiin, voidaan saavuttaa suurempi liiketoiminnallinen hyöty kuin toteuttamalla vastuullisuuskäytänteitä sattumanvaraisesti (Smith ym., 2010). Asiakasodotukset puolestaan ovat aina moniulotteisia, jopa moniulotteisempia kuin kirjallisuus antaa tällä hetkellä ymmärtää (Brunk, 2010).

Yrityksen vastuullisuuskäytänteillä on useita erilaisia ajureita ja esteitä, nämä samat ajurit ja esteet ovat osana myös vastuullisten hankintaketjujen hallintaa (Cramer, 2008; Mont & Leire, 2009). Lisäksi tulee muistaa, että yksikään yritys ei oikeastaan voi yksin hallita globaaleja hankintaketjujaan (Carter, 2008). Ymmärrys tästä ja vastuullisuuskäytänteiden ajureista ja esteistä yhdistettynä tietämykseen asiakasodotusten ulottuvuuksista ja BSCI:n periaatteista, voidaan asiakasodotukset jakaa eri vastuullisuuden osa-alueisiin kohdistuviksi odotuksiksi. Nämä kirjallisuuskatsauksen avulla määritetyt osa-alueet ovat työntekijöihin liittyvä vastuullisuus, tavarantoimittajaan liittyvä vastuullisuus, viestintä ja avoimuus, paikallisyhteisöön liittyvä vastuullisuus, yhteiskuntaan liittyvä vastuullisuus ja ympäristöön liittyvä vastuullisuus.

Nämä kirjallisuuskatsauksen perusteella määritetyt aiempaan tutkimukseen nojaavat vastuullisuuden osa-alueet, joihin asiakkaiden odotukset kohdistuvat, ovat linjassa tutkimuskysymyksen kanssa ja muodostavat tutkimuksen teoreettisen viitekehysten (kuvio 3). Lisäksi nämä vastuullisuuden osa-alueet edesauttoivat myöhemmin tutkimuksen empiirisen

osion yhteydessä luomaan sopivat kysymyspatteristot kohdeyrityksen yritysasiakkaiden asiakasodotusten mittaamiseen.



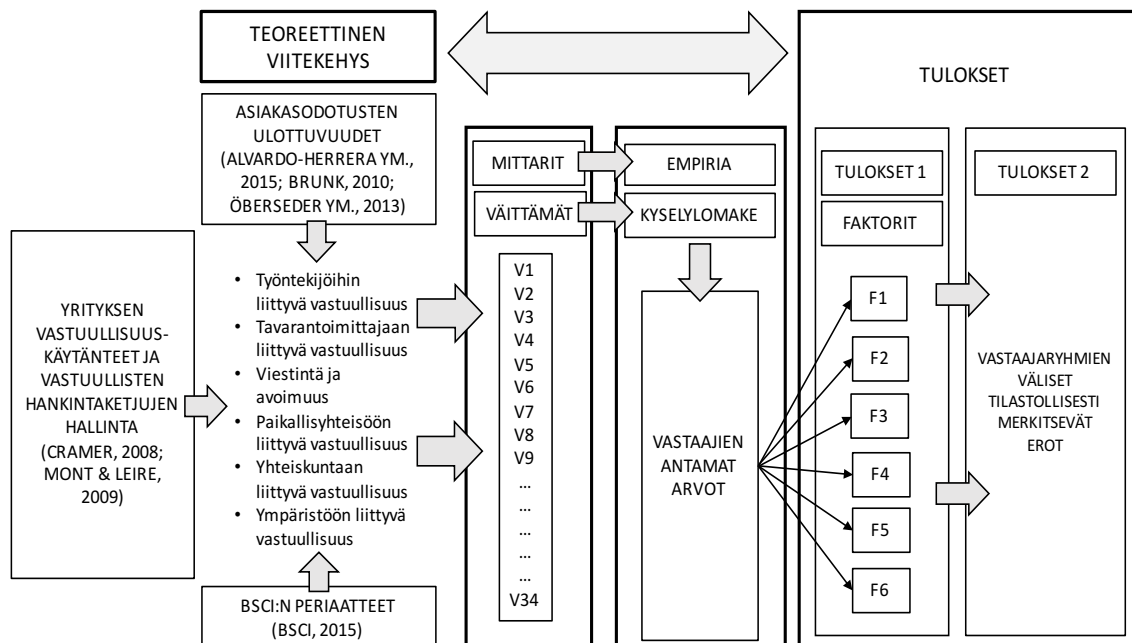
Kuvio 3: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kirjallisuuskatsaus osoittaa, että aihe on tuore ja vasta vähän tutkittu, tästä todisteena on olemassa olevien mittaristojen vähäinen määrä ja niiden toimivuuden testaamattomuus. On kuitenkin selvää, että asiakasodotuksia voidaan mitata erilaisilla kysymyspatteristoilla, kun vain muistetaan sosiaalisen suotavuuden rajoitteet, joita vastuullisuustutkimuksilla yleisesti on, ja tuloksiin suhtaudutaan sopivalla kriittisyydellä (Mohr, 2001). Parhaimmillaan tutkimalla yrityksen asiakkaiden asiakasodotuksia vastuullista hankintaa kohtaan, voidaan löytää tekijöitä, joilla on liiketoiminnallista merkitystä etenkin yrityksen imagon kannalta (Smith ym., 2010). Kokonaisuudessaan tehdyn tutkimuksen perusteella voidaan havaita, että ymmärrys tästä on vasta kasvamassa, mutta mitä enemmän aihealuetta tutkitaan sitä yksimielisempiä tutkijat siitä ovat.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Kvantitatiivinen kyselytutkimus

Tämä tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä kyselytutkimuksena. Vehkalahten (2008) mukaan määrällisen tutkimuksen kulmakivenä toimii mittaaminen. Jotta ilmiöiden mittaaminen olisi edes jossain määrin luotettavaa, tulee aluksi muodostaa mittausmalli, joka havainnollistaa tutkittavan ilmiön ulottuvuudet ja osiot, joilla pyritään selittämään tutkittavan ilmiön ulottuvuuksia. Vehkalahten (2008, 21) mukaan nämä osiot ovat yksittäisiä kysymyksiä tai väitteitä, jotka lähtökohtaisesti mittaavat aina yhtä asiaa kerrallaan. Mittari itsessään koostuu taas näistä osioista ja kokonaisuutena mittaa useita, jollain tavalla toisiinsa liittyviä asioita. Ilmiöiden mittaaminen vaatii, että kunkin ilmiön kohdalla pohditaan, miten kutakin ilmiötä voidaan mitata. (Vehkalahti, 2008 21-22.) Mittausmalli on osa tutkimuksen mittauskehikkoa (kuvio 4), joka kytkee toisiinsa tutkimuksessa käytettävät mittarit ja menetelmät (Vehkalahti, 2008, 121).



Kuvio 4: Tutkimuksen mittauskehikko

Kun ihmistieteilijä tekee kvantitatiivista tutkimusta, häntä eivät sinällään kiinnosta jakaumat ja erilaiset tunnusluvut vaan ne ilmiöiden väliset yhteydet, jotka voidaan todentaa käyttämällä kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. (Jokivuori & Hietala, 2007, 9-11). Tässä tutkimuksessa kvantitatiivinen kyselytutkimusaineisto analysoitiin käyttäen faktoriaaliansalyysia monisuuntaista varianssianalyysia, jotka ovat kvantitatiiviseen analyysiin soveltuvia monimuuttujamenetelmiä ja yksisuuntaista varianssianalyysia, joka ei sinällään vielä ole monimuuttujamenetelmä (Metsämuuronen, 2001, 104).

Monimuuttujamenetelmien, kuten muidenkin kvantitatiivisten menetelmien analyysin kolme keskeisintä rakennuspalikkaa ovat havaintoyksikkö, muuttuja ja arvo. Tulee kuitenkin muistaa, että monimuuttujamenetelmät eivät koskaan toimia teoreettisen ajattelun korvikkeina vaan ovat aina empiirisen tutkimuksen välineitä. (Jokivuori & Hietala, 2007, 9–13.) Kvantitatiivinen tutkimus vaatii tutkijalta aina halua sukeltaa aineiston tunnuslukujen taakse ja onkin tärkeää huomata, että kvantitatiivisessa tutkimuksessa muuttujien välisen yhteyden tilastollisen merkitsevyyden ja tulosten yhteiskuntatieteellisellä merkitsevyydellä ei ole mitään tekemistä keskenään (Jokivuori & Hietala, 2007, 20).

4.2 Aineiston keruu

4.2.1 Kyselylomakkeen muodostaminen

Tutkimuksessa käytetty kyselylomake (liite 1) on muodostettu mukailleen Öbesederin ym. (2013) ja Alvarado-Herreran ym. (2015) ja luomia yrityksen vastuullisuuden asiakasodotusten mittaristoja, sisällyttäen väittämiin kohdeyrityksessä käytössä olevan BSCI:n periaatteet. Tämä ohjaa kyselylomakkeen keskittymään vahvasti vastuullisen hankinnan sosiaaliseen ulottuvuuteen. Lisäksi lomakkeen kysymyksenasettelussa pyrittiin ottamaan huomioon, ettei lomake ohjaisi vastaajaa vastaamaan vain ”kyllä” tai ”ei”, tämä lisää lomakkeen luotettavuutta (Churchill, 1979; Kujala 2010). Kyselylomake myös pyrittiin muotoilemaan niin, ettei se korostaisi liikaa tutkimuskohdetta eli nimenomaan vastuullista hankintaa, jotta lomake ei sosiaalisen suotavuuden puitteissa ohjaisi vastaajaa näyttämään mielipiteitään positiivisemmassa valossa kuin ne ovat.

Kyselylomake toteutettiin Surveypal-nimisellä nettipohjaisella tutkimustyökalulla, joka mahdollisti kyselyn helpon jakelun ja aineistonkeruun tilastoinnin. Kyselylomake muodostuu kolmesta osiosta. Ensimmäisessä osiossa pyydettiin asiakkaan taustatietoina vastaajayrityksen koko työntekijöiden määrällä kuvattuna ja yrityksen ostot kohdeyritykseltä viimeisten 12 kuukauden aikana. Lisäksi tiedusteltiin, onko vastaajayrityksellä mahdollisesti liiketoimintaa ulkomailla, omaa hankintatoimintaa ja onko kyseessä pörssiyritys vai ei. Lisäksi tiedusteltiin, onko yrityksellä mahdollisesti käytössään jotakin vastuullisen hankinnan standardia. Tässä kysymyksessä vastausvaihtoehdot oli rajattu niin, että vastaajayritykseltä tiedusteltiin, mikäli heillä on käytössään samoja vastuullisuuden standardeja kuin tutkimuksen kohdeyrityksellä. Lopuksi tiedusteltiin, onko vastaaja esimiesasemassa vai ei, ja mikä on vastaajan tehtävänimike. Tehtävänimikkeen osalta päädyttiin avoimeen kysymykseen, sillä suljettua kattavaa valikkoa olisi ollut haastavaa toteuttaa, että vastausvaihtoehdot olisivat tarjonneet riittävän tehtävänimikkeiden monipuolisuuden vastaajille.

Kyselyn toinen osio muodostettiin käyttämällä väittämiä, jotka perustuvat BSCI:n 11 periaatteeseen sekä Öbersederin ym. (2013) ja Alvarado-Herreran ym. (2015) kehittämisiin asiakasodotusten mittaristoihin. Väittämät itsessään voidaan jaotella seitsemään eri vastuullisuuden osa-alueeseen (taulukko 2). Yhteensä väittämiä muodostettiin 34. Väittämien vastausasteikkona päädyttiin käyttämään viisiportaista Likertin-asteikkoa, jossa arvo '1' vastasi mielipidettä 'täysin eri mieltä', arvo '2' jokseenkin eri mieltä, arvo '3' ei samaa, eikä eri mieltä, arvo '4' jokseenkin samaa mieltä ja arvo '5' vastasi mielipidettä 'täysin samaa mieltä'.

Kyselyn kolmannessa osiossa vastajaa pyydettiin puolestaan asettamaan tärkeysjärjestykseen sidosryhmät, jotka voidaan nähdä myös Öbersederin ym. (2013) määrittäminä asiakasodotusten ulottuvuuksina: asiakas, työntekijä, ympäristö, tavarantoimittaja, paikallisyhteisö, osakkeenomistajat ja yhteiskunnallinen ulottuvuus. Ulottuvuudet määritettiin muotoon: paikallisyhteisö hankintamaassa, tavarantoimittajan työntekijät hankintamaassa, osakkeenomistajat, ympäristö, yhteiskunta (kotimaassa ja hankintamaassa), asiakas ja tavarantoimittaja. Lopuksi vastaajia pyydettiin asettamaan tärkeysjärjestykseen kohdeyrityksen strategiasta poimitut vastuullisuustekijät: ihmisoikeudet, ympäristövastuu, reilu kilpailu, lainsäädäntö, avoin viestintä, yhteiskunnallinen vastuu, yhteistyö-

kumppaneiden yhdenvertainen kohtelu ja korruptoitumattomuus. Kolmannen osion molemmissa kysymyksissä vastaajat antoivat arvon '1' mielestään tärkeimmälle sidosryhmälle/vastuullisuustekijälle, arvon '2' toiseksi tärkeimmälle, arvon '3' kolmanneksi tärkeimmälle ja niin edelleen eli mitä pienemmän arvon sidosryhmä/vastuullisuustekijä sai, sitä tärkeämpi se vastaajalle oli.

Taulukko 2: Kyselylomakkeen väittämät 1–34 vastuullisuuden osa-alueisiin jaoteltuina

OSA-ALUEET	VÄITTÄMÄT
Työntekijöihin liittyvä vastuullisuus	V1) Tavarantoimittaja maksaa työntekijöilleen elämiseen riittävää palkkaa V2) Tavarantoimittaja noudattaa paikallista työaikalainsäädäntöä V3) Tavarantoimittaja ei käytä lapsityövoimaa V4) Tavarantoimittajan työntekijöillä on mahdollisuus työterveydenhuoltoon V5) Tavarantoimittajan työntekijöillä on kokoontumis- ja järjestytmisvapaus V6) Tavarantoimittaja toteuttaa toiminnassaan yhdenvertaisuuden periaatetta V7) Tavarantoimittajan työntekijät eivät tule syrjityiksi V8) Tavarantoimittaja ei käytä pakkotyövoimaa V9) Tavarantoimittaja kiinnittää työntekijöiden lisäkoulutukseen erityistä huomiota V10) Tavarantoimittaja kiinnittää työsuojeluun erityistä huomiota V11) Tavarantoimittaja kiinnittää nuorten työntekijöiden asemaan erityistä huomiota V12) Tavarantoimittaja tekee aina työntekijän kanssa laillisen työ sopimuksen V13) Tavarantoimittaja toimii paikallisten lakien ja normien mukaisesti V30) Voi vaikuttaa tavarantoimittajiensa työntekijöiden työoloihin niitä parantavasti
Tavarantoimittajaan liittyvä vastuullisuus	V18) Kilpailuttaa tavarantoimittajansa reilusti V19) Kommunikoii avoimesti tavarantoimittajiensa kanssa V20) Neuvottelee rehellisesti tavarantoimittajiensa kanssa V21) Valitsee tavarantoimittajansa aina samoin periaattein V22) Antaa reilut kaupankäynnin ehdot tavarantoimittajilleen
Viestintä ja avoimuus	V23) Merkitsee tuotteet asianmukaisin vastuullisuusmerkinnöin V24) Antaa tilausvaiheessa riittävästi tietoa tuotteiden vastuullisuuteen liittyen V25) Antaa tilausvaiheessa riittävästi tietoa tuotteiden hankintaketjuihin liittyen V26) Noudattaa itse tavarantoimittajiltaan vaatimiaan periaatteita V27) Viestii avoimesti riskimaahankinnastaan V28) Viestii avoimesti hankintaketjuistaan V29) Pystyy valvomaan hankintaketjujaan tehokkaasti
Paikallisyhteisöön liittyvä vastuullisuus	V14) Yhteistyö on paikallisyhteisöä tukevaa V31) Haluaa tukea paikallisyhteisöjä maissa, joista toteuttaa hankintaa V33) Pyrkii todella auttamaan paikallisten sosiaalisten ongelmien ratkaisussa maissa, joista toteuttaa hankintaa
Yhteiskuntaan liittyvä vastuullisuus	V15) Missään hankintaketjun vaiheessa ei ilmene korruptiota V16) Hankintaketju noudattaa kaikissa vaiheissaan vallitsevaa lainsäädäntöä V32) Pyrkii yhteiskunnallisesti kestävään toimintaan maissa, joista toteuttaa hankintaa
Ympäristöön liittyvä vastuullisuus	V17) Tuotanto on paikallisten ympäristösäädösten mukaista V34) Pyrkii toiminnallaan edistämään ympäristöystävällisiä tuotantotapoja maissa, joista toteuttaa hankintaa

4.2.2 Kyselylomakkeen jakelu

Keskeisimmät vastaajien valintatavat kyselytutkimuksessa perustuvat otantaan, jonka tärkeimmät käsitteet ovat perusjoukko ja otos. Perusjoukkoon kuuluvat kaikki, joista tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita, otoksen muodostavat puolestaan kaikki ne jotka valikoituvat kyselyn vastaajiksi. Otannalla pyritään siihen, että perusjoukkoa huomattavasti pienemmän otoksen vastaukset voidaan yleistää koskemaan koko perusjoukkoa, tätä prosessia kutsutaan tilastolliseksi päättelyksi. (Vehkalahti, 2008, 43.) Tämän tutkimuksen perusjoukkoon kuuluvat kaikki kohdeyrityksen yritysasiakkaat. Perusjoukosta seulottiin satunnaisotannalla tämän tutkimuksen kannalta sopivalla tehtävänimikkeellä listatut yhteystiedot, joille kyselylomake lähetettiin. Nämä satunnaisotannalla poimitut yhteystiedot muodostavat tämän tutkimuksen otoksen, jonka koko oli lopulta yhteensä 421 henkilöä.

Aluksi linkki kyselylomakkeeseen lähetettiin 273 kohdeyrityksen yritysasiakkaalle. Kyselykutsun saajat edustivat työnimikkeensä mukaan yritysasiakkaan hankinnan kanssa suoraan tai välillisesti työskenteleviä henkilöitä. Kyselylomake oli avoinna aluksi viikon 10.2.-17.2., vastausaikaa päädyttiin kuitenkin jatkamaan viikolla, siten että vastausaika päättyi 24.2., jotta vastauksia saataisiin tarvittava määrä. Kyselyn ollessa avoinna lähetettiin joitakin muistutusviestejä vastaajille. Muistutusviestit lähtivät vastaajille, jotka eivät olleet avanneet linkkiä tai jotka olivat jättäneet vastauksen kesken. Koska 24.2. vastauksia oli vielä kovin vähän tavoitteeseen nähden, päädyttiin linkki lähettämään vielä 148 uudelle kohdeyrityksen yritysasiakkaalle. Vastauksia saatiin lopulta 103, joista 101 on tämän tutkimuksen kannalta käyttökelpoisia. Kahden vastaajan vastaukset jouduttiin siis hylkäämään ennen aineiston analyysia johtuen puutteellisista vastauksista, jotka voisivat aiheuttaa tulkintavirheitä aineiston analysoinnin yhteydessä (Metsämuuronen, 2001, 9).

4.3 Aineiston analyysi

4.3.1 Analyysimenetelmien valinta

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia asiakasodotuksia kohdeyrityksen yritysasiakkailta on kaiken kaikkiaan kohdeyrityksen vastuullista hankintaa kohtaan. Tämän jälkeen tutkittiin, vaikuttaako yrityksen koko työntekijöiden määrällä mitattuna tai viimeisen 12 kuukauden aikana kohdeyrityksiltä tehtyjen ostojen suuruudella mitattuna ryhmän asiakasodotuksiin. Lisäksi tutkittiin vaikuttaako se, onko vastaaja pörssiyrityksen edustaja, onko yrityksellä omaa hankintatoimintaa tai onko yritys kansainvälisesti toimiva vastaajan mielipiteisiin. Lopuksi selvitettiin vaikuttaako vastaajan esimiesasema asenteisiin kohdeyrityksen vastuullista hankintaa kohtaan. Ryhmäkohtaisia asiakasodotuksia tutkittiin varianssianalyysin avulla kuuden vastuullisuuden eri osa-alueita kuvaavan summamuuttujan avulla, jotka muodostettiin faktorianalyysin perusteella kyselytutkimuksen väittämistä eli alkuperäisistä muuttujista.

Analyysimenetelmät valittiin menetelmien ja aineiston yhteensopivuuden perusteella. Etukäteen tiedettiin, että aineiston tunnuslukujen tarkastelun jälkeen aineiston syvempi analyysi aloitetaan faktorianalyysin avulla, mutta muut analyysimenetelmät tarkentuivat analyysin edetessä. Summamuuttujien muodostamisen jälkeen yksi- ja kaksisuuntaiset varianssianalyysit valittiin analyysimenetelmiksi, sillä aineisto oli ominaisuuksiltaan sopeva niiden käytölle ja molemmat olivat toimivia analyysimenetelmiä tämän tutkimuksen tarpeisiin.

4.3.2 Faktorianalyysi

Aineiston analyysi aloitettiin tarkastelemalla aineistoa kokonaisvaltaisesti ja tutkimalla aineiston keskiarvoja ja prosentuaalisia osuuksia, näin aineistosta voitiin saada kokonaiskuva, jonka pohjalta syvempi analyysi oli helpompi lähteä toteuttamaan. Tämän jälkeen aineiston analysointia jatkettiin faktorianalyysin avulla. Faktorianalyysi on yksi vanhimpia monimuuttujamenetelmiä ja sen lähtökohtana ovat muuttujien väliset korrelaatiot. Selitettävänä on joukko empiirisesti mitattuja muuttujia, ja selittäjänä joukko ulottuvuuksia,

joita ei periaatteessa etukäteen tunneta. Mikäli väittämien tai kysymysten välillä on voimakas korrelaatio, mittaavat ne tällöin samaa ominaisuutta. Mikäli korrelaatio puolestaan on voimakkaan negatiivinen, mittaavat kysymykset tällöin saman ulottuvuuden eri ääripäitä. Faktoriansalyysia voidaan käyttää sekä eksploratiivisesti että konformatiivisesti (Jokivuori & Hietala, 2007, 89.) Tässä tutkimuksessa käytetään eksploratiivista eli perinteistä faktoriansalyysia, joka soveltuu käytettäväksi erityisesti silloin, kun on jo olemassa ajatus siitä, millainen teoria voisi yhdistää tutkittavia muuttujia (Metsämuuronen, 2001, 32). Faktoriansalyysin perusoletus on havaintojen riippumattomuus eli vastaajien antamat vastaukset eivät riipu toisistaan ajan tai paikan suhteen (Vehkalahti, 2008, 94.)

Metsämuuronen (2001, 32) mukaan faktoriansalyysissä oletetaan, että muuttujien välillä on aitoa korrelaatiota. Pääsääntönä Jokivuoren ja Hietalan (2007, 101) mukaan faktoriansalyysissä pidetään sitä, että muuttujan latauksen eli korrelaation on oltava vähintään 0,5, kun Metsämuuronen (2001, 32) mukaan latauksen tulisi olla vähintään 0,3, jotta faktoriansalyysi kannattaa tehdä. Raja-arvo on kuitenkin viime kädessä tutkijan itsensä päättävissä, jolloin tutkija voi määrätä, mitä muuttujia faktoriin tai komponenttiin sisällytetään (Jokivuori & Hietala, 2007, 101). Metsämuuronen (2001, 32) huomauttaa myös, että otoskoon tulisi olla riittävän suuri, mutta monessa tapauksessa riittää pienempikin kuin 200 havainnon otos. Korrelaation raja-arvoksi valittiin 0,5 ja tutkimuksen otoskoko on 101 havaintoa, mikä on faktoriansalyysin luotettavuuden kannalta alarajoilla (Metsämuuronen, 2001, 29). Tämän tutkimuksen kannalta otoksen pienehkö koko ei kuitenkaan muodostu suureksi ongelmaksi, sillä faktoriansalyysia käytetään tutkittaessa latautuvatko väittämät ennalta odotetusti teoriapohjan avulla muodostettujen ulottuvuuksien mukaan. Tämän jälkeen aineiston syvempi analyysi toteutettiin muilla kvantitatiivisen aineiston analysointiin soveltuvilla menetelmillä, jotka sallivat pienemmän otoskoon.

4.3.3 Summamuuttujien muodostaminen

Summamuuttujat ovat hyvä tapa käsitellä aineistoa, jossa on paljon muuttujia, kuten väittämiä. Tässä tutkimuksessa summamuuttujat muodostettiin faktoriansalyysin pohjalta ja faktoriansalyysin perusteella summamuuttujiin valikoituivat vain väittämät, jotka latautuivat jollekin faktorille. Jotta summamuuttujat voidaan muodostaa, on väittämien, joista ne

muodostetaan oltava samansuuntaisia. Mikäli näin ei ole, tulee väittämät kääntää samansuuntaisiksi. (Jokivuori & Hietala, 2007, 103.) Kyselyn kaikki väittämät olivat kuitenkin jo valmiiksi positiivisia, joten niitä ei tarvinnut kääntää. Summamuuttujat voitiinkin siis muodostaa suoraan faktorianalyysin tuloksien perusteella.

Summamuuttujat muodostettiin suoraan alkuperäisistä muuttujista eli väittämistä, sillä suoraan faktoripistemäärälle rakennetuissa summamuuttujissa on aina mukana jokainen muuttuja enemmän tai vähemmän. Tavallisista kärkimuuttujista muodostetuille summamuuttujille tulee mukaan vain kullekin yksittäiselle faktorille voimakkaimmin latautuvat muuttujat. Lisäksi tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia tutkittavan ilmiön yleisiä piirteitä, ei niinkään analysoida aineiston erityispiirteitä, mistä syystä päädyttiin muodostamaan yksinkertaisia keskiarvosummamuuttujia MEAN-menetelmällä, mikä on luotettavuudeltaan paras vaihtoehto etenkin aineiston koon ollessa faktorianalyysin luotettavuuden alarajoilla. (Jokivuori & Hietala, 2007, 103–104.)

4.3.4 Varianssianalyysi

Yksi tapa analysoida aineistoa summamuuttujien luomisen jälkeen on varianssianalyysi, joka nimestään huolimatta on keskiarvojen vertailumenetelmä (Vehkalahti, 2008, 140). Tässä tutkimuksessa on käytetty sekä yksi- että monisuuntaista varianssianalyysia. Yksisuuntaisella varianssianalyysillä voidaan tutkia yhden ryhmittelevän tekijän vaikutusta selitettävään muuttujaan, kun taas monisuuntaisella varianssianalyysillä selvitetään kahden tai useamman ryhmittelevän muuttujan vaikutusta selitettävään muuttujaan. Varianssianalyysin avulla pyritään selvittämään, onko ryhmien välisissä keskiarvoissa tilastollisesti merkittäviä eroja. Varianssianalyysillä on kolme edellytystä: havainnot ovat toisistaan riippumattomia, muuttujat ovat normaalisti jakautuneita ja muuttujien varianssit ovat yhtä suuret. (Metsämuuronen, 2001, 105).

Summamuuttujien jakautuneisuutta tutkittiin Kolmogorov-Smirnov -testin avulla. Tämän testin mukaan, mikään summamuuttujista ei ollut normaalisti jakautunut, mutta koska testi on herkkä hylkäämään jakaumien normaaliusoletuksen, mikäli havaintoja on paljon (Metsämuuronen, 2001, 15), tutkittiin jakaumien normaaliutta vielä histogrammi- ja Q-

Q-kuvioilla. Kuvioista voitiin päätellä, että suurin osa vastauksista summamuuttujissa sijoittuu normaalijakaumalle tai sen lähetyville, joten aineiston analyysiin voidaan käyttää varianssianalyysia. Monimuuttujamenetelmien voidaankin todeta yleensä olevan varsin robusteja eli vakaita, ja ne tuottavat luotettavia tuloksia, vaikka oletukset eivät täysin toteudukaan (Metsämuuronen, 2001, 8). Varianssien yhtäsuuruutta tutkittiin vasta analyysin teon yhteydessä, jolloin varianssit todettiin yhtä suuriksi.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Mittareiden reliabiliteetti tai tutkimustulosten luotettavuus ei ole niinkään mikään mittarien ominaisuus, vaan tutkimuksen luotettavuutta eli validiteettia arvioidaan läpi tutkimuksen. Tästä syystä on tehtävä ero empiirisen ja käsitteellisen tutkimuksen välillä, ja osa aineistolle tehtävistä kysymyksistä onkin puhtaasti empiirisiä. Mittari on validi, jos se ilmaisee ominaisuutta oikein, merkityksellisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Ulkoinen validiteetti kertoo siitä, kuin yleistettävä tutkimus on (Metsämuuronen, 2003, 42), sisäisen validiteetin käsite puolestaan ilmaisee sitä, että mittari todella mittaa sitä, mitä sillä halutaan mitata. Yksikään mittari luotettavuudesta ei kuitenkaan lopulta korvaa tutkijan omaa ajatustyötä ja arviointia tutkimusprosessissa. (Jokivuori & Hietala, 2007, 182-183.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuus on jossain määrin suoraan verrannollinen tutkimuksessa käytetyn mittarin luotettavuuteen. Mittauksen toistettavuuden mittana käytetään reliabiliteettikerrointa. (Metsämuuronen, 2003, 42.) Tässä tutkimuksessa summamuuttujien reliabiliteettia tutkittiin Cornbachin alfa -testillä, jolla voidaan testata mittareiden homogeenisuutta eli sisäistä yhdenmukaisuutta. Kunkin summamuuttuja reliabiliteettiä tutkittiin yksi kerrallaan summamuuttujan muodostavien väittämien osalta. Alfa arvon tulisi olla $>0,6$, jotta muuttujan sisäinen konsistenttisuus olisi riittävä (Jokivuori & Hietala, 2007, 104). Tässä tutkimuksessa jokaisen summamuuttujan osalta alfa sai arvon, joka on $>0,8$, joten mittareiden reliabiliteettia voidaan pitää kohtuullisen hyvänä.

Pohdittaessa tämän tutkimuksen validiteettia, tulee huomioon ottaa sosiaalisen suotavuuden käsite, mikä on selvä tutkimuksen sisäisen validiteetin uhka (Metsämuuronen, 2003, 43). Yrityksen vastuullisuuteen liittyvät tutkimukset kärsivätkin yleisesti juuri sosiaalisen

suotavuuden ongelmasta ja tämä tekee erilaisten mittaristojen luomisesta erityisen haasteellista. Vastaajat haluavat vaikuttaa ajattelevilta ja tietoisilta usein itselleen ja kysyjälle, mutta koska vastauksen kustannus on pienempi kuin todellisen toiminnan, monet kyselyt ehkä yliarvioivat vastuullisuuskäytänteiden vaikutusta ostopäätöksiin. (Mohr, 2001, 50.) Lisäksi tutkittaessa sosiaalisen vastuun käsitteitä on mukana aina myös moraalinen ulottuvuus. Nimenomaan moraalista ulottuvuudesta johtuen, kysyttäessä vastaajalta yrityksen vastuullisuuteen liittyviä kysymyksiä, ohjaa halu antaa positiivinen kuva omasta ja organisaationsa toiminnasta vastaamaan positiivisemmassa valossa kuin asiat oikeasti ovat. Vastaajat kokevat usein myös painetta tulla sosiaalisesti hyväksytyksi vastuullisuuskäytänteidensä osalta. Lisäksi tutkittaessa globaaleja hankintaketjuja, on aina olemassa kulttuurillisen relativismin vaara. Käsitteet vastuullisuudesta vaihtelevat yksilöiden, yritysten ja kansakuntien välillä. (Walker ym., 2012.) Tästä syystä tutkimusta varten muodostettu kyselylomake pyrittiin kysymyksenasettelunsa puolesta tekemään mahdollisimman vähän vastaajaa ohjaavaksi.

Samoin kuin aikanaan laadunhallintaan perustuvan ajattelun nostaessa päätään laadun mittareiden ollessa vielä vajavaisia, myös vastuullisuuden hallinnasta ajatellaan, että kuinka voidaan johtaa jotain, mitä ei voida mitata. Onneksi erilaisia vastuullisuuden mittareita on kuitenkin kehitetty ja on kehitteillä kiihtyvää tahtia. Sekä laadunhallinnalla että vastuullisuuden hallinnalla pyritään vastaamaan asiakkaiden odotuksiin yritystä kohtaan. (Sandra, 2004, 28-29.) Laadunhallinta ja vastuullisuuden hallinta eroavat toisistaan kuitenkin siinä, että vastuullisuuden hallinta perustuu avoimeen dialogiin sidosryhmien kanssa. Ennen kaikkea vastuullisuuden hallinta tarkoittaa avoimuutta ja läpinäkyvyyttä sidosryhmiä kohtaan ja osaltaan vastuullisuuden hallinta voidaan nähdä hyvää laadun takeena. (Sandra, 2004, 34.)

Joskus aineiston analyysin tulokseen voivat vaikuttaa myös aineistossa mahdollisesti olevat outlierit eli muusta joukosta selvästi erottuvat havainnot. Metsämuuronen (2001, 13) kuitenkin huomauttaa, että outlierien osalta on tärkeintä, että tutkija tuntee aineistonsa niin hyvin, että kykenee kommentoimaan korrelaatiokertoimen virheellistä suuruutta tai pienuutta. Summamuuttujien muodostamisen jälkeen tutkittavassa aineistossa havaittiinkin jotakin outlierejä jokaisen summamuuttujan kohdalla. Tässä tutkimuksessa aineiston suhteellisen pienen koon vuoksi, outlierit päätettiin pitää mukana analyysissä. Tämän tut-

kimuksen kannalta onkin tärkeintä, että outlierien olemassaolo tiedostetaan, niihin johtaneet syyt voidaan löytää ja outlierien olemassaolo on osa analyysiä sekä myöhemmin tutkimuksen johtopäätöksiä.

Kuten aiemmin jo mainittiin, ulkoinen validiteetti liittyy yleisesti ottaen siihen, kuinka yleistettävä tutkimus on (Metsämuuronen, 2003, 43). Tutkimuksen luotettavuuden kannalta, onkin kyselyn vastausprosentti hyvin tärkeä, sillä otos pyritään poimimaan niin, että se edustaa kattavasti perusjoukkoa, mutta mikäli vastausprosentti jää alhaiseksi, voi otoksen edustavuus jäädä kyseenalaiseksi. (Vehkalahti, 2008, 44.) Tämän tutkimuksen vastausprosentti oli 24 %, mikä on tämänkaltaisissa kyselytutkimuksissa melko tavanomainen. Tämä tutkimus onkin jossain määrin yleistettävissä kohdeyrityksen yritysasiakassuhteisiin, muttei välttämättä kohdeyrityksen ulkopuolelle.

5 TULOKSET

5.1 Aineiston esittely

Tässä tutkimuksessa käytetty aineisto koostuu yhteensä 103 havainnosta eli vastaajasta, joista 2 jouduttiin hylkäämään ennen analyysia analyysiin sopimattomina. Analyysissa on siis mukana 101 vastaajaa. Aineisto koostuu kohdeyrityksen yritysasiakkaiden edustajista, joiden työtehtäviin kuuluvat ostotoiminta ja hankinta tai jompikumpi näistä. Vastaajat ovat työnimikkeiltään muun muassa hankintapäälliköitä, projektipäälliköitä, tuotantopäälliköitä, projekti-insinöörejä, työnjohtajia, ostajia, työmaainsinöörejä ja urakkalaskijoita. Vastaajista 69 % oli esimiesasemassa ja 33 % vastaajista edusti pörssiyhtiötä (taulukko 3). Tutkimuksen vastausprosentti oli 24 %.

Taulukko 3: Aineiston kuvaus

	%	N
Otoksen koko		421
Vastauksia	24	101
Työntekijöiden määrä		
alle 20 henkilöä	9	9
20–50 henkilöä	19	19
51–150 henkilöä	20	20
151–250 henkilöä	10	10
yli 250 henkilöä	43	43
Ostot kohdeyritykseltä viimeisten 12 kk aikana		
alle 5 000 euroa	3	3
5 001–50 000 euroa	18	18
50 001–50 000	15	15
150 001–250 000 euroa	10	10
yli 250 000 euroa	54	55
Kansainvälistä toimintaa		
Kyllä	42	42
Ei	58	59
Pörssiyhtiö		
Kyllä	33	33
Ei	67	68
Omaa hankintatoimintaa		
Kyllä	86	87
Ei	14	14
Esimies		
Kyllä	69	70
Ei	31	31
Käytössä olevat vastuullisuuden järjestelmät		
BSCI (Business Social Compliance Initiative)	2	2
SA8000	0	0
ETI (Ethical Trading Initiative)	2	2
SMETA / SEDEX	0	0
ICS (Initiative Clause Sociale)	1	1
IMO Fair for Life: Social & FairTrade Certification	0	0
Ei mitään näistä	97	98

Vastaajista 43 % työskenteli yrityksessä, jossa on enemmän kuin 250 työntekijää ja yli puolet, 54 %, edusti yritystä, jonka ostot kohdeyritykseltä olivat viimeisten 12 kuukauden aikana olleet enemmän kuin 250 000 euroa. Yhteensä 28 % vastaajista työskenteli yrityksissä, joissa on vähemmän kuin 50 työntekijää. Vastaajista 42 % edusti yritystä, joka toimii kansainvälisesti ja peräti 86 % yrityksistä, joita vastaajat edustivat, on omaa hankintatoimintaa. Vain 2 % vastaajista ilmoitti edustavansa yritystä, jolla on käytössään BSCI tai ETI (Ethical Trading Initiative) ja 1 %:a, että yrityksessä on käytössä ICS (Initiative Clause Sociale). Peräti 98 % ilmoitti, että heillä ei ole käytössään mitään kysytyistä vastuullisuuden järjestelmistä. Tärkeimpiä ostettuja tuoteryhmiä olivat rakennustarvikkeet, puutavara, työvälineet ja pienrauta. Yrityksistä, joissa oli yli 250 työntekijää, 90 % prosenttia oli pörssiyhtiöitä ja 85 % prosenttia yrityksistä, joiden ostot olivat viimeisten 12 kuukauden aikana yli 250 000 euroa oli pörssiyhtiöitä, joten ryhmittely pörssiyhtiöihin ja pörssiin listautumattomiin yrityksiin jakaa aineiston melko hyvin pk-yrityksiin ja suuriin yrityksiin.

5.2 Sidosryhmien ja vastuullisuustekijöiden tärkeysjärjestys

Kyselyssä vastaajien piti järjestää vastuullisuuteen liittyvät sidosryhmät: paikallisyhteisö hankintamaassa, tavarantoimittajan työntekijät hankintamaassa, osakkeenomistajat, ympäristö, yhteiskunta (kotimaassa ja hankintamaassa), asiakas ja tavarantoimittaja, ja kohdeyrityksen strategiasta poimitut vastuullisuustekijät: ihmisoikeudet, ympäristövastuu, reilu kilpailu, lainsäädäntö, avoin viestintä, yhteiskunnallinen vastuu, yhteistyökumppaneiden yhdenvertainen kohtelu ja korruptoitumattomuus mielestään tärkeysjärjestykseen. Ensin tärkeysjärjestyksiä tutkittiin keskiarvojen avulla koko aineiston osalta. Mitä pienemmän keskiarvon sidosryhmä tai vastuullisuustekijä sai, sitä tärkeämpänä sitä pidetään. Tämän jälkeen tutkittiin silmämääräisesti, löytyykö tärkeysjärjestyksistä ryhmien välisiä eroja. Lopuksi etsittiin vielä mahdollisia ryhmien välisiä tilastollisesti merkitseviä keskiarvoeroja yksisuuntaisen varianssianalyysin avulla.

Koko aineistoa analysoitaessa vastaajat määrittivät sidosryhmistä tärkeimmäksi asiakkaat, toiseksi tärkeimmäksi nousi ympäristö ja vähiten tärkeänä vastaajat pitivät osakkeenomistajia (taulukko 4). Taulukossa 4 on myös esitetty sidosryhmien tärkeysjärjes-

tykset ryhmittäin esimiehet/ei-esimiehet ja pörssiyhtiöt/ei-pörssiyhtiöt. Tärkeysjärjestystä muiden ryhmien osalta ei nähty tarpeelliseksi esittää, sillä kuten jo aiemmin todettu, ryhmittely pörssiyhtiöihin ja ei-pörssiyhtiöihin jakaa aineiston suhteellisen hyvin pk-yrityksiin ja suuriin yrityksiin.

Taulukko 4: Sidosryhmien tärkeysjärjestys vastaajaryhmittäin

	KOKO AINEISTO Sidosryhmä Keskiarvo	ESIMIEHET Sidosryhmä Keskiarvo	EI-ESIMIEHET Sidosryhmä Keskiarvo	PÖRSSIYHTIÖT Sidosryhmä Keskiarvo	EI-PÖRSSIYHTIÖT Sidosryhmä Keskiarvo
1	Asiakas 3,07	Ympäristö 3,09	Asiakas 2,90	Ympäristö 3,06	Asiakas 2,94
2	Ympäristö 3,16	Asiakas 3,14	Ympäristö 3,29	Tavarantoimittajan työntekijät 3,21	Ympäristö 3,21
3	Tavarantoimittajan työntekijät 3,31	Tavarantoimittajan työntekijät 3,31	Tavarantoimittajan työntekijät 3,32	Asiakas 3,33	Tavarantoimittajan työntekijät 3,35
4	Paikallisyhteisö han- kintamaassa 3,87	Paikallisyhteisö han- kintamaassa 3,69	Tavarantoimittaja 3,90	Paikallisyhteisö hankintamaassa 3,79	Tavarantoimittaja 3,74
5	Yhteiskunta (kotimaassa ja han- kintamaassa) 3,97	Yhteiskunta (kotimaassa ja han- kintamaassa) 3,79	Paikallisyhteisö han- kintamaassa 4,29	Yhteiskunta (kotimaassa ja han- kintamaassa) 3,91	Paikallisyhteisö han- kintamaassa 3,91
6	Tavarantoimittaja 4,0	Tavarantoimittaja 4,04	Yhteiskunta (kotimaassa ja han- kintamaassa) 4,39	Tavarantoimittaja 4,55	Yhteiskunta (kotimaassa ja hankin- tamaassa) 4,0
7	Osakkeenomistajat 4,92	Osakkeenomistajat 4,81	Osakkeenomistajat 5,61	Osakkeenomistajat 5,09	Osakkeenomistajat 4,84

Vertailtaessa sidosryhmien tärkeysjärjestyksiä eri vastaajaryhmien välillä nousevat esiin erot esimiesasemassa olevien ja ei-esimiesasemassa olevien vastaajien välillä sekä pörssiyhtiöiden ja ei-pörssiyhtiöiden välillä. Esimiehet ja pörssiyhtiötä edustavat vastaajat näkivät ympäristön tärkeimpänä sidosryhmänä, kun taas ei-esimiesasemassa olevat ja pörssiin listautumatonta yritystä edustavat vastaajat pitivät asiakkaita tärkeimpänä sidosryhmänä. Kaikkia vastaajaryhmiä yhdisti osakkeenomistajien sijoittaminen vähiten tärkeäksi sidosryhmäksi. Ainoa tilastollisesti merkitsevä ($p < 0,05$) keskiarvoero löytyi pörssiyhtiöiden ja ei-pörssiyhtiöiden väliltä yhden sidosryhmän, 'tavarantoimittaja', osalta. Pörssiyhtiötä edustavat vastaajat ovat sijoittaneet tavarantoimittajan tärkeysjärjestyksessä toiseksi viimeiseksi, keskiarvolla 4,55, kun taas ei-pörssiyhtiötä edustavat ovat sijoittaneet tavarantoimittajan tärkeysjärjestyksessä sijalle neljä, keskiarvolla 3,74.

Taulukossa 5 on puolestaan esitetty koko aineiston osalta, mitkä kohdeyrityksen strategiasta esiin nostetuista vastuullisuustekijöistä olivat vastaajien mielestä tärkeimmät. Analysoitaessa koko aineistoa tärkeimmiksi nousivat ihmisoikeudet ja toiseksi tärkeimmäksi ympäristö, vähiten tärkeänä pidettiin avointa viestintää. Tutkittaessa aineistoa ryhmittäin kaikki ryhmät pitivät ihmisoikeuksia tärkeimpänä vastuullisuustekijänä. Lähes kaikkien ryhmien kolmen tärkeimmän kärki mukaili koko aineiston mukaisia tuloksia: ihmisoikeudet, ympäristövastuu ja lainsäädäntö. Ainoa poikkeus tästä ovat pörssiin listautumattomat yritykset, joiden tärkeysjärjestyksessä reilu kilpailu nousee kolmanneksi ympäristövastuun edelle.

Taulukko 5: Vastuullisuustekijöiden tärkeysjärjestys vastaajaryhmittäin

	KOKO AINEISTO Vastuullisuustekijä Keskiarvo	ESIMIEHET Vastuullisuustekijä Keskiarvo	EI-ESIMIEHET Vastuullisuustekijä Keskiarvo	PÖRSSIYHTIÖT Vastuullisuustekijä Keskiarvo	EI-PÖRSSIYHTIÖT Vastuullisuustekijä Keskiarvo
1	Ihmisoikeudet 2,93	Ihmisoikeudet 2,90	Ihmisoikeudet 3,00	Ihmisoikeudet 2,55	Ihmisoikeudet 3,12
2	Ympäristövastuu 3,55	Ympäristövastuu 3,61	Ympäristövastuu 3,42	Ympäristövastuu 2,64	Lainsäädäntö 3,82
3	Lainsäädäntö 3,70	Lainsäädäntö 3,76	Lainsäädäntö 3,58	Lainsäädäntö 3,45	Reilu kilpailu 3,93
4	Reilu kilpailu 4,01	Reilu kilpailu 4,00	Reilu kilpailu 4,03	Reilu kilpailu 4,18	Ympäristövastuu 4,00
5	Korruptoitumattomuus 4,26	Korruptoitumattomuus 4,21	Korruptoitumattomuus 4,35	Korruptoitumattomuus 4,52	Korruptoitumattomuus 4,13
6	Yhteiskunnallinen vastuu 4,72	Yhteiskunnallinen vastuu 4,40	Yhteiskunnallinen vastuu 5,45	Yhteiskunnallinen vastuu 5,06	Yhteiskunnallinen vastuu 4,56
7	Yhteistyökumppaneiden yhdenvertainen kohtelu 5,03	Yhteistyökumppaneiden yhdenvertainen kohtelu 4,76	Yhteistyökumppaneiden yhdenvertainen kohtelu 5,65	Avoin viestintä 5,94	Yhteistyökumppaneiden yhdenvertainen kohtelu 4,57
8	Avoin viestintä 5,68	Avoin viestintä 5,33	Avoin viestintä 6,48	Yhteistyökumppaneiden yhdenvertainen kohtelu 5,97	Avoin viestintä 5,56

Ryhmäkohtaisia eroavaisuuksia tutkittaessa voidaan havaita myös, että kaikki paitsi pörssi-yhtiötä edustaneet vastaajat pitävät avointa viestintää vähiten tärkeänä vastuullisuuste-

kijänä. Pörssiyhtiötä edustaneet vastaajat puolestaan pitävät vähiten tärkeänä vastuullisuustekijänä yhteistyökumppaneiden yhdenvertaista kohtelua. Vastuullisuustekijöiden tärkeysjärjestyksessä esimiehet ja ei-esimiesasemassa olevat eivät erotu ryhminä toisistaan vaan tärkeysjärjestys on molemmilla ryhmillä sama. Kaiken kaikkiaan vastuullisuustekijöiden tärkeysjärjestyksissä on havaittavissa silmämääräisesti vähemmän vaihtelua eri ryhmien välillä kuin sidosryhmien tärkeysjärjestyksissä.

Vaikka vastuullisuustekijöiden tärkeysjärjestys näyttääkin nopeasti tarkasteltuna yhteneväiseltä eri ryhmien välillä, löytyi vastuullisuustekijöiden tärkeysjärjestyksistä tilastollisesti merkitseviä ryhmien välisiä keskiarvoeroja kuitenkin enemmän kuin sidosryhmien tärkeysjärjestyksistä. Tilastollisesti merkitsevät ($p < 0,05$) keskiarvoerot löytyivät esimiesten ja ei-esimiesten väliltä avoimen viestinnän ja yhteiskunnallisen vastuun keskiarvoista. Esimiesasemassa olevat vastaajat pitävät siis avointa viestintää ja yhteiskunnallista vastuuta tilastollisesti merkitsevästi tärkeämpänä kuin ei-esimiesasemassa olevat vastaajat. Vaikka vastuullisuustekijöiden tärkeysjärjestykset eivät konkreettisesti eroakaan toisistaan, on vastaajaryhmäkohtaisissa vastuullisuustekijöiden keskiarvoissa kuitenkin merkittävä silmämääräisestikin havaittava ero. Esimiesasemassa olevien vastaajien keskiarvo yhteistyökumppaneiden yhdenvertaisen kohtelun osalta on 4,76 ja avoimen viestinnän osalta 5,33. Ei-esimiesasemassa olevien vastaajien keskiarvo yhteistyökumppaneiden yhdenvertaisen kohtelun osalta puolestaan on 5,65 ja avoimen viestinnän osalta 6,48.

Pörssiyhtiöiden ja ei-pörssiyhtiöiden väliltä tilastollisesti merkitsevät ($p < 0,05$) keskiarvoerot puolestaan löytyivät ympäristövastuusta ja yhteistyökumppaneiden yhdenvertaisesta kohtelusta. Pörssiyhtiöt sijoittivat ympäristövastuun toiseksi tärkeimmäksi vastuullisuustekijäksi keskiarvolla 2,64, kun ei-pörssiyhtiöt puolestaan sijoittivat ympäristövastuun vasta neljänneksi tärkeimmäksi vastuullisuustekijäksi keskiarvolla 4,00. Yhteistyökumppaneiden yhdenvertaisen kohtelun pörssiyhtiötä edustaneet vastaajat puolestaan sijoittavat tärkeysjärjestyksessä viimeiseksi, keskiarvolla 5,97, kun taas ei-pörssiyhtiötä edustaneet vastaajat sijoittivat kyseisen vastuullisuustekijän toiseksi viimeiseksi, keskiarvolla 4,57.

5.3 Asiakasodotusten kuusi ulottuvuutta

Aineiston faktorianalyysi tehtiin perinteisenä eksploraatiivisena faktorianalyysinä ja 'Maximum likelihood' -menetelmällä, rotaationa käytettiin Varimax-rotaatiota (Metsämuuronen, 2001, 34). Faktorianalyysin Kaiserin testin (KMO) p-arvoksi saatiin 0,910 ($p > 0,5$) ja Bartlettin sväärisyydestin tulos oli tilastollisesti merkitsevä ($p < 0.0001$), joten muuttujien korrelaatiomatriisi on sopiva faktorianalyysin tekemiseen (Jokivuori & Hietala, 2007, 96). Faktorianalyysillä haluttiin ensisijaisesti tutkia, kuinka väittämät sijoittuisivat ennalta ajatelluille vastuulliseen hankintaan liittyville vastuullisuuden osa-alueille. Lisäksi faktorianalyysia haluttiin hyödyntää summamuuttujien muodostamiseen. (Jokivuori & Hietala, 2007, 103.)

Faktorianalyysin latausmatriisista (liite 2) havaittiin, että väittämät latautuivat kuudelle eri faktorille, joista neljän voidaan katsoa olevan jossain määrin yhtenevät Öbersederin ym. (2013) määrittämien asiakasodotusten ulottuvuuksien kanssa: työntekijät (1), tavarrantoimittaja (2), paikallisyhteisö (4) ja yhteiskunnallinen ulottuvuus (5). Kaiken kaikkiaan 34 väittämistä 29 latautui jollekin faktorille, väittämistä 4 (V14, V23, V26 ja V29) ei latautunut millekään faktorille ja yksi (V13) latautui kahdelle eri faktorille. Nämä neljä väittämää jätettiin myöhemmin aineiston analyysin ulkopuolelle. Verrattuna ennalta ajateltuun väittämien jakautumiseen eri vastuullisuuden osa-alueille, putosi osa-alueista faktorianalyysissä ympäristöön liittyvä vastuullisuus omana osa-alueenaan pois. Kyseisen osa-alueen alle sijoitetut väittämät kuitenkin latautuivat muille faktoreille, joten ympäristöön liittyvät vastuullisuusväittämät pysyivät mukana analyysissä, vaikkeivat muodostaneetkaan omaa faktoriaan.

Faktorit eli tässä tutkimuksessa löydetty asiakasodotusten ulottuvuudet nimettiin niihin latautuneiden väittämien mukaan (taulukko 6). Faktoreille laskettiin myös väittämien muodostama kokonaiskeskiarvo. Korkeimman keskiarvon sai faktori 'moraalisen rajan tunnistaminen', jonka kokonaiskeskiarvo on 4,13, pienimmän keskiarvon puolestaan sai 'kestävä liiketoiminta', jonka keskiarvo on 3,16. Seuraavissa kuudessa alaluvussa syvenytään tarkemmin kuhunkin ulottuvuuteen ja väittämien saamiin keskiarvoihin sekä mahdollisiin väittämäkohtaisiin vastaajaryhmien välisiin keskiarvoeroihin.

Taulukko 6: Väittämien jakautuminen faktoreihin ja faktorikohtaiset keskiarvot

FAKTORI	KA	VÄITTÄMÄT
Moraalisen rajan tunnistaminen	4,13	V3) Tavarantoimittaja ei käytä lapsityövoimaa V8) Tavarantoimittaja ei käytä pakkotyövoimaa
Reilu tavarantoimittaja-yhteistyö	3,73	V18) Kilpailutta tavarantoimittajansa reilusti V19) Kommunikoi avoimesti tavarantoimittajiensa kanssa V20) Neuvottelee rehellisesti tavarantoimittajiensa kanssa V21) Valitsee tavarantoimittajansa aina samoin periaattein V22) Antaa reilut kaupankäynnin ehdot tavarantoimittajilleen
Yhteiskuntanormien noudattaminen	3,70	V15) Missään hankintaketjun vaiheessa ei ilmene korruptiota V16) Hankintaketju noudattaa kaikissa vaiheissaan vallitsevaa lainsäädäntöä V17) Tuotanto on paikallisten ympäristösäädösten mukaista
BSCI:n periaatteiden noudattaminen	3,52	V1) Tavarantoimittaja maksaa työntekijöilleen elämiseen riittävää palkkaa V2) Tavarantoimittaja noudattaa paikallista työaikalainsäädäntöä V4) Tavarantoimittajan työntekijöillä on mahdollisuus työterveydenhuoltoon V5) Tavarantoimittajan työntekijöillä on kokoontumis- ja järjesty- tymisvapaus V6) Tavarantoimittaja toteuttaa toiminnassaan yhdenvertaisuuden periaatetta V7) Tavarantoimittajan työntekijät eivät tule syrjityiksi V9) Tavarantoimittaja kiinnittää työntekijöiden lisäkoulutukseen erityistä huomiota V10) Tavarantoimittaja kiinnittää työsuojeluun erityistä huomiota V11) Tavarantoimittaja kiinnittää nuorten työntekijöiden asemaan erityistä huomiota V12) Tavarantoimittaja tekee aina työntekijän kanssa laillisen työ- sopimuksen
Avoin vastuullisuusviestintä	3,18	V24) Antaa tilausvaiheessa riittävästi tietoa tuotteiden vastuullisuuteen liittyen V25) Antaa tilausvaiheessa riittävästi tietoa tuotteiden hankintaketjuihin liittyen V27) Viestii avoimesti riskimaahankinnastaan V28) Viestii avoimesti hankintaketjuistaan
Kestävä liiketoiminta	3,16	V30) Voi vaikuttaa tavarantoimittajiensa työntekijöiden työoloihin niitä parantavasti V31) Haluaa tukea paikallisyhteisöjä maissa, joista toteuttaa hankintaa V32) Pyrkii yhteiskunnallisesti kestävään toimintaan maissa, joista toteuttaa hankintaa V33) Pyrkii todella auttamaan paikallisten sosiaalisten ongelmien ratkaisussa maissa, joista toteuttaa hankintaa V34) Pyrkii toiminnallaan edistämään ympäristöystävällisiä tuotantotapoja maissa, joista toteuttaa hankintaa

Taustamuuttujista ryhmäkohtaiseen vertailuun valittiin esimiehet ja ei-esimiehet, kansainväliset yritykset ja ei kansainväliset yritykset, pörssiyritykset ja ei-pörssiyritykset, yritykset, joilla on omaa hankintatoimintaa ja yritykset, joilla ei ole omaa hankintatoimintaa sekä alle 250 työntekijän yritykset ja yli 250 työntekijän yritykset. Näiden taustamuuttujien voidaan katsoa kuvaavan melko kattavasti aineistoa, joten vertailuun ei nähty tarpeelliseksi ottaa muita aineiston taustamuuttujia. Ryhmäkohtaisia keskiarvoeroja vertailtiin sekä silmämääräisesti että yksisuuntaisen varianssianalyysin avulla.

5.3.1 Moraalisen rajan tunnistaminen

'Moraalisen rajan tunnistaminen' -faktori pitää sisällään kaksi väittämää, väittämät V3 'tavarantoimittaja ei käytä lapsityövoimaa' ja V8 'tavarantoimittaja ei käytä pakkotyövoimaa'. Faktorin kokonaiskeskiarvo on 4,13, mikä on tutkimuksen korkein faktorikohtainen kokonaiskeskiarvo. Kummankin väittämän väittämäkohtainen kokonaiskeskiarvo on yli neljä ja myös kaikki ryhmäkohtaiset keskiarvot liikkuvat neljän molemmin puolin (taulukko 7). Korkeimman keskiarvon, 4,10, väittämälle V3 antoivat esimiehet, kun puolestaan väittämä V8 sai korkeimman keskiarvon, 4,10, ei kansainvälisiltä yrityksiltä, tässäkin kuitenkin esimiehet ovat hyvin lähellä, sillä he antoivat väittämälle V8 keskiarvon 4,09.

Taulukko 7: Faktorin 'moraalisen rajan tunnistaminen' väittämäkohtaiset

Väittämä	Kokonaiskeskiarvo	Esimiehet	Ei-esimiehet	Kansainvälinen yritys	Ei-kansainvälinen yritys	Pörssiyritys	Ei-pörssiyritys	Omaa hankintatoimintaa	Ei omaa hankintatoimintaa	Alle 250 työntekijää	Yli 250 työntekijää
V3) Tavarantoimittaja ei käytä lapsityövoimaa	4,01	4,10	3,81	3,95	4,05	3,91	4,06	4,02	3,93	3,98	4,05
V8) Tavarantoimittaja ei käytä pakkotyövoimaa	4,01	4,09	3,84	3,88	4,10	3,94	4,04	4,05	3,79	4,00	4,02

Suurimmat ryhmäkohtaiset silmämääräiset keskiarvoerot löytyvät molempien väittämien kohdalla esimiesten ja ei-esimiesten väliltä. Kun molempien väittämien keskiarvo esimiesten kohdalla on yli neljän, jää ei-esimiesasemassa olevien vastaajien keskiarvo puolestaan reilusti alle neljän. Muiden vastaajaryhmien välillä ei ole havaittavissa kummankaan väittämän kohdalla näin suuria keskiarvoeroja, vaikka pieniä eroja toki löytyykin. Vastaajaryhmien välisistä silmämääräisistä keskiarvoeroista huolimatta, tilastollisesti

merkitseviä ($p < 0,05$) keskiarvoeroja ei vastaajaryhmien väliltä kuitenkaan löytynyt. Kaiken kaikkiaan faktorin, 'moraalisen rajan tunnistaminen', sisältämät väittämät saivat koko tutkimuksen korkeimmat keksiarvot. Tämä johtunee siitä, että molemmat väittämät ylittävät nykyisessä moraalikäsitelyssä kaikki suvaitsevuuden rajat, eikä lapsi- tai pakotyövoimaa vain suvaita osana liiketoimintaa.

5.3.2 Reilu tavarantoimittajayhteistyö

Faktori 'reilu tavarantoimittajayhteistyö' sisältää väittämät: V18 'kilpailuttaa tavarantoimittajansa reilusta', V19 'kommunikoi avoimesti tavarantoimittajiensa kanssa', V20 'neuvottelee rehellisesti tavarantoimittajiensa kanssa', V21 'valitsee tavarantoimittajansa aina samoin periaattein' ja V22 'antaa reilut kaupankäynnin ehdot toimittajilleen'. Faktorin kokonaiskeskiarvo, 3,73, on tutkimuksen toiseksi korkein. Väittämistä parhaan kokonaiskeskiarvon, 3,68, sai V18 ja heikoimman kokonaiskeskiarvon, 3,58, sai V21 (taulukko 8).

Taulukko 8: Faktorin 'reilu tavarantoimittajayhteistyö' väittämäkohtaiset keskiarvot

Väittämä	Kokonaiskeskiarvo	Esimiehet	Ei-esimiehet	Kansainvälinen yritys	Ei-kansainvälinen yritys	Pörssiyritys	Ei-pörssiyritys	Omaa hankinta-toimintaa	Ei omaa hankinta-toimintaa	Alle 250 työntekijää	Yli 250 työntekijää
V18) Kilpailuttaa reilusti	3,68	3,64	3,77	3,55	3,78	3,61	3,72	3,69	3,64	3,72	3,63
V19) Kommunikoi avoimesti	3,74	3,71	3,81	3,67	3,80	3,55	3,84	3,75	3,71	3,81	3,65
V20) Neuvottelee rehellisesti	3,74	3,73	3,77	3,60	3,85	3,55	3,84	3,75	3,71	3,84	3,60
V21) Valitsee tavarantoimittajansa aina samoin periaattein	3,58	3,60	3,55	3,50	3,64	3,42	3,66	3,55	3,79	3,67	3,47
V22) Antaa reilut kaupankäynnin ehdot	3,65	3,63	3,71	3,52	3,75	3,58	3,69	3,67	3,57	3,72	3,56

Kokonaisuutena silmämääräisesti suurimmat ryhmien väliset keskiarvoerot muodostuivat tämän faktorin osalta pörssiyritysten ja ei-pörssiyritysten välille. Etenkin väittämien V19 ja V20 kohdalla keskiarvoero on huomattava. Ei-pörssiyritysten keskiarvo molemmissa väittämässä on 3,84 ja pörssiyritysten keskiarvo 3,55. Ei-pörssiyritykset suhtautuvat siis positiivisemmin kohdeyrityksen kommunikointiin ja neuvottelukäytäntöihin tavarantoimittajan kanssa kuin pörssiyritykset. Missään tämän faktorin väittämässä ei kuitenkaan havaittu kovinkaan merkittäviä vastaajaryhmien välisiä keskiarvoeroja vaan kaikkia vas-

taajaryhmät mahtuvat kaikkien väittämien osalta muutaman kymmenyksen sisälle toisistaan. Myöskään tilastollisesti merkitseviä ($p < 0,05$) keskiarvoeroja ei vastaajaryhmien väliltä löytynyt.

5.3.3 Yhteiskuntanormien noudattaminen

Väittämät V15 'missään hankintaketjun vaiheessa ei ilmene korruptiota', V16 'hankintaketjua noudattaa kaikissa vaiheissaan vallitsevaa lainsäädäntöä' ja V17 'tuotanto on paikallisten ympäristösäädösten mukaista' muodostavat faktorin 'yhteiskuntanormien noudattaminen'. Faktorin kokonaiskeskiarvo on 3,70 ja korkein väittämäkohtainen keskiarvo, 3,83, on väittämällä V16, kun puolestaan matalin keskiarvo, 3,55, on väittämällä V17 (taulukko 9). Päällisin puolin tarkasteltaessa suurimmat ryhmien väliset keskiarvoerot löytyvät väittämistä V15 ja V16 esimiesasemassa olevien ja ei-esimiesasemassa olevien väliltä. Esimiesten keskiarvo väittämälle V15 on 3,44, kun taas ei-esimiesten keskiarvo samalle väittämälle on 4,0. Väittämän V16 kohdalla esimiesten keskiarvo on 3,73, kun ei-esimiesten keskiarvo puolestaan on 4,06. Ei-esimiesasemassa olevat vastaajat siis uskovat enemmän siihen, että kohdeyrityksen hankintaketju on korruptoitumaton ja noudattaa vallitsevaa lainsäädäntöä kuin esimiesasemassa olevat vastaajat.

Taulukko 9: Faktorin 'yhteiskuntanormien noudattaminen' väittämäkohtaiset keskiarvot

Väittäjä	Kokonaiskeskiarvo	Esimiehet	Ei-esimiehet	Kansainvälinen yritys	Ei-kansainvälinen yritys	Pörssiyritys	Ei-pörssiyritys	Omaa hankintatoimintaa	Ei omaa hankintatoimintaa	Alle 250 työntekijää	Yli 250 työntekijää
V15) Hankintaketju on korruptoitumaton	3,61	3,44	4,00	3,57	3,64	3,52	3,66	3,67	3,29	3,52	3,74
V16) Hankintaketju noudattaa vallitsevaa lainsäädäntöä	3,83	3,73	4,06	3,83	3,83	3,79	3,85	3,89	3,50	3,74	3,95
V17) Tuotanto on paikallisten ympäristösäädösten mukaista	3,55	3,50	3,68	3,40	3,66	3,45	3,60	3,62	3,14	3,50	3,63

Tämän faktorin kohdalla ryhmäkohtaisia eroja väittämien välillä on havaittavissa myös yritysten, joilla on omaa hankintatoimintaa ja yritysten, joilla ei ole omaa hankintatoimintaa välillä. Nämä ryhmäerot voidaan huomata kaikkien väittämien kohdalla. Väittämän V15 osalta yritysten, joilla on omaa hankintatoimintaa, keskiarvo on 3,67 ja yritysten, joilla ei ole omaa hankintatoimintaa keskiarvo on 3,29. Väittämän V16 kohdalla vastaajien, jotka edustivat yritystä, jolla on omaa hankintatoimintaa, keskiarvo on 3,89 ja yritysten, joilla ei ole omaa hankintatoimintaa, keskiarvo on 3,50. Väittämän V17 koh-

dalla näiden ryhmien välinen ero on suurin, sillä yritysten, joilla on omaa hankintatoimintaa, keskiarvo on 3,62 ja yritysten, joilla ei ole omaa hankintatoimintaa, keskiarvo on 3,14. Yritykset, joilla on omaa hankintatoimintaa suhtautuvat faktorin sisältämiin väittämiin siis positiivisemmin kuin yritykset, joilla ei ole omaa hankintatoimintaa.

Silmämääräisistä keskiarvoeroista huolimatta, ainoa tilastollisesti merkitsevä ($p < 0,05$) keskiarvoero tämän faktorin osalta löytyi esimiesten ja ei-esimiesten väliltä väittämästä V15 'missään hankintaketjun vaiheessa ei ilmene korruptiota'. Lisäksi on huomion arvoista, että toinen ympäristövastuuseen liittyvistä väittämistä, V17, latautui tälle faktorille. Tämä on kuitenkin hyvin ymmärrettävissä, sillä väittäjä koskee tuotannon ympäristösäädösten noudattamista, joten se on muihin lakiin ja normeihin liittyviin väittämiin rinnastettavissa. Ympäristövastuuta käsittelevien väittämien latautuminen muille kuin yhdelle omalle faktorilleen oli myös odotettavissa, sillä tämä tutkimus keskittyi nimenomaan hankinnan sosiaalisen vastuun osa-alueisiin, joten ympäristön ei odotettukaan saavan niin paljon huomiota.

5.3.4 BSCI:n periaatteiden noudattaminen

Faktori 'BSCI:n periaatteiden noudattaminen' muodostuu kymmenestä väittämästä ja sisältää näin eniten väittämiä verrattuna muihin faktoreihin. Faktoriin kuuluvat väittämät: V1 'tavarantoimittaja maksaa työntekijöilleen elämiseen riittävää palkkaa', V2 'työntekijä noudattaa vallitsevaa työaikalainsäädäntöä', V4 'tavarantoimittajan työntekijöillä on mahdollisuus työterveydenhuoltoon', V5 'tavarantoimittajan työntekijöillä on kokoontumis- ja järjestätymisvapaus', V6 'tavarantoimittaja toteuttaa toiminnassaan yhdenvertaisuuden periaatetta, V7 'tavarantoimittajan työntekijät eivät tule syrjityiksi', V9 'tavarantoimittaja kiinnittää työntekijöiden lisäkoulutukseen erityistä huomiota', V10 'tavarantoimittaja kiinnittää työsuojeluun erityistä huomiota', V11 'tavarantoimittaja kiinnittää nuorten työntekijöiden asemaan erityistä huomiota' ja V12 'tavarantoimittaja tekee aina työntekijän kanssa laillisen työsopimuksen'. Yleisesti ottaen faktorin sisältämät väittämät siis liittyvät siihen noudattaako kohdeyrityksen tavarantoimittaja BSCI:n periaatteita työntekijäsuhteissaan.

Faktorin kokonaiskeskiarvo on 3,52 ja väittämien keskiarvo liikkuvat 3,27 ja 3,71 välillä. Tämän faktorin kohdalla ei ole silmämääräisesti havaittavissa kovinkaan suuria vastaajaryhmien välisiä keskiarvoeroja (taulukko 10). Tämä johtunee siitä, että työntekijöiden oikeudet ovat melko hyvin tunnustettuja ja tunnistettuja. Yleisesti ottaen yritykseltä ei enää odoteta tai yritykseltä ei enää suvaita haparointia hankintaketjussa työskentelevien työntekijöiden eli tavarantoimittajan työntekijöiden oikeuksien suhteen. Kaiken kaikkiaan vastaajat eivät oikeastaan osanneet sanoa ovatko samaa vai eri mieltä kyselyn väittämien kanssa, mutta joidenkin väittämien suhteen keskiarvo kipusi kuitenkin lähelle neljää, jolloin vastaajat ovat jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa.

Taulukko 10: Faktorin 'BSCI:n periaatteiden noudattaminen' väittämäkohtaiset keskiarvot

Väittäjä	Kokonaiskeskiarvo	Esimiehet	Ei-esimiehet	Kansainvälinen yritys	Ei-kansainvälinen yritys	Pörssiyritys	Ei-pörssiyritys	Omaa hankintatoimintaa	Ei omaa hankintatoimintaa	Alle 250 työntekijää	Yli 250 työntekijää
V1) Elämiseen riittävä palkka	3,65	3,70	3,55	3,64	3,66	3,61	3,68	3,68	3,50	3,62	3,70
V2) Työaikainsäädännön noudattaminen	3,71	3,73	3,68	3,64	3,76	3,70	3,72	3,75	3,50	3,69	3,74
V4) Mahdollisuus työterveydenhuoltoon	3,55	3,56	3,55	3,52	3,58	3,48	3,59	3,60	3,29	3,53	3,58
V5) Kokoonumis- ja järjestäytymisvapaus	3,48	3,53	3,35	3,38	3,54	3,33	3,54	3,52	3,21	3,52	3,42
V6) Toteuttaa yhdenvertaisuuden periaatetta	3,50	3,54	3,39	3,40	3,56	3,39	3,54	3,53	3,29	3,47	3,53
V7) Ei syrjintää	3,55	3,57	3,52	3,50	3,59	3,45	3,60	3,60	3,29	3,52	3,60
V9) Työntekijöiden lisäkoulutus	3,27	3,29	3,23	3,19	3,32	3,15	3,32	3,28	3,21	3,26	3,28
V10) Työsuojelu	3,41	3,40	3,42	3,40	3,41	3,42	3,40	3,43	3,29	3,34	3,49
V11) Nuorten työntekijöiden huomioiminen	3,40	3,40	3,39	3,38	3,41	3,36	3,41	3,41	3,29	3,36	3,44
V12) Lailliset työsopimukset	3,47	3,46	3,48	3,45	3,47	3,48	3,46	3,51	3,21	3,36	3,60

Suurimmat vastaajaryhmien väliset keskiarvoerot löytyivät esimiesten ja ei-esimiesten väliltä väittämästä V1, missä esimiesasemassa olevien vastaajien keskiarvo on 3,70 ja ei-esimiesasemassa olevien vastaajien keskiarvo on 3,55. Toinen huomionarvoinen keskiarvoero vastaajaryhmien 'omaa hankintatoimintaa' ja 'ei omaa hankintatoimintaa' väliltä löytyy väittämästä V4 ja V5, missä molemmissa vastaajat, jotka edustivat yritystä, jolla on omaa hankintatoimintaa vastasivat väittämiin noin kaksi kymmenystä positiivisemmin kuin vastaajat, jotka edustivat yritystä, jolla ei ole omaa hankintatoimintaa. Tilastollisesti merkitseviä ($p < 0,05$) vastaajaryhmien välisiä keskiarvoeroja tämän faktorin väittämien osalta ei löytynyt.

5.3.5 Avoin vastuullisuusviestintä

'Avoin vastuullisuusviestintä' -faktori pitää sisällään väittämät: V24 'antaa tilausvaiheessa riittävästi tietoa liittyen tuotteiden vastuullisuuteen', V25 'antaa tilausvaiheessa riittävästi tietoa hankintaketjuistaan', V27 'viestii avoimesti riskimaahankinnastaan' ja V28 'viestii avoimesti hankintaketjuistaan'. Faktorin kokonaiskeskiarvo on 3,18 ja väittämäkohtaiset keskiarvot liikkuvat välillä 3,37–2,86 (taulukko 11). Huonoimmat väittämäkohtaiset keskiarvot ovat väittämällä V27, jonka keskiarvo on 2,86 ja väittämällä V28, jonka keskiarvo on 2,89. Nämä kaksi väittämää saivat koko aineiston huonoimmat keskiarvot. Lisäksi näiden väittämien sisältä löytyivät myös suurimmat silmämääräisesti havaittavat ryhmäkohtaiset keskiarvoerot. Molempien väittämien ryhmäkohtaiset keskiarvot ovat alle kolmen kaikissa muissa ryhmissä paitsi ei-esimiesasemassa olevien vastaajien ryhmässä.

Taulukko 11: Faktorin 'avoin vastuullisuusviestintä' väittämäkohtaiset keskiarvot

Väittäjä	Kokonais-keskiarvo	Esimiehet	Ei-esimiehet	Kansainvälinen yritys	Ei-kansainvälinen yritys	Pörssiyritys	Ei-pörssiyritys	Omaa hankintatoimintaa	Ei omaa hankintatoimintaa	Alle 250 työntekijää	Yli 250 työntekijää
V24) Antaa riittävästi tietoa tuotteiden vastuullisuudesta	3,37	3,23	3,68	3,31	3,41	3,18	3,46	3,39	3,21	3,43	3,28
V25) Antaa riittävästi tietoa hankintaketjuistaan	3,07	2,99	3,26	2,98	3,14	3,00	3,10	3,10	2,86	3,14	2,98
V27) Viestii avoimesti riskimaahankinnastaan	2,86	2,73	3,16	2,76	2,93	2,73	2,93	2,91	2,57	2,93	2,77
V28) Viestii avoimesti hankintaketjuistaan	2,89	2,71	3,29	2,83	2,93	2,79	2,94	2,92	2,71	3,00	2,74

Kaikista väittämistä löytyy vastaajaryhmäkohtaisia keskiarvoeroja esimiesasemassa olevien vastaajien ja ei-esimiesasemassa olevien vastaajien väliltä. Suurimmat ryhmien väliset keskiarvoerot löytyvät väittämistä V24, V27 ja V28. Väittämän, V24 'antaa tilausvaiheessa riittävästi tietoa liittyen tuotteiden vastuullisuuteen' esimiesten keskiarvo on 3,23 ja ei-esimiesten keskiarvo on 3,68. Väittämän V27 'viestii avoimesti riskimaahankinnastaan' keskiarvo esimiesten osalta puolestaan on 2,73 ja ei-esimiesten osalta 3,16, kun taas väittämän V28 osalta esimiesasemassa olevien vastaajien keskiarvo on 2,71 ja ei-esimiesasemassa olevien vastaajien keskiarvo on 3,29.

Vastaajien, jotka edustivat yritystä, jolla on omaa hankintatoimintaa ja vastaajien, jotka edustivat yritystä, jolla ei ole omaa hankintatoimintaa välillä on havaittavissa ryhmäkohtainen keskiarvoero myös väittämässä V27, missä vastaajat, jotka edustivat yritystä, jolla on omaa hankintatoimintaa, suhtautuivat väittämään positiivisemmin kuin vastaajat, jotka

edustivat yritystä, jolla ei ole omaa hankintatoimintaa. Ensimmäisen ryhmän keskiarvo on 2,91 ja jälkimmäisen 2,57. Muutoin ryhmien väliset keskiarvoerot tämän ryhmän osalta eivät ole kovinkaan merkittäviä eri väittämässä. Muiden vastaajaryhmien ryhmäkohtaiset keskiarvot kaikkien faktoriin kuuluvien väittämien osalta mahtuvat noin kahden kymmenyksen sisälle toisistaan, joten vastaajaryhmien väliset keskiarvoerot eivät ole kovinkaan suuria.

Ainoat tilastollisesti merkitsevät ($p < 0,05$) vastaajaryhmien väliset keskiarvoerot löytyvät tämän faktorin osalta esimiesten ja ei-esimiesten väliltä väittämistä, joissa keskiarvoero on silmämääräisestikin suuriin eli väittämistä V24 'antaa tilausvaiheessa riittävästi tietoa liittyen tuotteiden vastuullisuuteen' ja V28 'viestii avoimesti hankintaketjuistaan'. Molempien väittämien kohdalla ei-esimiesasemassa olevat vastaajat ovat suhtautuneet väittämään merkittävästi positiivisemmin kuin esimiesasemassa olevat vastaajat. Vaikka ero on merkitsevä vain näiden kahden väittämän kohdalla, on sama ilmiö havaittavissa päälisin puolin tarkasteltaessa myös muiden tämän faktorin väittämien suhteen.

5.3.6 Kestävä liiketoiminta

Kuudes faktori, 'kestävä liiketoiminta' sisältää väittämät V30 'voi vaikuttaa tavarantoinnattajien työntekijöiden työoloihin niitä parantavasti, V31 'haluaa tukea paikallisyhteisöjä maissa, joista toteuttaa hankintaa', V32 'pyrkii yhteiskunnallisesti kestävään toimintaan maissa, joista toteuttaa hankintaa', V33 'pyrkii todella auttamaan paikallisten sosiaalisten ongelmien ratkaisussa maissa, joista toteuttaa hankintaa' ja V34 'pyrkii toiminnallaan edistämään ympäristöystävällisiä tuotantotapoja maissa, joista toteuttaa hankintaa'. Kokonaisuutena faktori kuvaa siis hyvää ja kestävää liiketoimintatapaa läpi hankintaketjun.

Faktorin kokonaiskeskiarvo on 3,16, mikä on tutkimuksessa muodostuneiden faktoreiden kokonaiskeskiarvoista matalin. Faktorin väittämäkohtaiset keskiarvot ovat välillä 2,92–3,36, parhaan keskiarvon on saanut väittämä V32 ja heikoimman keskiarvon puolestaan väittämä V33 (taulukko 12). Samoin kuin viestinnän ja avoimuuden faktorissa, myös tämän faktorin osalta voidaan löytää väittämäkohtaisia ryhmäkeskiarvoeroja etenkin esi-

miesten ja ei-esimiesten väliltä. Tälle faktorille latautui myös tutkimuksen toinen ympäristöön liittyvä väittämä, V34, mikä on ymmärrettävää, sillä väittämä liittyy ympäristöystävälliseen tuotantoon hankintamaassa ja on näin ollen rinnastettavissa faktorin muihin väittämiin.

Taulukko 12: Faktorin 'kestävä liiketoiminta' väittämäkohtaiset keskiarvot

Väittämä	Kokonaiskeskiarvo	Esimiehet	Ei-esimiehet	Kansainvälinen yritys	Ei-kansainvälinen yritys	Pörssiyritys	Ei-pörssiyritys	Omaa hankintatoimintaa	Ei omaa hankintatoimintaa	Alle 250 työntekijää	Yli 250 työntekijää
V30) Voi vaikuttaa tavantoimittajan työntekijöiden työoloihin	3,17	3,11	3,29	3,19	3,15	3,12	3,19	3,21	2,93	3,10	3,26
V31) Haluaa tukea paikallisyhteisöjä	3,21	3,10	3,45	3,14	3,25	3,18	3,22	3,22	3,14	3,22	3,19
V32) Pyrkii yhteiskunnallisesti kestävään toimintaan	3,36	3,31	3,45	3,36	3,36	3,33	3,37	3,36	3,36	3,38	3,33
V33) Pyrkii auttamaan paikallisten sosiaalisten ongelmien parissa	2,92	2,79	3,23	2,86	2,97	2,82	2,97	2,95	2,71	2,95	2,88
V34) Pyrkii edistämään ympäristöystävällisiä toimintatapoja	3,20	3,10	3,42	3,17	3,22	3,15	3,22	3,20	3,21	3,21	3,19

Suurimmat ryhmäkohtaiset keskiarvoerot esimiesten ja ei-esimiesten väliltä löytyvät väittämien V33, V31 ja V34 sisältä. Kuten myös viestintään ja avoimuuteen liittyvien väittämienkin kohdalla, ei-esimiesasemassa olevat vastaajat ovat suhtautuneet väittämiin V33, V31 ja V34 positiivisemmin kuin esimiesasemassa olevat vastaajat. Väittämän V33 keskiarvo esimiesten osalta on 2,79, kun puolestaan ei-esimiesasemassa olevien vastaajien keskiarvo on 3,23. Väittämien V31 ja V34 keskiarvo esimiesasemassa olevien vastaajien osalta on 3,10 ja ei-esimiesasemassa olevien vastaajien osalta väittämän V31 keskiarvo on 3,45 ja väittämän V34 keskiarvo 3,42.

Ryhmäkohtainen keskiarvoero on havaittavissa myös väittämässä V30 yritysten, joilla on omaa hankintatoimintaa ja yritysten, joilla ei ole omaa hankintatoimintaa välillä. Väittämän V30 osalta yritysten, joilla on omaa hankintatoimintaa, keskiarvo on 3,21 ja yritysten, joilla ei ole omaa hankintatoimintaa keskiarvo 2,93. Vastaajat jotka siis edustivat yritystä, jolla on omaa hankintaa toimintaa, suhtautuivat väittämään V30 'voi vaikuttaa tavarantoimittajiensa työntekijöiden työoloihin niitä parantavasti' positiivisemmin kuin yritykset, joilla ei ole omaa hankintatoimintaa. Muiden väittämien ja vastaajaryhmien osalta ei ole havaittavissa silmämääräisesti suuria keskiarvoeroja.

Ainoa tilastollisesti merkitsevä ($p < 0,05$) keskiarvoero puolestaan löytyy jälleen esimiesten ja ei-esimiesten väliltä väittämästä V33 'pyrkii todella auttamaan paikallisten sosiaalisten ongelmien ratkaisussa maissa, joista toteuttaa hankintaa'. Tilastollisen merkitsevyyden lisäksi myös väittämän silmämääräinen vastaajaryhmien välinen keskiarvoero on faktorin suurin ja kuten aiemmin jo siis mainittu, *ei-esimiesasemassa* olevat vastaajat ovat suhtautuneet väittämään merkittävästi positiivisemmin kuin esimiesasemassa olevat vastaajat.

5.4 Vastaajaryhmien väliset erot

5.4.1 Vastaajaryhmien väliset tilastollisesti merkitsevät keskiarvoerot

Faktorikohtaista varianssianalyysia varten kärkimuuttujista eli 29 väittämästä muodostettiin MEAN-menetelmällä kuusi summamuuttujaa, jotka ovat 'työntekijät', 'toimittaja', 'viestintä ja avoimuus', 'paikallisyhteisö', 'laki ja järjestys' ja 'moraalinen raja'. Varianssianalyysin avulla tutkittiin eroavatko eri vastaajien väliset keskiarvot tilastollisesti merkittävästi toistaan näissä muodostetuissa summamuuttujissa. Tarkoituksena oli selvittää vaikuttaako yrityksen koko työntekijöillä tai ostoilla viimeisten 12 kuukauden ajalta mitattuna yrityksen odotuksiin kohdeyrityksen vastuullista hankintaa kohtaan. Lisäksi tutkittiin, millainen vaikutus vastaajan mielipiteisiin on sillä, että vastaajan edustama yritys on pörssiyhtiö, yrityksellä on omaa hankintatoimintaa tai yritys on kansainvälinen. Varianssianalyysin avulla selvitettiin myös, vaikuttaako vastaajan esimiesasema siihen, millaisia odotuksia hänellä on kohdeyrityksen vastuullisuuskäytänteitä kohtaan puhuttaessa hankintatoiminnasta. Lopuksi tutkittiin monisuuntaisen varianssianalyysin avulla, onko esimiesasemalla merkitystä aina vai vain silloin, kun vastaaja on esimiesasemassa ja edustaa pörssiyhtiötä.

Yhteensä aineistosta ajettiin lähes parikymmentä erilaista faktorikohtaista varianssianalyysia erilaisilla summa- ja taustamuuttujajyhdistelmillä. Analyysivaiheessa tarkistettiin vielä Levenen-testillä varianssianalyysin kolmas edellytys eli muuttujien varianssien yhtäsuuruus (Metsämuuronen, 2001, 105). Varianssit todettiin yhtä suuriksi, joten aineisto oli soveltuva varianssianalyysiin. Aineistosta ainoa tilastollisesti merkitsevä ($p < 0,05$) keskiarvoero löytyi vain esimiesasemassa olevien ja ei-esimiesasemassa olevien

suhtautumisesta kohdeyrityksen viestintää ja avoimuutta kohtaan. Muiden summa- ja taustamuuttujista tehtyjen yhdistelmien väliltä ei löydetty analyysissa merkitsevää keskiarvoeroa vaan eri ryhmien vastaukset olivat kokonaisuutena faktoritasolla keskiarvoiltaan keskenään tilastollisesti yhteneväisiä. Tilastollisesti merkitsevän keskiarvoeron löytyminen esimiesasemassa olevien ja ei-esimiesasemassa olevien vastaajien suhtautumisessa kohdeyrityksen viestintään ja avoimuuteen johti sekä kyseisen ilmiön tarkempaan tarkasteluun että summamuuttujaan kuuluvien väittämien syvällisempään analyysiin.

5.4.2 Viestintä ja avoimuus esimiesten ja ei-esimiesten näkökulmasta

Jo ennen summamuuttujien luomista aineistosta huomattiin, että viestintään ja avoimuuteen (V24, V27 ja V28) liittyvät väittämät olivat saaneet kyselyn huonoimmat keskiarvot niin kokonaisuudessaan kuin ryhmäkohtaisestikin. Kun nämä väittämät latautuivat samalle faktorille oli luonnollista, että faktori, ja samalla myös summamuuttuja, 'viestintä ja avoimuus' saivat tutkimuksen toiseksi matalimman keskiarvon, 3,18. Varianssianalyysissa esimiesasemassa olevien ja ei-esimies asemassa olevien välillä tilastollisesti merkitsevää keskiarvoeroa etsittäessä saatiin varianssianalyysin p-arvoksi 0,035 ($p > 0,05$) eli kyseisten vastaajaryhmien väliltä löytyy tilastollisesti merkitsevä keskiarvoero.

Summamuuttujan osalta esimiesasemassa olevien vastaajien vastausten keskiarvo oli 3,04 ja ei-esimiesasemassa olevien vastaajien vastausten keskiarvo puolestaan oli 3,48 (taulukko 13). Jo aiemmin tarkasteltaessa faktoria 'avoin vastuullisuusviestintä' havaittiin myös väittämäkohtaisia suuria ryhmien välisiä keskiarvoeroja näiden kahden vastaajaryhmän välillä. Etenkin väittämien V24 'kohdeyritys antaa tilausvaiheessa riittävästi tietoa tuotteiden hankintaketjuihin liittyen', V27 'kohdeyritys viestii avoimesti hankintaketjuistaan' ja V28 'kohdeyritys viestii avoimesti riskimaahankinnastaan' osalta esimiesasemassa olevien ja ei-esimiesasemassa olevien vastausten keskiarvoissa on suuri ero. Väittämien V24 ja V28 osalta näiden vastaajaryhmien välinen keskiarvoero havaittiinkin jo faktorin väittämien tarkasteluun yhteydessä tilastollisesti merkitseväksi ($p < 0,05$).

Taulukko 13: Ryhmäkohtaiset keskiarvot esimiesten ja ei-esimiesten välillä summamuuttujassa 'viestintä ja avoimuus'

	V24) Antaa riittävästi tietoa tuotteiden vastuullisuudesta	V25) Antaa riittävästi tietoa hankintaketjuistaan	V27) Viestii avoimesti riskimaahankinnastaan	V28) Viestii avoimesti hankintaketjuistaan	VIESTINTÄ JA AVOIMUUS
Esimiehet	3,23	2,99	2,73	2,71	3,04
Ei-esimiehet	3,68	3,26	3,16	3,29	3,48
Kokonaiskeskiarvo	3,37	3,07	2,86	2,89	3,18

Kysyttäessä siis kohdeyrityksen yritysasiakkailta viestiikö kohdeyritys riittävästi ja avoimesti tuotteidensa vastuullisuudesta, hankintaketjuistaan ja riskimaahankinnastaan, esimiehistä vain 29 % oli täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä, kun puolestaan ei-esimiesasemassa olevien vastaajien kohdalla vastaava luku oli 48 % .Voidaankin todeta, että esimiesasemassa olevat suhtautuvat huomattavasti kriittisemmin kohdeyrityksen viestintään ja avoimuuteen, viestittäessä riskimaahankinnasta, hankintaketjuista, vastuullisuusmerkinnöistä ja muista vastuullisuuskäytänteistä niin tilausvaiheessa kuin yleisestikin yhteistyön aikana.

Tämän jälkeen haluttiin kuitenkin vielä tutkia, vaikuttaako esimiehien asenteeseen kohdeyrityksen viestintää ja avoimuutta kohtaan, se työskentelevätkö he pörssi-yhtiössä vai eivät. Tähän käytettiin kaksisuuntaista varianssianalyysia, jossa taustamuuttujina olivat vastaajan esimiesasema ja tieto siitä, työskenteleekö vastaaja pörssi-yhtiössä vai ei. Selitettävänä muuttujana oli viestinnän ja avoimuuden summamuuttuja. Kaksisuuntaisen varianssianalyysin mukaan yksittäisten muuttujien vaikutus ei ollut tilastollisesti merkitsevä ($p < 0,05$), kun puolestaan näiden muuttujien yhdysvaikutus oli merkitsevä. Vaikka yksittäisten muuttujien vaikuttavuus ei ollutkaan tilastollisesti merkitsevä, ei tätä tulosta voida pitää luotettavana, sillä muuttujien yhdysvaikutus vaikuttaa muuttujien yksittäisiin merkitsevyyksiin (Pallant, 2007, 264). Pallant (2007, 264) kehottaakin tällaisessa tilanteessa tekemään kummallekin vastaajaryhmälle oman yksisuuntaisen varianssianalyysin.

Jotta ryhmien välisiä mahdollisia tilastollisesti merkitseviä keskiarvoeroja pystyttiin tutkimaan yksisuuntaisen varianssianalyysin avulla, luotiin kaksi uutta muuttujaa. Toinen johon tulivat kaikki esimiesasemassa olevat pörssi-yhtiötä edustavat vastaajat ja toinen, jossa olivat kaikki esimiesasemassa olevat, mutta pörssiin listautumatonta yritystä edustavat vastaajat. Molemmille muuttujille tehtiin yksisuuntainen varianssianalyysi käyttäen

summamuuttujaa 'viestintä ja avoimuus'. Kummassakaan varianssianalyysissä ei löytynyt tilastollisesti merkitsevää keskiarvojen eroa vastaajaryhmien väliltä eli esimiesten mielipiteisiin ei näyttäisi vaikuttavan se, työskentelvätkö he pörssi-yhtiössä vai pörssiin listautumattomassa yrityksessä

5.5 Tulosten yhteenveto

Määritettäessä sidosryhmien tärkeysjärjestystä erosivat esimiesasemassa olevat ja ei-esimiesasemassa olevat vastaajat toisistaan. Sidoryhmien tärkeysjärjestyksissä näkyi myös eroja pörssi-yhtiöitä edustavien ja ei-pörssi-yhtiöitä edustavien vastaajien välillä. Kaiken kaikkiaan kolmen kärkeä hallitsivat asiakas, tavarantoimittajan työntekijät ja ympäristö, näiden järjestys vaihteli vastaajaryhmästä riippuen. Kaikki vastaajaryhmät määrittelivät vähiten tärkeäksi osakkeenomistajat. Kohdeyrityksen vastuullisuusstrategiasta poimitun vastuullisuustekijöiden tärkeysjärjestyksissä samanlaisia ryhmäeroja ei ollut sen sijaan havaittavissa. Tärkeimmäksi vastuullisuustekijäksi nousivat ihmisoikeudet. Ihmisoikeuksien lisäksi kolmen kärkeen mahtuivat ympäristö ja lainsäädäntö. Vähiten tärkeäksi vastuullisuustekijäksi koettiin avoin viestintä. Tässä ainoa poikkeus olivat pörssi-yhtiöitä edustaneet vastaajat, jotka kuitenkin määrittivät vähiten tärkeäksi yhteistyökumppaneiden yhdenvertaisen kohtelun. Tilastollisesti merkitseviä vastaajaryhmien välisiä eroja löytyi sekä sidoryhmien tärkeysjärjestyksestä, että vastuullisuustekijöiden tärkeysjärjestyksestä vain pörssi-yhtiöiden ja ei-pörssi-yhtiöiden väliltä.

Faktorianalyysissä muodostui kuusi faktoria eli aineistosta voitiin löytää kuusi asiakas-odotusten ulottuvuutta: moraalisen rajan tunnistaminen, reilu tavarantoimittajayhteistyö, yhteiskuntanormien noudattaminen, BSCI:n periaatteiden noudattaminen, vastuullisuusviestinnän avoimuus ja kestävä liiketoiminta. Faktoreiden kokonaiskeskiarvot ovat välillä 4,13–3,16. Korkeimman kokonaiskeskiarvon sai 'moraalisen rajan tunnistaminen' -faktori, kun matalimman kokonaiskeskiarvon puolestaan sai 'kestävä liiketoiminta' -faktori. Kokonaisuutena tarkasteltaessa aineistoa kohdeyrityksen yritysasiakkaat ovat väittämien kanssa jokseenkin samaa mieltä tai eivät ole samaa, eivätkä eri mieltä. Eniten varmoja oltiin siitä, että kohdeyritys ei ylitä moraalista rajaa eli kohdeyritys ei osta tuotteita tavarantoimittajilta, jotka käyttävät lapsi- tai pakkotyövoimaa. Vastaajat olivat myös jokseenkin samaa mieltä siitä, että hankinta ja tavarantoimittajan toiminta noudattavat paikallista

lainsäädäntöä, eikä korruptiota ilmene missään hankintaketjun vaiheessa. Siitä oltiin puolestaan jokseenkin eri mieltä, että kohdeyritys viestisi avoimesti hankintaketjuistaan tai riskimaahankinnasta. Vastaajat ovat myös jokseenkin eri mieltä siitä, että kohdeyritys pyrki auttamaan paikallisten sosiaalisten ongelmien ratkaisussa maissa, joista toteuttaa hankintaa.

Suurimpia silmämääräisiä ryhmäkohtaisia keskiarvoeroja löytyi faktoreista 'avoin vastuullisuusviestintä', 'yhteiskuntanormien noudattaminen' ja 'kestävä liiketoiminta' esimiesasemassa olevien ja ei-esimiesasemassa olevien vastaajien väliltä. Yleisesti ottaen esimiesasemassa olevat vastaajat suhtautuivat kriittisemmin väittämiin kuin ei-esimiesasemassa olevat vastaajat. Selkeimmin tämä näkyy etenkin väittämässä V15 'missään hankintaketjun vaiheessa ei ilmene korruptiota', V27 'kohdeyritys viestii avoimesti hankintaketjuistaan', V28 'kohdeyritys viestii avoimesti riskimaahankinnastaan' ja V33 'pyrkii todella auttamaan paikallisten sosiaalisten ongelmien ratkaisussa maissa, joissa toteuttaa hankintaa'. Näiden väittämien osalta vastaajaryhmien välinen keskiarvoero oli myös tilastollisesti merkitsevä ($p < 0,05$), kun taas muiden väittämien ja vastaajaryhmien osalta ryhmien välisiä tilastollisesti merkitseviä keskiarvoeroja löytyi aineistosta verrattain vähän.

Tutkittaessa faktoreita kokonaisuuksina, ainoa tilastollisesti merkitsevä vastaajaryhmien välinen keskiarvoero löytyi faktorista 'avoin vastuullisuusviestintä'. Esimiesasemassa olevat vastaajat olivat huomattavasti kriittisempiä faktorin väittämiä kohtaan kuin ei-esimiesasemassa olevat vastaajat. Esimiesasemassa olevat vastaajat olivat jokseenkin eri mieltä siitä, että kohdeyrityksen viestintä hankintaketjuista ja riskimaahankinnasta olisi avointa. Esimiehet eivät myöskään kokeneet, että kohdeyritys antaisi tilausvaiheessa riittävästi tietoa tuotteiden hankintaketjuihin liittyen. Ei-esimiesasemassa olevat vastaajat puolestaan eivät oikeastaan osanneet sanoa, saavatko riittävästi tietoa tuotteiden hankintaketjuista vai eivät. He eivät myöskään olleet samaa, eivätkä eri mieltä siitä, viestiikö kohdeyritys avoimesti hankintaketjuistaan tai riskimaahankinnastaan. Esimiesten mieliteeseen ei kuitenkaan vaikuttanut se, työskentelevätkö he pörssiyrityksessä vai pörssiin listautumattomassa yrityksessä. Muiden vastaajaryhmien, kuten pörssiyrityksien ja pörssiin listautumattomien yritysten väliltä vastauksista ei löytynyt tilastollisesti merkitseviä keskiarvoeroja.

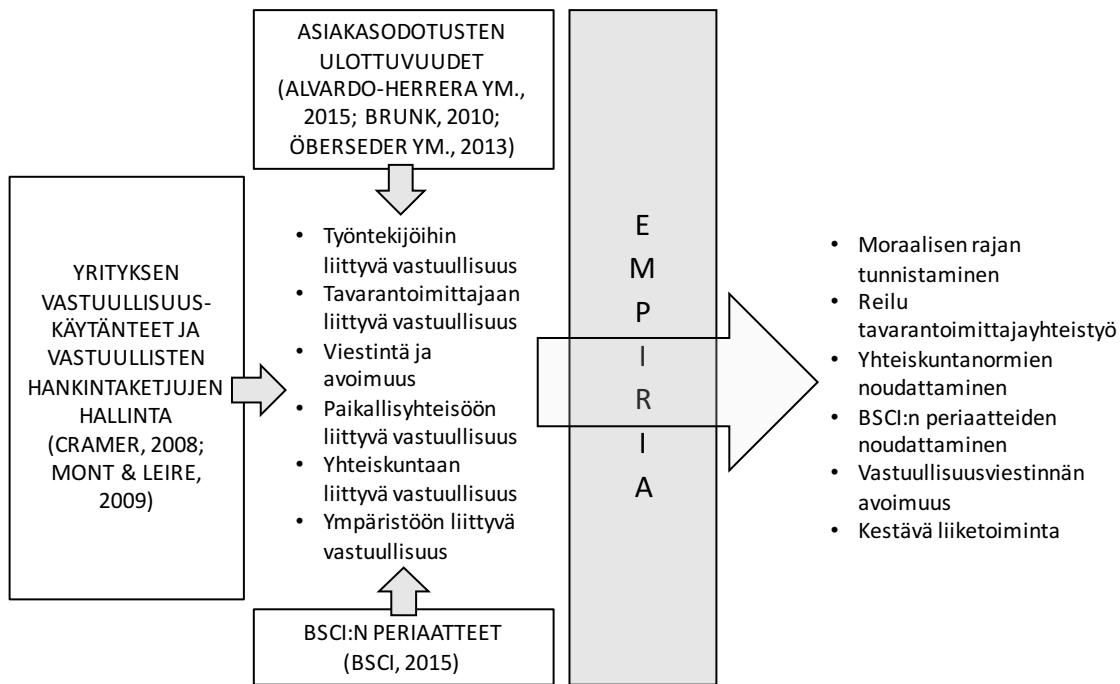
6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Asiakasodotukset läpinäkyvän vastuullisuusstrategian rakentajina

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia kohdeyrityksen yritysasiakkaiden asiakasodotuksia kohdeyrityksen vastuullista hankintaa kohtaan ja pyrkiä löytämään tapoja, joilla asiakasodotuksia voitaisiin hyödyntää vastuullisuusstrategian rakentamisessa kohdeyrityksessä. Samalla tavoitteena oli löytää tekijöitä, joihin kohdeyrityksen tulisi ehkä kiinnittää huomiota hankintaketjunsä loppupäässä ('downstream supply chain') eli asiakasrajapinnassa. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena kohdeyrityksen vastuullisen hankinnan yritysasiakkaille. Kyselyn vastausprosentti oli 24 %.

Tutkimus vastasi aiemmasta tutkimuksesta nousseisiin jatkotutkimustarpeisiin (Quarshie ym., 2016) ja tarjoaa uusia näkökulmia vastuullisen hankinnan asiakasodotusten tutkimukseen. Näen etenkin Taten ym. (2010) esiin nostaman asiakasorientaation vastuullisuusstrategian rakentamisessa tämän tutkimuksen myötä entistä tärkeämpänä. Vastuullisuusviestinnän tulisi olla sellaista, että se tavoittaa myös asiakkaan, eikä olisi suunnattu vain osakkeenomistajille. Smithin ym. (2010) tavoin peräänkuulutan vastuullisuusviestinnän kohdalla pitkän aikavälin hyödyn näkemistä ja tunnistamista. Kun vastuullisuusviestintä on suunnattu myös asiakkaille, voi yritys hyötyä tästä taloudellisesti, mistä taas hyötyvät lopulta myös osakkeenomistajat. Olisikin siis myös osakkeenomistajien etu, että asiakasodotusten täyttämisen rakennettaisiin osaksi vastuullisuusstrategian luomista.

Tutkimus tukee myös monien tutkijoiden (mm. Alvarado-Herrera ym., 2015; Brunk, 2010; Öberseder ym., 2014) käsitystä asiakasodotusten moniulotteisuudesta vastuullisuutta ja vastuullista hankintaa kohtaan. Asiakasodotusten moniulotteisuuteen vaikuttaa ainakin tutkimuksen kulttuurillinen konteksti, toimiala ja vastaajien asema. Tutkimuksessa havaittiin vastuullisen hankinnan asiakasodotuksilla olevan tässä kontekstissa kuusi ulottuvuutta (kuvio 5), jotka olivat osaksi yhteneväisiä Alvarado-Herreran ym. (2015), Brunkin (2010) ja Öbersederin ym. (2014) havaitsemien asiakasodotusten ulottuvuuksien kanssa. Mutta niiltä osin kuin asiakasodotusten ulottuvuudet eivät ole yhteneväisiä, osoittaa tutkimus oikeaksi Brunkin (2010) ajatuksen siitä, että asiakasodotukset ovat moniulotteisempia kuin kirjallisuus tällä hetkellä olettaa.



Kuvio 5: Asiakasodotusten ulottuvuuksien muodostumisen synteesi

Lisäksi sidosryhmien tärkeysjärjestys ja kohdeyrityksen strategiasta poimittujen vastuullisuustekijöiden tärkeysjärjestys kertovat siitä, että asiakasnäkökulmasta yritys näyttäytyy täysin eri valossa kuin yrityksen hallituksesta käsin katsottuna. Osakkeenomistajien sijoittuminen viimeiseksi tärkeysjärjestyksessä asiakasnäkökulmasta katsottuna tukee ajatusta siitä, että pitkällä aikavälillä sidosryhmänäkökulma on yritykselle taloudellisesti kannattavampi kuin osakkeenomistajanäkökulma (Kujala, 2010). Osakkeenomistajat puolestaan hyötyvät eniten, kun yrityksen vastuullisen hankinnan käytänteet ovat asiakkaalle arvoa luovia (Smith ym., 2010).

Kuten Carter (2005) tutkimuksessaan huomauttaa, on olemassa tietynlainen moraalinen ja lainsäädäntöön perustuva raja, jota asiakkaat eivät odota yrityksen ylittävän. Nämä moraaliseen ja lainsäädännölliseen vastuuseen liittyvät käytänteet kuuluvat usein myös yrityksissä ”se on oikein tehty” -alueelle ja tulevat tästä syystä toteutetuiksi. Tämä näkyy tässäkin tutkimuksessa siten, että ’moraalisen rajan noudattaminen’ -faktori sai korkeimman kokonaiskeskiarvon ja myös faktorin sisältämien väittämien väittämäkohtaiset kokonaiskeskiarvot olivat tutkimuksen korkeimmat. Eli vastaajat olivat jokseenkin samaa mieltä, että kohdeyritys huolehtii siitä, että sen tavarantoimittajat eivät käytä lapsi- tai pakkotyövoimaa. Lisäksi vastaajat tuntuivat luottavan siihen, että kohdeyritys noudattaa lainsäädäntöä ja korruptoitumattomuuden periaatetta. Tältä osin tämä tutkimus tukee

Öbersederin ym. (2016) havaitsema rajoituksia mittaristossaan, sillä nämä tekijät liittyvät vahvasti länsimaiseen luottamuksen kulttuuriin ja näin ollen kulttuurillinen konteksti on vahva.

Tutkimuksessa nousi myös esille, että esimiehet suhtautuivat etenkin kohdeyrityksen viestintään ja avoimuuteen kriittisemmin kuin muut vastaajat. Esimiesasemassa olevat vastaajat kokevat siis saavansa vähemmän kohdeyrityksen vasutullisuuteen liittyvää tietoa kuin, mitä haluaisivat saada. Tutkimus osoittaaakin oikeaksi myös Pain ym. (2013) näkemyksen siitä, että asiakasodotuksia ei pidä vähätellä myöskään B2B-markkinoilla, vaan B2B-kaupankäyntiin vaikuttavat samanlaiset lainalaisuudet kuin B2C-kaupankäyntiin. Tämä voidaan havaita etenkin viestintään ja avoimuuteen liittyvien väittämien keskiarvoissa. Samalla viestinnän ja avoimuuden saamat matalat keskiarvot ovat osoitus myös siitä, että toiminnan läpinäkyvyys ei tarkoita vain asiakkaalle säännöllisin väliajoin raporttoimista vaan jatkuvaan dialogiin sitoutumista (Carter 2008; Sandra, 2004).

Muilta osin vastaajien odotukset tuntuvat kohtaavan jossakin määrin kohdeyrityksen käytänteet, mutta viestintä ja avoimuus eivät täytä sille asetettuja odotuksia. Asiakasorientoidun vastuullisuusviestinnän olisikin myös vastuullisen hankinnan osalta oltava osa yrityksen vastuullisuusstrategiaa, jotta vastuullisuuskäytänteistä voidaan saada kaikki mahdollinen taloudellinen hyöty (Smith ym., 2010). Vain tieto lisää luottamusta (Mohr, 2005) ja luottamus puolestaan vaikuttaa myös B2B-markkinoilla ostopäätökseen jopa enemmän kuin halpa hinta (Pai ym., 2013).

Oli melko odotettavissa, että ympäristöön liittyvät väittämät tulisivat latautumaan joillekin muille faktoreille kuin omaksi ympäristöä käsitteleväksi faktorikseen, sillä kokonaisuutena tämän tutkimuksen väittämät liittyvät vahvasti hankinnan sosiaalisen vastuun tekijöihin. Koska ympäristövastuu on ollut sosiaalista vastuuta enemmän esillä (Mont & Leire, 2009), tarjoaa tämä tutkimus tärkeän lisän vastuullisen hankinnan sosiaalisia vaikutuksia tutkivalle tutkimuskentälle. Toisaalta tämän tutkimuksen perusteella voidaan ajatella myös ympäristön olevan osa vastuullisuutta kaikissa sen muodoissaan ja sen tulisikin kulkea osana vastuullisuuskäytänteiden ydintä ilman, että se nostetaan irrallisen muista vastuullisuuskäytänteistä.

Tutkimus tuo myös kontribuutiota siihen, että vastuullisen hankinnan käytänteet ja odotukset rakennusteollisuudessa ovat vielä lapsen kengissä, mutta vaatimukset vastuullista hankintaa kohtaan kasvavat koko ajan (Martinuzzi 2010, 2011). Tämä näkyy etenkin tutkimuksen aikana minua ja kohdeyritystä lähestyneiden kyselyyn vastaajien viesteissä. Viesteissä nousi esille epä tietoisuus aiheesta, hankaluus vastata ”oikein”, kun tietoa ei ole ja toive kuulla lisää kohdeyrityksen vastuullisen hankinnan käytänteistä. Kokonaisuutena tämä lisää ymmärrystä siitä, että yritys voi luoda omilla vastuullisuuskäytänteillään yhteiskunnallista todellisuutta ja ohjata toiminnallaan asiakkaidensa ostoskäyttäytymistä (Smith ym., 2010).

6.2 Avoin ja riittävä viestintä vastuullisuusbrändin ytimessä

Kohdeyrityksellä on ennestään jo vahva vastuullisuusbrändi, joka on sekä kansallisesti että kansainvälisesti tunnistettu ja tunnustettu. Lisäksi kohdeyrityksellä on käytössään BSCI ja vakiintunut tapa hallita moniportaisia globaaleja hankintaketjujaan. Perustukset ovat hyvät, mutta tämä tutkimus kuitenkin osoittaa, että viestintä ja avoimuus eivät kohtaa vielä asiakkaiden odotuksia näitä osa-alueita kohtaan. Vaikka asiakkailta kysyttäessä, mitkä kohdeyrityksen strategiasta poimitut vastuullisuustekijät he näkevät tärkeimmiksi, jää avoin viestintä viimeiseksi ja on näin asiakkaiden mielestä vähiten tärkeä vastuullisuustekijä, puhuvat kuitenkin avoimuuteen ja viestintään liittyvien väittämien heikot keskiarvot omaa kieltään.

Tulevaisuudessa painottaisinkin kohdeyrityksessä jatkuvan sidosryhmädialogin tärkeyttä ja Bradyn (2002) positiivisuuden kehän hyödyntämistä sidosryhmäyhteistyössä. On tärkeää muistaa, että läpinäkyvyys ei tarkoita vain raportointia vaan myös jatkuvaa sidosryhmien kesken käytävää dialogia ja vastuullisuuskäytänteiden kehittämistä (Sandra, 2004; Carter 2008). Erityistä huomiota tulisi kiinnittää siihen, että vastuullisuusviestintä kohdennettaisiin myös asiakkaille ja heille kohdennetun viestinnän asiasisältö olisi heidän odotustensa mukaista. Kun vastuullisuusviestintä on asiakkaille kohdennettua, on sillä arvoa luova vaikutus yritykselle pitkällä aikavälillä. Vastuullisena toimijana kohdeyrityksellä on parhaimmillaan mahdollista muokata onnistuneella viestinnällään myös

vastuullisuuden normia ja vallitsevaa todellisuutta rakennusteollisuudessa. Tämä puolestaan voisi tulevaisuudessa ohjata asiakaskäyttäytymistä B2B-markkinoilla. (Smith, 2010).

Kohdeyrityksen tulisikin nähdä vastuullisuuden hankinnan standardien luominen B2B-markkinoilla mahdollisena kilpailuetuna. Koska kohdeyrityksen vastuullisuuden ja vastuullisen hankinnan käytänteitä ajavat sisäisestä motivaatiosta kumpuavat tekijät, on tämä Pain ym. (2013) mukaan hyvä mahdollisuus luoda teollisten ostajien keskuudessa brändiuskollisuutta kohdeyritystä kohtaan. Kohdeyrityksessä on vahva ylimmän johdon tuki, mikä voisi puuttuessaan muodostua esteeksi vastuullisen hankinnan käytänteiden implementoinnille organisaatiossa (mm. Carter & Jennings, 2002; Hoejmose & Adrien-Kirby, 2012; Peruss, 2000; Worthington ym., 2008) ja vahva strategian sisälle rakennettu vastuullisuusajattelu (Smith, 2010), mutta vastuullisuusstrategian jalkauttaminen läpi organisaation asiakasrajapintaan haparoi. Tämä puolestaan näkyy asiakkaiden kriittisenä suhtautumisena väittämiin, jotka käsittelevät kohdeyrityksen vastuullisuusviestintää hankintaketjuihin ja riskimaahankintaan liittyen. Tulevaisuudessa tulisikin pyrkiä löytämään tapoja, joilla vastuullisuusstrategia kyettäisiin jalkauttamaan läpi organisaation niin, että se näkyisi asiakasrajapinnassa päivittäisessä viestinnässä myös B2B-kaupankäynnissä.

6.3 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena, mutta tutkimusote oli eksploratiivinen. Tutkimus aloitettiin olemassa olevan tutkimuksen läpikäymisellä ja ennakkoluulottomalla penkomisella. Teoriapohjan tarkennuttua ja sopivien mittarimallien löydyttyä kerättiin aineisto, jota jälleen analyysivaiheessa lähestyttiin ennakkoluulottomasti ja aineistosta pyrittiin nostamaan esille kaikki tutkimuksen kannalta merkityksellinen tieto. Kuten kaikilla tutkimuksilla, tälläkin tutkimuksella on rajoitteensa, joiden läpi koko prosessia ja tuloksia tulee arvioida kriittisesti.

Ensimmäinen tämän tutkimuksen rajoitteista liittyy siihen, että tutkimus mittasi vain kohdeyrityksen yritysasiakkaiden odotuksia vastuullista hankintaa kohtaan, joten tutkimuksen perusteella ei voida tehdä johtopäätöksiä siitä, kuinka nämä mitatut odotukset vaikuttaisivat ostopäätökseen, mistä taas voitaisiin päätellä, millainen taloudellinen vaikutus

asiakasodotuksiin vastaavalla vastuullisuusstrategialla voisi mahdollisesti olla. Tämän tutkimuksen perusteella ei voida siis tehdä kovin pitkälle meneviä päätelmiä vastuullisuuden vaikutuksista yrityksen taloudelliseen suoriutumiseen.

Tutkimuksen rajoitteisiin tulee laskea mukaan myös se, että havaintojen määrä jäi pienehköksi otantaan ja perusjoukon laajuuteen nähden. Tämä johtaa siihen, että tutkimuksen yleistettävyys jossain määrin kärsii. Tutkimuksen kontekstista johtuen tutkimusta ei voida myöskään sellaisenaan yleistää kohdeyritystä laajemmalle tai muille toimialoille kuin rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimialalle. Lisäksi tutkimuksen rajoitteisiin kuuluu myös jo aiemmin tutkimuksen luotettavuus -kappaleessa mainittu sosiaalisen suostavuuden käsite, joka on läsnä aina tutkittaessa yrityksen vastuullisuutta. Tämän lisäksi huomioon tulee ottaa myös kyselyn moraalinen ulottuvuus ja kulttuurillinen konteksti, jotka vaikuttavat tutkimuksen yleistettävyYTEEN.

Osaltaan tutkimuksen rajoitteisiin kuulunee myös vastuullisuuteen liittyville tutkimuksille turvallinen keskitie eli 'kolmosen keskiarvo', joka asettaa vastaajat ryhmään 'ei samaa, eikä eri mieltä'. Tämä tekee tutkimuksen tuloksista sinällään haastavia tulkita, mutta kertoo paljon tutkimuksen luonteesta ja tutkimuksesta itsestään. Syy tulosten turvalliseen keskitiehen voi olla kaksinainen eli se liittyyneekä tutkimuksen vastuullisuusteemaan että puhtaaseen tiedon puutteeseen vastaajien keskuudessa. Keskiarvojen mitään sanomaton harmaus kertoo kuitenkin paljon kohdeyritykselle, jonka omien arviointikriteereiden mukaan vain yli neljän olevat keskiarvot ovat tyydyttäviä tuloksia asiakasrajapinnassa.

Vastuullisuuden mittaamisen ja etenkin vastuullisuuteen kohdistuvien asiakasodotusten mittaamisen voidaan katsoa myös olevan hyvin haastavaa, sillä vielä ei ole olemassa kovinkaan montaa siihen tarkoitettua mittaristoa. Lisäksi olemassa olevia mittareita ei ole vielä ehditty testata niin paljoa, että niillä saatujen tulosten voitaisiin katsoa olevan täysin luotettavia ja yleistettävissä. Vaikka tässä tutkimuksessa kehitetyn mittariston reliabiliteettia voidaankin pitää Cornbachin alfa -testin mukaan hyvänä, tulee siihen kuitenkin suhtautua kriittisesti ennen mittariston laajempaa testausta.

Tämän tutkimuksen keskeisimmät jatkotutkimusedotukset puolestaan voidaan jakaa neljälle eri osa-alueelle. Ensimmäisenä jatkotutkimusosa-alueena esitän tutkimusta siitä, voidaanko tässä tutkimuksessa kehittämäni ja käyttämäni mittaristoa käyttää myös

muiden toimialojen asiakasodotusten mittaamiseen. Vaikkei mittaristo olekaan erityisesti suunnattu rakennusteollisuudelle, olisi kuitenkin hyvä tutkia, onko se käyttökelpoinen sellaisenaan esimerkiksi kohdeyrityksen muille toimialoille tai B2C-ympäristöön. Lisäksi mittariston avulla voitaisiin tutkia, ovatko asiakasodotukset vastuullista hankintaa kohtaan kohdeyrityksen muilla toimialoilla samansuuntaisia kuin rakentamisen ja talotekniikan kaupan toimialalla.

Toinen ehdottamani jatkotutkimuksen osa-alue sijoittuu puolestaan vahvasti asiakasrajapintaan ja ostopäätökseen vaikuttaviin tekijöihin. Tulevaisuudessa voitaisiin tutkia, kuinka tutkimuksessa löydetty asiakasodotukset vaikuttavat mahdollisesti ostopäätökseen B2B-markkinoilla ja kyseisellä toimialalla. Ja mikäli asiakasodotusten täyttymisellä on vaikutusta ostopäätökseen, kuinka suuri vaikutus on. Tämä toisi kontribuutiota siihen, millainen taloudellinen vaikutus vastuullisen hankinnan asiakasodotuksiin vastaamisella voi yritykselle myös B2B-kaupankäynnissä olla. Lisäksi olisi hyvä tutkia, eroavatko ostopäätökseen vaikuttavat vastuullisuustekijät toisistaan yritysasiakkaiden ja kuluttaja-asiakkaiden välillä tai muilla toimialoilla kuin rakennusteollisuudessa. Näin voitaisiin lisätä ymmärrystä siitä, millainen vaikutus vastuullisuuskäytänteiden implementoinnilla on yrityksen taloudelliseen menestykseen.

Kolmas jatkotutkimusehdotus liittyy tämän kyselyn vastaajien vastausten suhteutumiseen heidän edustamiensa yritysten vastuullisuuskäytänteisiin. Eli noudattavatko vastaajien vastaukset periaatteita, jotka heidän työnantajansa on yrityksen vastuullisuuskäytänteille asettanut vai näkykö vastauksissa yksilön oman moraalin ja harkinnan vaikutus. Tämä toisi lisänäkemyksiä myös siihen, kuinka paljon yksilön mielipiteet ja oma arvomaailma oikeastaan vaikuttakaan asiakasodotuksiin ja ostopäätöksiin B2B-kaupankäynnissä. Lisäksi kasvaisi ymmärrys siitä, millainen merkitys vastuullisuuskäytänteisiin kohdistuviin asiakasodotuksiin vastaamisella on yrityksen liiketoiminnan kannalta.

Neljäs ja viimeinen jatkotutkimusehdotusten osa-alue puolestaan liittyy esimiesasemassa olevien vastaajien ja ei-esimiesasemassa olevien vastaajien välisiin ryhmäeroihin. Olisi hyvä tutkia, mikä erottaa esimiehet ei-esimiesasemassa olevista. Odottavatko esimiehet yleisesti enemmän yhteistyökumppaneidensa vastuullisuudelta kuin ei-esimiesasemassa olevat tai onko esimiehillä jo ennestään enemmän tietoa, jonka valossa he kykenevät tulkitsemaan esitettyjä kysymyksiä kriittisemmin kuin ei-esimiesasemassa olevat? Tai onko

esimiehillä lähtökohtaisesti vain enemmän vastuuta, jonka läpi he peilaavat kysymyksiä kriittisemmin kuin muut vastaajat? Olisi myös hyvä pohtia, liittyykö esimiesten kriittisempi suhtautuminen suurempaan liike-elämän kulttuurilliseen muutokseen, joka on vasta lähtenyt liikkeelle esimiehistä, muttei ole vielä jalkautunut organisaatioissa alemmas.

6.4 Lopuksi

Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että yrityksillä on suuri vaikutusvalta ja tätä kautta mahdollisuus muokata vallitsevaa kuluttamisen diskurssia niin B2C- kuin B2B-markkinoillakin. Yritykset, jotka kykenevät havaitsemaan ja hyödyntämään tämän, tulevat saavuttamaan tulevaisuudessa entistä suuremman kilpailuedun suhteessa muihin toimijoihin. Lisäksi yritysten tulee kyetä käymään jatkuvaa sidosryhmädialogia ketterästi ja muokkaamaan vastuullisuuskäytänteitään asiakasodotusten mukaisiksi, jotta saavutettu kilpailuetu säilytetään. Kaiken tämän keskiössä on kuitenkin vastuullisuusviestintä, jonka tärkeimmäksi kohderyhmäksi nousevat asiakkaat. Pitkällä aikavälillä on myös osakkeenomistajien etu, jos asiakasodotukset kyetään huomiomaan vastuullisuusstrategian rakentamisessa. Vastuullisen hankinnan käytänteiden implementointi ja asiakasodotuksiin vastaaminen tarjoavat paljon mahdollisuuksia strategisen kilpailuedun saavuttamiseen, on kuitenkin lopulta yrityksestä itsestään kiinni, kuinka se näihin mahdollisuuksiin tarttuu.

Pro gradu -tutkielma on ensimmäinen tekemäni laajamittainen tutkimus. Lisäksi kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä oli minulle täysin vieras ennen tämän tutkimusprosessin alkamista. Matkan varrelle on mahtunut paljon onnistumisia ja tietenkin myös epäonnistumisia. Jokainen askel on ollut uuden oppimista. Myös ne askeleet, jotka ovat aluksi tuntuneet tutuilta ja turvallisilta ovat osoittautuneet haasteiksi, jotka olen ottanut ennakkoluulottomasti vastaan uuden edessä. Sen lisäksi, että olen opetellut uuden tutkimusmenetelmän lainalaisuuksia, olen kasvanut paljon myös tutkijana ja saanut valtavasti itsevarmuutta. Olen oppinut, että minulla on lupa luottaa myös itseeni ja seisoa mielipiteideni takana, jos osaan argumentoida ne. Ja joskus minulla on lupa olla myös vähän vähemmän kriittinen omia ajatuksiani kohtaan, vaikka kriittisyydessä me suomalaiset olemme kyllä erityisen hyviä.

Tutkimusprosessin aikana olen käynyt useita inspiroivia keskusteluita liittyen yritysten vastuullisuuteen ja yritysten vastuullisuuskäytänteisiin. On suuri ilo huomata, kuinka paljon aihealue saakaan minussa edelleen intohimoa aikaan. Lisäksi on rohkaisevaa havaita itse oppivansa joka päivä lisää, ja huomata oivaltavansa yhä uudelleen oman intohimonsa kohteen merkityksellisyys tämän hetkessä liike-elämässä. Vaikka seuraavaksi siirrynkään työelämään, toivon, ettei tämä kuitenkaan jää viimeiseksi tutkimukseksi vaan pieni tutkija sisälläni löytää vielä myöhemmin tiensä takaisin tieteen pariin. Kohdeyrityksessä työskentelevää mentoriani lainaten: ”Vastuullisuus on laadun tae.” Tämä tosiasia jokaisen yrityksen, asiakkaan ja tavarantoimittajan tulisikin muistaa niin ostopäätöstä tehdessään, hankintaketjua suunnitellessaan kuin tuotteita valmistaessaankin.

LÄHTEET

Kirjallisuus

- Alvarado-Herrera, A., Bigne, E., Aldas-Manzano, J. & Curras-Perez, R. (2015). A scale for measuring consumer perceptions of corporate social responsibility following the sustainable development paradigm. *Journal of Business Ethics*, 1–20. doi: 10.1007/s10551-015-2654-9
- Asif, M., Searcy, C., Zutshi, A. & Fisscher O. A. M. (2011). An integrated management systems approach to corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*, 56, 7–17.
- Barnett, M., & Salomon, R. (2006). Beyond dichotomy: The curvilinear relationship between social responsibility and financial performance. *Strategic Management Journal*, 27(11), 1101–1122.
- Blumenthal, D. & Bergstrom, A. (2003). Brand councils that care: Towards the convergence of branding and corporate social responsibility. *Brand Management*, 10(4–5), 327–341.
- Brady, A. (2003). How to generate sustainable brand value from responsibility. *Brand Management*, 10(4–5), 279–289.
- Brunk, K. (2010). Exploring the origins of ethical company/brand perceptions - A consumer perspective of corporate ethics. *Journal of Business Research*, 63(3), 255–262.
- Carter, C. (2005). Purchasing social responsibility and firm performance: The key mediating roles of organizational learning and supplier performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(3), 177–194.
- Carter, C. & Jennings, M. (2002). Social responsibility and supply chain relationships. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 38(1), 37–52.
- Churchill Jr, G. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of marketing research*, 16(1), 64–73.
- Cramer, J. (2008). Organising corporate social responsibility in international product chains. *Journal of Cleaner Production*, 16(3), 395–400.
- Dawkins, D. & Lewis, S. (2003). CSR in stakeholder expectations and their implication for company strategy. *Journal of Business Ethics*, 44(2–3), 185–193.
- Egels-Zandén, N. & Wahlqvist, E. (2007). Post-Partnership strategies for defining corporate responsibility: The Business Social Compliance Initiative. *Journal of Business Ethics*, 70(2), 175–189.

- Edward, F. R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Hemingway, C. & MacLagan, P. (2004). Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 50(1), 33–44.
- Hoejmose, S. & Adrien-Kirby, A. (2012). Socially and environmentally responsible procurement: A literature review and future research agenda of a managerial issue in the 21st century. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18(4), 232–242.
- Jokivuori, P. & Hietala R. (2007). Määrällisiä tarinoita – Monimuuttujamenetelmien käyttö ja tulkinta. 1. painos. WSOY Oppimateriaalit: Helsinki.
- Kujala, J. (2010). Corporate responsibility perceptions in change: Finnish managers' views on stakeholder issues from 1994 to 2004. *Business Ethics: A European Review*, 19(1), 14–34.
- Kujala, J. (2015). Branding as a tool for CSR. Teoksessa R. Wolf, T. Issa, & M. Thiel (toim.), *Empowering Organizations through corporate social responsibility*. 266–287. Hershey PA: IGI Global.
- Kujala, J., Lämsä, A-M. & Riivari, E. (2017). Company stakeholder responsibility: An empirical investigation of top managers' attitudinal change. *Baltic Journal of Management*. 12 (2). 114–138.
- Kujala, J., Rehbein, K., Toikka, T., & Enroth, J. (2013). Researching the gap between strategic and operational levels of corporate responsibility. *Baltic Journal of Management*. 8(2), 142–165.
- Martinuzzi, A., Gisch-Boie, S. & Wiman, A. (2010). Does corporate responsibility pay off? Exploring the links between CSR and competitiveness in Europe's industrial sectors. *Final Report by Research Institute for Managing Sustainability on behalf of the European Commission*.
- Martinuzzi, A., Kudlak, R., Faber, C. & Wiman, A. (2011). CSR activities and impacts of the construction sector. *RIMAS Working Paper Series*, 1/2011.
- McWilliams, A. & Siegel, D. 2000. Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification. *Strategic Management Journal*, 21(5), 603–609.
- Metsämuuronen, J. (2001). *Monimuuttujamenetelmien perusteet SPSS-ympäristössä*. Metodologia-sarja 7. Viro: International Methelp.
- Metsämuuronen, J. (2003). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mohr, L., Webb, D. & Harris, K. (2001). Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior. *Journal of Consumer Affairs*, 35(1), 45–72.

- Mont, O. & Leire, C. (2009). Socially responsible purchasing in supply chains: drivers and barriers in Sweden. *Social Responsibility Journal*, 5(3), 388–407.
- Pai, D., Lai, C., Chiu, C. & Yang, C. (2015). Corporate social responsibility and brand advocacy in business-to-business market: The mediated moderating effect of attribution. *Journal of Business Ethics*, 126(4), 685–696.
- Pallant, J. (2013). *SPSS survival manual*. United Kingdom: McGraw-Hill Education.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006). Strategy & society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- Preuss, L. (2000). Should you buy your customer's values? On the transfer of moral values in industrial purchasing. *International Journal of Value-Based Management*, 13(2), 141–158.
- Quarshie, A., Salmi, A. & Leuschner, R. (2016). Sustainability and corporate social responsibility in supply chains: The state of research in supply chain management and business ethics journals. *Journal of Purchasing & Supply Chain Management*, 22(2), 82–97.
- Seuring, S. (2011). Supply chain management for sustainable products – Insights from research applying mixed methodologies. *Business Strategy and the Environment*, 20(7), 471–484.
- Smith, N. (2003). Corporate social responsibility: whether or how? *California Management Review*, 45(4), 52–76.
- Smith, N., Palazzo, G. & Bhattacharya, C. (2010). Marketing's consequences: Stakeholder marketing and supply chain corporate social responsibility issues. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 617–641.
- Tate, W., Ellram, L., & Kirchoff, J. (2010). Corporate social responsibility reports: a thematic analysis related to supply chain management. *Journal of supply chain management*, 46(1), 19–44.
- Zhao, Z-Y., Zhao, X-J., Davidson, K. & Zuo, J. (2012). A corporate social responsibility indicator system for construction companies. *Journal of Cleaner Production*, 29–30, 277–289.
- Vehkalahti, K. (2008). *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Vammala: Kustannus-osakeyhtiö Tammi.
- Walker, H., Miemczyk, J., Johnsen, T. & Spencer, R. (2012). Sustainable procurement: Past, present and future. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18(4), 201–206.
- Worthington, I. (2009). Corporate perceptions of the business case for supplier diversity: How socially responsible purchasing can 'pay'. *Journal of Business Ethics*, 90(1), 47–60.

Worthington, I., Ram, M., Boyal, H. & Shah, M. (2008). Researching the drivers of socially responsible purchasing: A cross-National study of supplier diversity initiatives. *Journal of Business Ethics*, 79(3), 319–331.

Öberseder, M., Schlegelmilch, B., Murphy, P. & Gruber, V. (2014). Consumers' perceptions of corporate social responsibility: Scale development and validation. *Journal of Business Ethics*, 124(1), 101–115.

Muut lähteet

BSCI. (2015a). About – What we do? Luettu: 30.4.2017. Sijaitsee: <http://www.bsci-intl.org/content/what-we-do-0>

BSCI. (2015b). BSCI Approach – The BSCI code of conduct. Luettu: 30.4.2017. Sijaitsee: <http://www.bsci-intl.org/content/bsci-code-conduct>

GRI. (2008). A Snapshot of sustainability reporting in the construction and real estate sectors. Luettu: 30.4.2017. Sijaitsee: <https://www.globalreporting.org/resource-library/A-Snapshot-of-sustainability-reporting-in-the-Construction-Real-Estate-Sector.pdf>

GRI. (2014). G4 Sector disclosures – Construction and real estate. Luettu: 30.4.2017. Sijaitsee: <https://www.globalreporting.org/resource-library/GRI-G4-Construction-and-Real-Estate-Sector-Disclosures.pdf>

LIITEET

LIITE 1 Kyselylomake

Kysely yrityisasiakkaille

Hei!

Olen kauppatieteiden maisteriopiskelija Tampereen yliopistosta ja toteutan pro gradu -tutkielmani toimeksiantona toimialalle.

Tarkoitukseni on selvittää, millaisia asiakasodotuksia yritysasiakkaille on hankintaa kohtaan. Kerätty aineisto käsitellään anonyymisti, eikä siitä voi tunnistaa yksittäistä vastaajaa. Tutkimuksen tulokset tullaan esittelemään kuluvan kevään aikana pro gradu -tutkielmassani, lisäksi tulokset luovutetaan käyttöön. Toimeksiannon yhteyshenkilönä toimii

Kyselyn onnistumisen kannalta jokainen vastaus on todella arvokas ja tärkeä! Toivoisinkin siis, että ehtisitte käyttää muutaman minuutin kyselyyn vastaamiseen.

Mikäli mieleenne tulee kysymyksiä kyselyyn liittyen, otattehan yhteyttä:
Susanna Huittinen

Vastausaikaa kyselyyn on keskiviikkoon 1.3. asti.
Vastaaminen vie noin 10 minuuttia.

Kiitos ajastanne!

Ystävällisin terveisin
Susanna Huittinen

Taustatiedot / Yritys

Alla on muutama kysymys liittyen yritykseen, jossa työskentelette.

1. Työntekijöiden määrä yrityksessänne?*

- alle 20
- 20-50
- 51-150
- 151-250
- yli 250

2. Yrityksenne ostot aikana?*

yhteensä viimeisten 12 kuukauden

- alle 5 000 euroa
- 5 001 - 50 000 euroa
- 50 001 - 150 000
- 150 001 - 250 000 euroa
- yli 250 000 euroa

3. Onko yrityksellänne toimintaa myös Suomen ulkopuolella?*

- Kyllä
- Ei

4. Onko yrityksenne pörssiyritys?*

- Kyllä
- Ei

5. Onko yrityksellänne omaa hankintatoimintaa?*

- Kyllä
- Ei

6. Tuoteryhmä(t), joita yrityksenne pääasiassa ostaa (Voit valita 1-3 tuoteryhmää.)*

- Rakennustarvikkeet (mm. eristeet, ovet, ikkunat, katemateriaalit, runkomateriaalit, laastit)
- Puutavara
- Kodin kalusteet (mm. keittiökalusteet, kylpyhuonekalusteet, saniteettikalusteet)
- Sähkötarvikkeet
- Työvälineet
- Pihan rakentamisen tarvikkeet
- LVI-tarvikkeet
- Talotekniikka
- Sisustus (mm. tapetit, maalit, lattian päällysteet, listat, teipit)
- Pienrauta (mm. helat, kiinnikkeet, köydet)

7. Mitä seuraavista vastuullisuuden standardeista / järjestelmistä yrityksenne käyttää? (Voit valita useamman.)*

- BSCI (Business Social Compliance Initiative)
- SA8000
- ETI (Ethical Trading Initiative)
- SMETA / SEDEX
- ICS (Initiative Clause Sociale)
- IMO Fair for Life: Social & FairTrade Certification
- Ei mitään näistä

Taustatiedot / Vastaaja

8. Oletteko esimiesasemassa?*

- Kyllä
- Ei

9. Tehtävänimikkeenne?*

10. _____ on paljon tavarantoimittajia maissa, joissa työolot voivat olla kyseenalaiset, työaikalainsäädännön noudattaminen on hataraa, ihmisoikeusloukkaukset mahdollisia ja ympäristösäädösten noudattaminen vajavaista. Alla on esitetty väittämiä liittyen toimintaan näissä niin sanotuissa **riskimaissa**. Vastaa seuraaviin väittämiin pohjaten mielikuvaan, joka sinulla **yritysasiakkaana on toimialan** toiminnasta.

Toteuttaessaan hankintaa riskimaissa _____ pyrkii mielestäni todella huolehtimaan, että...

	Täysin eri		Täysin samaa		
	mieltä		mieltä		
	1	2	3	4	5
Tavarantoimittaja maksaa työntekijöilleen elämiseen riittävää palkkaa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavarantoimittaja noudattaa paikallista työaikalainsäädäntöä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavarantoimittaja ei käytä lapsityövoimaa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavarantoimittajan työntekijöillä on mahdollisuus työterveydenhuoltoon *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavarantoimittajan työntekijöillä on kokoontumis- ja järjestäytymisvapaus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavarantoimittaja toteuttaa toiminnassaan yhdenvertaisuuden periaatetta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavarantoimittajan työntekijät eivät tule syrjityiksi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavarantoimittaja ei käytä pakkotyövoimaa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavarantoimittaja kiinnittää työntekijöiden lisäkoulutukseen erityistä huomiota *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavarantoimittaja kiinnittää työsuojeluun erityistä huomiota *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavarantoimittaja kiinnittää nuorten työntekijöiden asemaan erityistä huomiota *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavarantoimittaja tekee aina työntekijän kanssa laillisen työ sopimuksen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavarantoimittaja toimii paikallisten lakien ja normien mukaisesti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Vastaa seuraaviin väittämiin edelleen pohjaten mielikuvaan, joka sinulla **yritysasiakkaana** on toiminnasta.

Toteuttaessaan hankintaa riskimaista huolehtimaan, että... pyrkii mielestäni todella

	Täysin eri mieltä		Täysin samaa mieltä		
	1	2	3	4	5
Yhteistyö on paikallisyhteisöä tukevaa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Missään hankintaketjun vaiheessa ei ilmene korruptiota *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankintaketju noudattaa kaikissa vaiheissaan vallitsevaa lainsäädäntöä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotanto on paikallisten ympäristösäädösten mukaista *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. on paljon tavarantoimittajia eri puolilla maailmaa. Alla on esitetty väittämiä liittyen yhteistyöhön tavarantoimittajiansa kanssa. Vastaa väittämiin omasta näkökulmastasi ja sen tiedon valossa, mikä sinulla **yritysasiakkaana** on **toimialan** toiminnasta.

Mielestäni pyrkii todella...

	Täysin eri mieltä		Täysin samaa mieltä		
	1	2	3	4	5
Kilpailuttamaan tavarantoimittajansa reilusti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikoimaan avoimesti tavarantoimittajiansa kanssa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neuvottelemaan rehellisesti tavarantoimittajiansa kanssa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valitsemaan tavarantoimittajansa aina samoin periaattein *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antamaan reilut kaupankäynnin ehdot tavarantoimittajilleen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Vastaa seuraaviin väittämiin omasta näkökulmastasi
toimialan yritysasiakkaana.

Mielestäni ...

	Täysin eri mieltä			Täysin samaa mieltä	
	1	2	3	4	5
Merkitsee tuotteet asianmukaisin vastuullisuusmerkinnöin *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antaa tilausvaiheessa riittävästi tietoa tuotteiden vastuullisuuteen liittyen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antaa tilausvaiheessa riittävästi tietoa tuotteiden hankintaketjuihin liittyen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Noudattaa itse tavarantoimittajiltaan vaatimiaan periaatteita *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestii avoimesti riskimaahankinnastaan *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestii avoimesti hankintaketjuistaan *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Vastaa seuraaviin väittämiin omasta näkökulmastasi
toimialan yritysasiakkaana.

Uskon, että ...

	Täysin eri mieltä			Täysin samaa mieltä	
	1	2	3	4	5
Pystyy valvomaan hankintaketjujaan tehokkaasti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voi vaikuttaa tavarantoimittajiensa työntekijöiden työoloihin niitä parantavasti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluaa tukea paikallisyhteisöjä maissa, joista toteuttaa hankintaa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pyrkii yhteiskunnallisesti kestäväään toimintaan maissa, joista toteuttaa hankintaa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pyrkii todella auttamaan paikallisten sosiaalisten ongelmien ratkaisussa maissa, joista toteuttaa hankintaa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pyrkii toiminnallaan edistämään ympäristöystävällisiä tuotantotapoja maissa, joista toteuttaa hankintaa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

LIITE 2 Faktorianalyysin latausmatriisi

Rotated Factor Matrix^a

	Factor					
	1	2	3	4	5	6
V6	,879					
V7	,876					
V9	,854					
V5	,848					
V11	,836					
V4	,833					
V10	,827					
V12	,773					
V1	,653					
V2	,605					
V13	,565					,537
V14						
V18		,855				
V20		,841				
V19		,826				
V22		,802				
V21		,784				
V26						
V23						
V28			,832			
V27			,824			
V25			,760			
V24			,637			
V29						
V32				,740		
V34				,722		
V31				,694		
V33				,630		
V30				,550		
V15					,833	
V16					,776	
V17					,596	
V3						,668
V8						,601

Extraction Method: Maximum Likelihood.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations