



HELSINGIN YLIOPISTO
HELSINGFORS UNIVERSITET
UNIVERSITY OF HELSINKI

Alex Minkkinen

Vastuullisuuden mittaaminen liiketoiminnassa ja strategisessa yhteistyössä elintarvikealalla

Maisteritutkielma

EKM-120

Helsingin Yliopisto

MMTDK

Taloustieteen osasto

Helsinki 2023

Tiedekunta – Fakultet – Faculty Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta		Koulutusohjelma – Utbildningsprogram – Degree Programme Elintarviketalouden ja kulutuksen maisteriohjelma	
Tekijä – Författare – Author Alex Minkkinen			
Työn nimi – Arbetets titel – Title Vastuullisuuden mittaaminen liiketoiminnassa ja strategisessa yhteistyössä elintarvikealalla			
Oppiaine/Opintosuunta – Läroämne/Studieinriktning – Subject/Study track Elintarviketalous ja kulutus			
Työn laji – Arbetets art – Level Maisterintutkielma	Aika – Datum – Month and year Kesäkuu 2023	Sivumäärä – Sidoantal – Number of pages 60 + liitteet	
Tiivistelmä – Referat – Abstract			
<p>Tutkielma tarkastelee vastuullisuuden mittaamista liiketoiminnassa ja strategisessa yhteistyössä elintarvikealalla. Vastuullisuus on noussut merkittäväksi keskusteluaiheeksi sidosryhmien keskuudessa, mikä on vaikuttanut organisaatioiden käyttäytymiseen ja toimitusketjujen väliseen yhteistyöhön. Tutkimuksessa tarkastellaan minkälaisia vastuullisuuteen liittyviä raportointimenetelmiä ja periaatteita organisaatiot soveltavat elintarviketeollisuudessa. Lisäksi tutkitaan minkälaiset tekijät kannustavat yrityksiä ja yhteistyökumppaneita investoimaan vastuullisuusohjelmiin. Vastuullisuus sisältää monenlaisia käsityksiä ja tulkintoja tutkijoiden keskuudessa, mikä tekee vastuullisuuden tarkastelusta haastavaa. Tutkimuksessa hyödynnettiin useita tieteellisiä artikkeleita ja viitekehyskiä, jotka täsmentävät minkälaisia vastuullisuuden periaatteita käytetään organisaatioissa ja strategisten yhteistyökumppaneiden keskuudessa.</p> <p>Tutkimuksen lähestymistapana sovellettiin laadullista tutkimusmenetelmää ja teemahaastatteluiden avulla pyrittiin saamaan yksityiskohtaisempaa tietoa organisaatioiden asenteista ja kokemuksista. Haastatteluissa keskityttiin havaitsemaan, minkälaisia vastuullisuuden mittareita, periaatteita ja strategista yhteistyötä harjoitetaan yritystoiminnassa. Haastateltavat valittiin kahdeksasta organisaatiosta. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että yrityksen koko, osaaminen ja resurssit vaikuttavat vahvasti yrityksen arvoissa, periaatteissa, viestinnässä ja strategiassa. Suuryritykset kiinnittävät enemmän huomiota vastuullisuuden mittareihin, joita pyritään hyödyntämään strategian suunnittelussa ja liiketoiminnassa.</p> <p>Tulevaisuudessa yritysten pitäisi osata integroida tehokkaammin vastuullisuusteemat strategiaan. Liiketoiminnan strategiassa tulisi huomioida taloudelliset ja ei-taloudelliset ulottuvuudet. Vastuullisuus tulee vaatimaan organisaatioilta enemmän osaamista ja resursseja, koska sidosryhmien vaatimukset ja lainsäädäntö tulevat todennäköisesti tiukentumaan tulevaisuudessa. Olennaista vastuullisuudessa ja strategisessa yhteistyössä on hyödyntää tutkimuksen mukaan erilaisia digitaalisia apuvälineitä toimitusketjussa, jonka avulla pystytään edistämään kommunikaatiota, läpinäkyvyyttä, tiedonjakoa ja luotettavuutta.</p>			
Avainsanat – Nyckelord – Keywords Vastuullisuus, yritysvastuuraportointi, strateginen yhteistyökumppanuus, toimitusketju ja mittaaminen			
Ohjaaja tai ohjaajat – Handledare – Supervisor or supervisors Tuija Virtanen			
Säilytyspaikka – Förvaringställe – Where deposited Helsingin yliopiston kirjasto			

Sisällysluettelo

1 Johdanto.....	5
1.1 Tutkimuksen taustaa.....	5
1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymys ja rajaukset.....	7
1.3 Keskeiset käsitteet	9
1.4 Työn rakenne	10
2 Vastuullisuuden merkitys ja ulottuvuudet.....	11
2.1 Triple bottom Line	11
2.1.1 Triple Bottom Line ulottuvuudet.....	12
2.1.2 Triple Bottom line viitekehyksen kritiikkiä.....	13
2.2 Institutionaalinen teoria ja käyttäytyminen markkinoilla.....	14
2.3 Yhteiskuntavastuu osana vastuullisuutta.....	16
2.4 Vastuullisuusraportointi osana yrityksen suunnittelua ja viestintää	17
2.5 Vastuullisuusraportoinnissa käytettyjä mittaamisen työkaluja ja periaatteita	18
2.6 Kestävä kehitys ja yritysvastuun erityspiirteitä elintarvikealalla.....	19
2.7 Yhteiskuntavastuu ja kestävän kehityksen periaatteet osana vastuullista liiketoimintaa.....	23
3 Strategisen yhteistyön mahdollisuudet yritysmaailmassa	24
3.1 Strategisen yhteistyön mahdollisuudet ja edut.....	24
3.2. Yhteistyön luotettavuus ja läpinäkyvyys toimitusketjun hallinnassa.....	25
3.2.1 Toimitusketjun olennaiset avainmittarit vastuullisuuden kehittämisessä.....	27
3.2.2 Digitaalisten työkalujen soveltaminen toimitusketjun hallinnassa	28
3.3 Mitkä tekijät kannustavat investoimaan vastuullisuuteen	30
3.4 Teorian yhteenveto	30

4 Aineistot ja menetelmät.....	33
4.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä	33
4.2 Aineiston keruu	34
4.3 Aineiston analysointi	37
4.4 Luotettavuuden arviointi.....	38
5 Tutkimuksen tulokset	40
5.1 Vastuullisuuden merkitys organisaatiossa.....	40
5.2 Strateginen yhteistyökumppanuus ja vastuullisuuden mittaaminen	45
5.3 Motivaatio vastuullisuuden kehittämisessä	48
6 Johtopäätökset.....	53
6.1 Tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset	53
6.2 Rajoitukset, jatkotutkimukset ja eettisyys	59
6.3 Pohdinta	60
Lähteet.....	61

1 Johdanto

Vastuullisuuden mittaaminen ja kestävä kehityksen periaatteet ovat saaneet suurempaa suosiota yritysmaailmassa sekä sidosryhmien keskuudessa. Nykypäivänä liiketoiminnan johtamisessa kiinnitetään enemmän huomiota yhteiskuntavastuuseen ja kestävä kehityksen periaatteisiin, mikä saattaa olla yhteydessä institutionaaliseen teoriaan (Grob & Benn, 2014). Digitaalinen teknologia koetaan potentiaalisena apuvälineenä, jonka avulla strategiset yhteistyökumppanit ja toimitusketjut pystyvät rakentamaan kestävämpiä liiketoimintaratkaisuja (Agrawal & Narain, 2018). Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, minkälaisia vastuullisuuden mittareita ja raportointimenetelmiä hyödynnetään elintarvikesektorilla. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan asenteita, tarpeita ja motivaatioita, jotka vaikuttavat yritysten käyttäytymiseen vastuullisuuden näkökulmasta. Tutkimuksessa analysoidaan strategista yhteistyötä, yritysvastuuta ja vastuullisuuden menettelyä toimitusketjussa. Tässä luvussa käsitellään tutkimusaiheen teoreettista taustaa ja aikaisempaa akateemista kirjallisuutta liittyen vastuullisuuden toimintoihin.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Viimeisenä vuosikymmenenä yritysten vastuullisuusraportointi ja ympäristöasiat ovat nousseet merkittäväksi osaksi kokonaisvaltaista liiketoimintaa (Siew, 2015). Vastuullisuus on teemana saanut suurempaa suosiota organisaatioiden keskuudessa, koska pyrkimyksenä on vastata sidosryhmien odotuksiin ja kritiikkiin liiketoiminnan sosiaalisista ja ympäristöllisistä vaikutuksista (Speziale & Kloviene, 2014). Nykypäivänä useat organisaatiot investoivat erityisesti yritysvastuuseen ja erilaisiin digitaalisiin raportointijärjestelmiin koskien vastuullisuusteemoja elintarvikealalla (Viaggi ym., 2021). Yhä useammat organisaatiot kiinnittävät enemmän huomiota vastuullisuusraportointiin, mutta kuitenkin vain harvat yhtiöt hyödyntävät raportointia liiketoiminnassa (Moneva, Archel & Correa, 2006). Kestävä liiketoimintamallia tulisi lähestyä yrittäjien keskuudessa ekologisesti, taloudellisesti ja sosiaalisesti (Shepherd & Patzelt, 2011; Dyllick & Hockerts, 2002). Shepherd ja Patzelt (2011) esittävät tutkimuksessaan, että vastuullisuudessa tulisi huomioida taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit päätöksenteossa. Aifuwanin (2020) mukaan vastuullisuusraportoinnilla on positiivinen vuorovaikutus yrityksen menestymiseen kilpailullisilla markkinoilla.

Ensimmäisenä merkittävänä haasteena vastuullisuuden tarkastelemisessa voidaan pitää sitä, ettei ole olemassa yleisesti hyväksyttyä mallia tai menetelmää vastuullisuusraportoinnille (Onwuka, 2021; Wu, Shao & Chen, 2018). Toisena haasteena pidetään vastuullisuusraportoinnin kohdalla varsinkin vapaaehtoisuutta ja maltillista lainsäädäntöä. (Aifuwa, 2020; Hellström & Parkkonen, 2022). Työ- ja

elinkeinoministeriön mukaan vuonna 2016 hyväksyttiin kirjanpitolain muutos, joka velvoittaa suuryhtiöitä, listayhtiöitä, luottolaitoksia ja vakuutusyhtiöitä raportoimaan laajemmin yhteiskuntavastuusta (<https://tem.fi/vastuullisuusraportointi>). Yritysten tulisi kiinnittää huomioita kokonaisvaltaisesti kestäväan kehitykseen ja yhdistää tämä osaksi liiketoiminnan strategiaa (Waas ym., 2014). Lisäksi artikkelissa korostetaan, että vastuullisuuteen liittyvät mittarit ja arviointimenetelmät koetaan elintärkeinä apuvälineinä päätöksenteossa ja yritystoiminnassa.

Strategisella yhteistyöllä viitataan yleensä yritysten välisiin yhteistyösopimuksiin, joiden avulla pyritään saavuttamaan kilpailuetu markkinoilla (Elmuti, Abebe & Nicolosi, 2005). Elintarvikealalla mahdollisia kilpailuetuja saattaa syntyä strategisen yhteistyön seurauksena. Esimerkiksi uudenlaiset innovaatiot, tietämyksen lisääntyminen ja laajempi yhteistyöverkosto edistävät yhteistyökumppaneiden asemaa kilpailullisilla markkinoilla. (Caiazza & Stanton, 2016.) Viime vuosikymmenien aikana elintarvikesektorilla on korostunut vastuullisen toimitusketjun johtaminen, jonka avulla pystytään mahdollisesti saavuttamaan entistä kestävämpi liiketoimintamalli yhteistyökumppaneiden keskuudessa (Mastos & Gotzamani, 2022). Digitalisaation myötä on syntynyt uudenlaisia mahdollisuuksia, joiden avulla toimitusketjun hallintaa kyetään edistämään perinteistä johtamistyyliä tehokkaammin (Agrawal & Narain, 2018). Datan kerääminen ja olennaiset suorituskyvyn mittarit auttavat organisaatioita ja toimitusketjuja kehittämään kestävämpää liiketoimintaa (Qorri, Mujkic & Kraslawski, 2018). Gellynck, Molnar ja Aramyan (2008) esittävät, että nykypäivänä elintarviketeollisuudessa kilpailu painottuu enemmän toimitusketjujen väliseen kamppailuun. Hallitusten asettamat säädökset ja asetukset toimivat avainasemassa, kun yritykset muuttavat toimintaansa enemmän kestäväan kehityksen mukaiseksi (Giunipero, Hooker & Denslow, 2012).

Aifuwan (2020) toteaa suuryritysten olevan enemmän motivoituneita raportoimaan vastuullisuuteen liittyvistä asioista, koska yritykset pyrkivät kasvattamaan markkinaosuuttaan. Kuitenkin uudenlaiset innovaatiot usein aiheuttavat lisäkustannuksia yrityksille, mikä saattaa vähentää halukkuutta investoida nykyaikaisiin laitteisiin tai raportointiin, kun liiketoiminnassa pyritään edistämään ympäristöllistä ja sosiaalista vastuullisuutta (Bertoni, 2017). Dacin, Dacin, Greenwood, Oliver, Sahlin ja Suddaby (2008) pitävät institutionaalista teoriaa yhtenä potentiaalisena johtamisen työkaluna, joita yritykset hyödyntävät liiketoiminnan kehittämisessä ja strategisessa suunnittelussa. Dimaggion ja Powellin (1983) mukaan yritysten käyttäytymiseen ja toimintatapoihin vaikuttavat pääasiassa kolme avaintekijää, joita ovat pakottava isomorfismi, mimeettinen isomorfismi ja normatiivinen isomorfismi. Organisaatioissa hyödynnetään erilaisia apuvälineitä, joita ovat GRI-

malli, ESG-malli ja YK:n kestävän kehityksen periaatteet (Hellström & Parkkonen, 2022; GRI 1: Foundation, 2021; United Nations, 2022).

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymys ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, minkälaisia vastuullisuuden mittareita ja raportointimenetelmiä sovelletaan elintarvikesektorilla. Lisäksi tutkimuksessa pyritään tarkastelemaan, minkälaiset tekijät kannustavat organisaatioita ja yhteistyökumppaneita investoimaan vastuullisuuteen. Nykypäivänä on olennaista ymmärtää, minkälaisia apuvälineitä vastuullisuuden tarkastelussa tarvitaan yritysmaailmassa, kun halutaan kokonaisvaltaisesti kehittää toimitusketjua elintarvikealalla. Sidosryhmät ovat entistä enemmän kiinnostuneet vastuullisuudesta, joka aiheuttaa muutoksia liiketoimintaympäristössä, asiakastyytyväisyydessä ja markkinaosuuksissa. Tutkimuksessa selvitetään, minkälaisia vastuullisuusohjelmia organisaatioissa käytetään. Lisäksi pohditaan hallitsevia asenteita, tarpeita ja motivaatioita, jotka kannustavat organisaatioita investoimaan vastuullisuusraportointiin. Vastuullisuusraportoinnin ovat omaksuneet useat organisaatiot maailmanlaajuisesti, koska sidosryhmät vaativat entistä syvällisempää tietoa yrityksen toiminnoista liitettyä ympäristölliseen ja sosiaaliseen ulottuvuuteen (Siew, 2015).

Raportointityökalut auttavat organisaatioita analysoimaan liiketoimintaprosesseja, suorituskykyä ja tarkastelemaan kokonaisvaltaisesti toimitusketjua (Qorri ym., 2018). Digitaaliset työkalut sekä mittarit edistävät toimitusketjua ketteryydessä, avoimuudessa ja suorituskyvyssä (Rasool, Greco & Grimaldi, 2022). Organisaation päätöksentekijät pystyvät tehokkaammin kehittämään vastuullisuuttaan relevanteilla mittareilla (Waas ym., 2014; Kaplan & Norton, 2005). Lisäksi tutkimuksessa pyritään nostamaan olennaisia vastuullisuuden teemoja ja ulottuvuuksia, jotka tuottavat mahdollisesti lisäarvoa yrityksen päätöksentekijöille. Tutkielman tavoitteena on selvittää vastuullisuuden mittareita ja pohtia, miten vastuullisuus saadaan liitettyä strategiseen yhteistyöhön ja toimitusketjuun. Työskentelin yrityksessä X strategisen muutoksen aikana, jolloin kaksi yhtiötä ilmoitti virallisesti aloittavansa strategisen yhteistyön tulevaisuudessa. Ilmoituksen seurauksena kiinnostuin strategisesta yhteistyöstä, toimitusketjun hallinnasta ja vastuullisuuden mittaamisesta elintarvikesektorilla. Tutkimuksessa analysoidaan yrityksiä, jotka harjoittavat liiketoimintaa elintarvikesektorilla erilaisissa toimitusketjujen vaiheissa. Haastateltavat yhtiöt koostuvat pääasiassa keskisuurista yrityksistä ja yhdestä suuremmasta keskusliikkeestä.

Yritykset pyrkivät parantamaan strategisessa yhteistyössä toistensa kannattavuutta pitkällä aikavälillä ja edistämään kilpailuetua (Elmuti ym., 2005; Bustinza ym., 2019). Vastuullisen toimitusketjun johtaminen vaatii uudenlaisten ulottuvuuksien tarkastelua, joita ovat ympäristö, sosiaalinen ja taloudellinen ulottuvuus (Saeed & Kerseten, 2020; Shepherd & Patzelt, 2011). Kaplan ja Norton (1992) esittävät artikkelissaan tasapainotetun tuloskortin sisältävän taloudellisia ja ei-taloudellisia mittareita, jotka pystyvät tuottamaan relevanttia tietoa päätöksentekijöille. Strategisen yhteistyön näkökulmasta on olennaista ymmärtää, minkälaiset järjestelmät edistävät yhteistyökumppaneiden osaamista kilpailullisilla markkinoilla (Caiazza & Stanton, 2016). Toimitusketjun hallinnoinnissa tarvitaan nykyaikaisia digitaalisia mittareita, jotka auttavat yhteistyökumppaneita kehittämään kokonaisvaltaisesti liiketoimintaansa (Hazen, Boone, Ezell & Jones-Farmer, 2014). Vastuullisuusraportointi tukee organisaatioiden läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta sidosryhmien keskuudessa, mikä saattaa toimia olennaisena kannustimena yritysmaailmassa (Naidoo, & Gasparatos, 2018). Lisäksi artikkelissa korostetaan yritysten tavoitteena olevan saavuttaa taloudellista kilpailuetua ja rakentaa parempaa mainetta kestäväällä liiketoiminnalla. Vastuullinen toimitusketjun johtaminen on noussut merkittävään rooliin sekä tutkijoiden keskuudessa että yritysmaailmassa (Mastos & Gotzamani, 2022). Teorian näkökulmasta pyritään tunnistamaan olennaiset tekijät, mitkä kannustavat organisaatioita ja yhteistyökumppaneita investoimaan erilaisiin vastuullisuusohjelmiin. Yhdessä akateemisen kirjallisuuden sekä tutkimusmateriaalin avulla pyritään lähestymään kolmea päätutkimuskysymystä:

- Miten vastuullisuutta mitataan elintarvikealan liiketoiminnassa?
- Millaisia vastuullisuuden mittareita tai raportointityökaluja hyödynnetään toimitusketjussa?
- Mitkä tekijät kannustavat yrityksiä investoimaan vastuullisuuteen elintarvikealalla?

Tutkielman teoreettinen osuus pyrkii kuvaamaan vastuullisuuteen liittyviä ulottuvuuksia, käsitteitä ja toimintoja elintarvikesektorilla. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan minkälaisia vastuullisuusmenetelmiä tai mittareita yritykset suosivat kilpailullisilla markkinoilla. Teoriaosuudessa tutustutaan yritysten strategiseen yhteistyöhön ja pyritään kuvailemaan tapoja, joiden avulla elintarvikeyritykset pystyvät lähestymään vastuullisuuteen liittyviä järjestelmiä ja ulottuvuuksia.

Tutkimuksen rajauksena ovat suomalaiset elintarvikeyritykset, jotka harjoittavat liiketoimintaa Suomessa. Tutkimuksen haastateltavat koostuvat pääasiassa keskisuurista yrityksistä ja yhdestä suuresta keskusliikkeestä. Haastatteluiden avulla pystymme paremmin analysoimaan, minkälaiset tekijät kannustavat yrityksiä investoimaan vastuulliseen liiketoimintaan ja toimitusketjun hallintaan. Toimitusketjun hallinta auttaa hahmottamaan ja osoittamaan tekijöitä, jotka kannustavat yrityksiä investoimaan vastuullisuuden mittaamiseen ja läpinäkyvyyteen. Sidosryhmät vaativat uudenlaisia toimenpiteitä raportointimenetelmissä ja vastuullisuusohjelmissä. Kilpailu kohdistuu elintarvikesektorilla enemmän toimitusketjujen väliseen kamppailuun kuin yritysten.

1.3 Keskeiset käsitteet

Vastuullisuus koostuu useista ominaisuuksista. Vastuullisuus koetaan laajana käsityksenä ja monimutkaisena aiheena. Vastuullisuuden termiä käytetään monenlaisissa tieteenalaisissa ja ryhmissä, jotka usein tulkitsevat vastuullisuudelle omantyyppisen määritelmänsä. Vastuullisuus liitetään usein kestäväen kehityksen periaatteisiin. (Berry, Dernini, Burlingame, Myebeck & Conforti, 2015.)

Vastuullisuusraportointi pyrkii viestittämään ja vastaamaan sidosryhmien kritiikkiin, odotuksiin ja kuluttajat haluavat saada monipuolisempaa tietoa yrityksen ympäristöllisistä ja sosiaalista toiminnoista (Boiral, 2013). Nykypäivänä vastuullisuusraportti perustuu valtaosin vapaaehtoisuuteen, eikä raportointimenetelmä sisällä pakollisia standardeja (Hellström & Parkkonen, 2022).

Yhteiskuntavastuussa viitataan siihen, että päätöksenteossa huomioidaan tekijät, jotka tuottavat parhaalla mahdollisella tavalla lisäarvoa yhteiskuntaan eli osataan huomioida kokonaisvaltaisesti toiminnot, mitkä palvelevat yhteiskuntaa ja hyvinvointia (Rodríguez-Fernández, Gaspar-González & Sánchez-Teba, 2020). Maloni ja Brown (2006) esittävät elintarvikesektorilla toimitusketjun yhteiskuntavastuun koostuvan eläinten hyvinvoinnista, biotekniikasta, ympäristöstä, reilusta kaupasta, hyvinvoinnista, turvallisuudesta ja ihmisoikeuksista.

Yritysvastuulla esiintyy monenlaisia määritelmiä kirjallisuudessa (Sitra, 2022; Montiel & Delgado-Ceballos, 2014). Fakay ja Buragohain (2015) esittävät yritysvastuun konseptina, jossa yritykset pyrkivät vapaaehtoisesti rakentamaan kestävämpää yhteiskuntaa ja puhtaampaa ympäristöä.

Kestävän kehityksen määritelmässä on usein hyödynnetty Brutnlandin raporttia vuodelta 1987. Termiä lähestytään seuraavanlaisesti: pystytään tyydyttämään nykyiset tarpeet yhteiskunnassa vaarantamatta tulevien sukupolvien mahdollisuuksia tulevaisuudessa (WCED, 1987). YK:n ympäristö ja kehityskonferenssissa vuonna 1992 päätettiin uudenlaisista periaatteista, jotka auttavat saavuttamaan kestävän kehityksen periaatteita (United Nations, 2022).

TBL (Triple Bottom Line) viittaa viitekehykseen, jonka kehittäjänä pidetään Elkington (1997) kehittämää mallia. Malli pyrkii huomioimaan entistä laajemmin taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristölliset ulottuvuudet (Elkington, 1998). Lisäksi artikkelissa korostetaan vastuullisuuden saavuttamista pitkällä aikavälillä. Loviscek (2020) pitää kyseistä mallia uudenlaisena kestävän liiketoiminnan johtamisena.

1.4 Työn rakenne

Toisessa teorialuvussa käsitellään vastuullisuuden periaatteita, ulottuvuuksia, institutionaalista teoriaa, yhteiskuntavastuuta, vastuullisuusraportointia ja kestävän kehityksen periaatteita. Kolmannessa teorialuvussa tarkastellaan strategisen yhteistyön hyötyjä yritysmaailmassa ja analysoidaan toimitusketjujen vastuullista liiketoimintaa. Lisäksi luvussa käsitellään digitaalisia apuvälineitä, jotka auttavat päätöksentekijöitä kehittämään kokonaisvaltaisesti toimitusketjun hallintaa sekä analysoidaan mitkä tekijät kannustavat yrityksiä investoimaan vastuullisuuteen. Neljännessä luvussa esittelen tutkimusaineistot, aineiston analysoinnin ja luotettavuuden arvioinnin. Viidennessä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset, jotka painottuvat tutkimuskysymysten kannalta olennaisimpiin havaintoihin. Kuudennessa luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset ja tarpeelliset lisätutkimukset ja lyhyt yhteenveto tutkimuksesta.

2 Vastuullisuuden merkitys ja ulottuvuudet

Viime vuosikymmenien aikana yrityksen yhteiskuntavastuu on saanut suurempaa huomiota yritysmaailmassa, mikä on muuttanut organisaatioiden toimintaa yritysmaailmassa (Cochran, 2007). Eri toimialat ja yritykset ovat hyödyntäneet kestävien liiketoimintamallien konseptia liiketoiminnan kehittämisesä (Nosratabadi, Mosavi, Shamshirband, Zavadskas, Rakotonirainy & Chau, 2019). Kun organisaatiot haluavat saavuttaa pitkäaikaisen vastuullisen liiketoimintamallin, yritysten pitää pystyä muokkaamaan liiketoimintaansa (Nunhes, Bernardo & Oliveira, 2020). Kestävää liiketoimintamallia tulisi laajentaa yrittäjien keskuudessa ekologisesti, taloudellisesti ja sosiaalisesti (Shepherd & Patzelt, 2011; Nosratabadi ym., 2019). Lisäksi tarkastelussa tulisi huomioida muun muassa taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit päätöksenteossa. Kestävän kehityksen periaatetta tulisi lähestyä enemmän oppimisprosessina kuin odotettuna projektina (Meppem & Gill, 1998). Yritykset tarvitsevat tehokkaita työkaluja, jotta ne pystyvät analysoimaan ja seuraamaan organisaation toimitusketjua, prosesseja ja lukuisia vastuullisuuden näkökulmia (Qorri, ym., 2018). Mittarit ja työkalut auttavat päätöksentekijöitä seuraamaan ja kehittämään kestäväää liiketoimintaa ja strategian arviointia (Dizdaroglu, 2017).

Yhteiskuntavastuun suosio on kasvanut yritysmaailmassa ja mediassa, mikä on aiheuttanut muutoksia yritysten käyttäytymisessä ja liiketoimintaympäristössä (Rani & Hooda, 2013). Liiketoimintamallin ja strategian avulla yritykset kykenevät vaikuttamaan investointeihin ja innovaatioihin, joiden avulla organisaatiot pystyvät parantamaan vastuullisuuttaan liiketoiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa (Sinkovics, Gunaratne, Sinkovics & Molina-Castillo, 2021). Useat tutkijat ja kirjoittajat painottavat vastuullisen liiketoimintamallin koostuvan lukuisista ulottuvuuksista (Mastos & Gotzamani, 2022; Montiel & Delgado-Ceballos, 2014). Vastuullisuusraportointi koetaan prosessina, jossa yhtiöt tuovat esille taloudellisia, ympäristöllisiä ja sosiaalisia tietoja. Nämä vaikuttavat yhteiskuntaan ja kertovat samalla yrityksen toiminnoista. (Aifuwa, 2020.) Seuraavassa kappaleessa käsitellään vastuullisuuden mallia (Triple Bottom Line, TBL). Elkingtonin (1997) mukaan TBL-mallissa tulisi tarkastella uudenlaisia ulottuvuuksia, jotka auttavat päätöksentekijöitä ottamaan huomioon taloudelliset ja ei-taloudelliset ulottuvuudet yhteiskunnassa.

2.1 Triple bottom Line

Yrityksiltä vaaditaan suuria muutoksia liiketoiminnassa, kun organisaatiot haluavat painottaa kestäväää ja vastuullisista yritystoimintaa (Elkington, 1997, 70). TBL-mallin avulla organisaatiot

pystyvät huomioimaan strategiassa laajempia ulottuvuuksia, joita ovat sosiaalinen, taloudellinen ja ympäristöllinen ulottuvuus (Elkington, 1997, 8). Pääasiallisena työkaluna se edistää instituutioiden käyttäytymistä, joka auttaa yhtiöitä huomioimaan entistä laajemmin ympäristölliset ja sosiaaliset arvot (Sridhar & Jones, 2013). TBL-malli on saanut runsaasti kritiikkiä lähdekirjallisuudessa liitettynä mitattavuuteen, tiedon muodostamiseen ja kokonaisuuksien yhdistämisessä (Loviscek, 2020; Sridhar & Jones, 2013). Tällä viitataan ulottuvuuksien analysointiin ja menetelmien useisiin ongelmiin, jotka vaikeuttavat kestävän liiketoiminnan suunnittelua ja toteutusta. Ongelmat koskettavat erityisesti läpinäkyvyyttä sidosryhmien sekä liikekumppaneiden keskuudessa (Carter & Rogers, 2008). Ashby, Leat ja Smith (2012) painottavat yhteistyön koordinoitua, jonka avulla yhteistyökumppanit pystyvät yhdessä rakentamaan pitkäaikaisia suhteita ja oppimaan toisilta osapuolilta toimitusketjusta ja liiketoimintaympäristöstä. Lisäksi toimitusketjun kehittäminen tulisi keskittyä enemmän kulttuuriin ja strategiaan, mikä puolestaan heijastuu kulttuurin muutokseen, eikä pelkästään yrityksen sisäiseen muutokseen.

2.1.1 Triple Bottom Line ulottuvuudet

Triple bottom line (TBL) on kestävään kehitykseen liittyvä malli, jonka kehittäjänä pidetään Elkingtonia (1997). Elkingtonin mukaan kestävän kehityksen periaatteen mukainen toiminta ei rajoita taloudellisia (economic), sosiaalisia (social) tai ympäristöllisiä (environmental) resursseja tai vaihtoehtoja tulevilta sukupolvilta (Elkington, 1997, 20). Edellä mainitut taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristöllinen ovat avainasemassa, kun yritykset haluavat edistää kestävämpää liiketoimintaa (Elkington, 1997; Mastos & Gotzamani, 2022; Shephard & Paltzet, 2012). Yritysten pitäisi pystyä muuttamaan toimintaansa useissa asioissa, esimerkiksi arvomaailmassa, läpinäkyvyydessä, yhteistyössä ja johtamisessa (Elkington, 1997, 3). Carter ja Rogers (2008) osoittavat, ulottuvuuksien sisältävän monipuolisempia teemoja, mitä alkuperäisessä mallissa on pystytty huomioimaan. Seuraavaksi esitellään ulottuvuuksien teemoja ja ominaisuuksia, joita pidetään merkittävänä vastuullisessa liiketoimintamallissa.

Taloudellinen ulottuvuus

Chabowski, Mena ja Gonzalez-Padron (2011) toteavat artikkelissaan taloudellisen ulottuvuuden keskittyvän yrityksen lisäarvonluontiin, jota pidetään laajempaan kuin perinteistä organisaation myyntiprosessia, liikevaihtoa ja yritystoiminnan vaikutusvaltaa yhteiskuntaan. Elkington (1997) viittaa taloudellisella ulottuvuudella yritystoimintaan, joka vaikuttaa suuresti talousjärjestelmään.

Alhaddi (2015) toteaa taloudellisen ulottuvuuden ideana olevan tuottaa lisäarvoa talousjärjestelmään, jonka avulla pystytään kehittämään kokonaisvaltaisesti yhteiskuntaa ja edistämään tulevien sukupolvien hyvinvointia. Carter ja Rogers (2008) korostavat uudenlaista kestävän kehityksen konseptia toimitusketjun johtamisessa, kun tarkastellaan vastuullista liiketoimintaa.

Sosiaalinen ulottuvuus

Sosiaalinen (People) ulottuvuus liittyy hyödylliseen ja oikeudenmukaiseen liiketoiminnan harjoittamiseen, joka pitkälti koostuu työvoimasta, inhimillisestä pääomasta ja yhteiskuntavastuusta (Elkington, 1997; Alhaddi, 2015). Lisäksi sosiaalisessa ulottuvuudessa ideana on tuottaa lisäarvoa yhteiskuntaan, joka pystytään siirtämään yhteisöihin. Esimerkiksi tämän tyyppinen toiminta saattaa näkyä palkanmaksussa, terveydenhuollossa, vastuullisuudessa ja arvomaailmassa. Correia (2019) painottaa tutkimuksessaan TBL-mallia, jonka avulla organisaatiot pystyvät mahdollisesti saavuttamaan suurempaa kilpailuetua markkinoilla.

Ympäristöllinen ulottuvuus

Ympäristöllisellä (Planet) ulottuvuudella viitataan organisaation tavoitteeseen pyrkiä minimoimaan ympäristön kuormittaminen (Correia, 2019). Bansal (2007) esittää suuryritysten kiinnostavan suurempaa huomiota kestävän kehityksen periaatteisiin. Correian (2019) mukaan ympäristöllinen ulottuvuus on kaikista tärkein, koska sosiaalinen ja taloudellinen ulottuvuus tarvitsevat toimiakseen maapallon resursseja ja luonnonvaroja. Lisäksi tutkimuksessa korostetaan ympäristöllisen ulottuvuuden saaneen kaikista eniten huomiota tutkijoiden keskuudessa. Alhaddi (2015) viittaa artikkelissaan ympäristölliseen ulottuvuuteen, etteivät luonnonvarat saa vaarantua tulevilta sukupolvilta. Elkington (1997) viittaa organisaatioihin termillä ”kannibaalit”, millä korostetaan kapitalista talousjärjestelmää. Lisäksi haarukan avulla pystytään saavuttamaan uudenlaisia tasoja yhteiskunnassa konseptina kestävä kehitys ”Cannibals With Forks”.

2.1.2 Triple Bottom line viitekehityksen kritiikkiä

Elkingtonin (1997) TBL viitekehitys on saanut runsaasti kritiikkiä akateemisessa kirjallisuudessa, koska nykypäivänä konsepti koetaan entistä monimutkaisempana (Lovisceck, 2020). Tsengin, Changin, Linin, Wunin, Chenin, Xian ja Xuen (2020) mukaan perinteisessä TBL-mallissa pitäisi

tarkastella myös teknologiaa, operaatioita ja suunnittelua tutkittaessa kestäväää liiketoimintaa. Kestävän kehityksen toimintoja ja periaatteita pitäisi pystyä lähestymään laajempina kokonaisuutena, jossa osataan huomioida digitaaliset menetelmät, jotka auttavat organisaatioita ja päätöksentekijöitä liiketoiminnan kehittämisessä pitkällä aikavälillä (Scuri, Ferreira, Nunes, Nisi & Mulligan, 2022). Kaplanin ja Nortonin (2004) tasapainotettu mittaristo on auttanut yrityksiä kehittämään strategian suunnittelua, tavoitteiden asettamisessa, suhteiden rakentamisessa, liiketoiminnan mittaamisessa ja päätöksenteossa.

Elkingtonin luomaa TBL-mallia on kritisoitu Sridharin ja Jonesin (2013) artikkelissa, joka tarkastelee viitekehityksen puutteita, vastuullisuusraporttia ja lähestymistapoja. Ensimmäisenä ongelmana lähestymistavassa voidaan pitää sitä, etteivät taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristöllinen ulottuvuus ole yhteydessä toisiinsa, vaan ulottuvuuksia arvioidaan omina luokkina. Tällä viitataan siihen, ettei näiden ulottuvuuksien välisistä suhteista keskustella riittävällä tasolla, eikä lukija pysty helposti tulkitsemaan raportin sisältöä. Mallin toinen ongelma ilmenee epäonnistumisena yhdistää syy-seuraussuhteet keskenään, vaikka jokaista ulottuvuutta mitataan yrityksessä. Kritiikki kohdistuu laskentayksikön puutteeseen ja yhdistämiseen kolmen kategorian välillä. Kolmantena ongelmana voidaan pitää TBL-viitekehityksen kykyä huomioida tuloksia kolmen ulottuvuuden välillä riittävällä tasolla. Tällä viitataan yritysten kyvykkyyteen käyttää omanlaisia laskentamenetelmiä tai metodeja yhteiskuntavastuun kohdalla. Sen perusteella yritykset pystyvät osoittamaan tuottavansa lisäarvoa yhteiskuntaan, vaikka todellisuudessa tämä ei välttämättä pidä paikkaansa. (Sridhar & Jones, 2013.)

Neljäs ongelma liitetään osaamisen integrointiin yrityksessä, millä viitataan kulttuuriin ja yrityksen hallintointiin sekä niiden huomioimiseen viitekehityksessä. Henkilöiden ja osastojen välillä saattaa ilmentyä ristiriitaisia näkemyksiä organisaatiossa, jos henkilöt omaksuvat liian erilaiset taustat ja arvot mallin tarkastelussa. (Sridhar & Jones, 2013.) Loviscek (2020) nostaa esiin integraatiot sidosryhmien välillä, joissa korostetaan läpinäkyvyyttä, strategiaa ja kulttuuria. Tällä viitataan mallin tarvitsevan uudenlaisia teorioita ja menetelmiä, joiden avulla pystytään saavuttamaan kestävämpi liiketoimintamalli.

2.2 Institutionaalinen teoria ja käyttäytyminen markkinoilla

Institutionaalinen teoria on noussut yhdeksi hallitsevaksi yksilöiden ja organisaatioiden käyttäytymistä tulkitsevaksi näkökulmaksi (Dacin, Goodstein & Scott, 2002). Institutionaalista teoriaa on hyödynnetty vastuullisuuden tutkimisessa (Shepherd & Patzelt, 2010). Hoffman ja

Ventresca (2003) esittävät institutionaalisen lähestymistavan olevan monimutkainen vastuullisuuden ja kestävyuden näkökulmista, joita on haastavaa muuttaa johtamismalleilla tai matriiseilla liiketoiminnassa. Grob ja Benn (2014) väittävät institutionaalisen teorian mahdollisesti vaikuttavan yritysten käyttäytymiseen, toimitusketjujen johtamiseen ja hankintoihin. Institutionaalinen teoria koetaan poliittisena, sosiaalisena, moraalisenä ja kulttuurisena prosessina, joka vaikuttaa organisaation toimintoihin ja suunnitelmiin. Lisäksi instituutiot eivät pysty strategioillaan täsmentämään ja erottamaan ympäristöllisiä vaikutuksia yksittäisestä yrityksestä verrattuna toimialaan, joten instituutiot pyrkivät suojaamaan mainettaan ja ratkaisemaan haasteita. (Hoffman, & Ventresca, 2003.)

Oliverin (1992) mukaan kolme avaintekijää, toiminalliset ja poliittiset paineet sekä sosiaaliset suhteet aiheuttavat paineita instituutioiden käyttäytymisessä. Ensimmäisenä tekijänä pidetään toiminnallisia paineita, joihin organisaatiot pystyvät itse vaikuttamaan päätöksenteolla. Näitä ovat esimerkiksi suorituskyvyn mittaaminen, ongelmanratkaisu ja kilpailuedun saavuttaminen. Toisena avaintekijänä pidetään poliittisia paineita, jotka saattavat syntyä valta-aseman muutoksena. Poliittiset paineet saattavat kohdistua instituutioihin liiketoimintaympäristön muutoksesta, joiden seurauksena instituutiot joutuvat muuttamaan toimintaansa vastuullisemmaksi. Kolmantena avaintekijänä voidaan pitää sosiaalisia paineita, jotka kohdistuvat instituutioihin erilaisten sidosryhmien vaatimuksena ja arvoina. Tämä saattaa esiintyä sidosryhmien uudenlaisina toiveina, vaatimuksina ja odotuksina, joiden avulla instituutiot pyrkivät muuttamaan toimintaansa liikemaailmassa. (Oliver, 1992.) Dizdaroglun (2017) mukaan nykypäivänä kestävän kehityksen ongelmien kohdalla relevantit mittarit toimivat tehokkaina apuväleinä, kun halutaan arvioida vastuullista liiketoimintaa.

Organisaatiot matkivat toiminnoissaan menestyviä yrityksiä ja pyrkivät oppimaan liikekumppaneilta ja verkostoilta (Dimaggio & Powell, 1983). Lisäksi organisaatioiden isomorfismia (Organizational isomorphism) määritellään niin, että instituutiot omaksuvat samanlaisia rakenteita, strategioita ja prosesseja. Deephousen (1996) mukaan yritysten jäljittämistä pidetään olennaisena toimintona, kun halutaan seurata kilpailijoiden toimintoja ja strategiaa toimialalla (strategic isomorphism). Hallituksen asetukset ja sidosryhmien vaatimukset näkyvät sosiaalisina tekijöinä, jotka vaikuttavat instituutioiden kulttuuriin ja käytäntöihin (Hoffman & Ventresca, 2003). Dimaggio ja Powell (1983) esittävät kolme olennaista syytä muutokselle, joita ovat pakottava isomorfismi (coercive isomorphism), mimeettinen isomorfismi (mimetic isomorphism) ja normatiivinen isomorfismi (normative isomorfismi). Pakottava isomorfismi muodostuu virallisista ja epävirallisista paineista organisaatioiden välillä, jossa tarkastellaan kulttuuria, sidosryhmien odotuksia ja

yhteiskuntavastuuta. Esimerkiksi näitä voivat olla kestävän kehityksen periaatteet, jotka saattavat kannustaa yrityksiä kiinnittämään entistä enemmän huomiota yhteiskuntavastuuseen. Epävarmuustekijät edesauttavat mimeettistä isomorfismia, kun organisaatiot haluavat edistää uudenlaisia toimintoja ja menetelmiä organisaatiossa. Esimerkiksi vapaaehtoiset vastuullisuusohjelmat ja raportointimenetelmät mahdollisesti edistävät organisaation toimitusketjua ja kestävää liiketoimintaa. Normatiivinen isomorfismi viittaa kehitykseen, jossa asiantuntijat ja organisaatiot vaikuttavat verkoston käyttäytymiseen ja periaatteisiin. (Dimaggio & Powell, 1983.) Grob ja Benn (2014) kuitenkin havaitsevat puutteita edellä mainitussa listassa, jota pitäisi lähestyä monipuolisemmin.

2.3 Yhteiskuntavastuu osana vastuullisuutta

Nykypäivänä useat organisaatiot joutuvat elintarvikesektorilla kiinnittämään enemmän huomiota monenlaisiin ulottuvuuksiin, jotka koskevat erityisesti yrityksen yhteiskuntavastuuta (Corporate Social Responsibility, CSR) (Maloni & Brown, 2006). Yhteiskuntavastuu koetaan johtamiskonseptina, jossa yritykset integroivat muun muassa sosiaaliset ja ympäristölliset haasteet liiketoiminnassa ja ovat vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa (Fakay & Buragohai, 2015). Talouskasvun tiedetään vaikuttavan vahvasti ympäristöön ja seurauksena muutosta tarvitaan asenteissa sekä yhteiskunnassa (Holland, 1997, 119). Vastuullisuus nähdään monenlaisina ominaisuuksina sekä koetaan laajana ja monimutkaisena aiheena. Vastuullisuuden termiä käytetään useilla tieteenaloilla ja ryhmissä, jotka määrittelevät vastuullisuuden eri tavoin (Berry ym., 2015.) Kestävällä kehityksellä esiintyy useita määritelmiä kirjallisuudessa, jotka aiheuttavat haasteita konseptina ja käsitteenä (Salas-Zapata & Ortiz-Muñoz, 2019). Viime aikoina yhteiskuntavastuu on saanut suurempaa huomiota sidosryhmiltä, jotka vaativat organisaatioilta tehokkaampia toimintoja muun muassa organisaation suoriutumiskyvyssä, sijoituksen tuotossa, rahoitusmarkkinoissa ja makrotaloudessa (Liang & Renneboog, 2020).

Ajan mittaan kestävydestä on noussut suosittu aihealue politiikkalähtöisessä tutkimuksessa, koska poliitikkojen pitäisi pyrkiä lisäämään hyvinvointia ja kestävää kehitystä yhteiskunnassa (Kuhlman & Farrington, 2010). Nykypäivänä yritykset tarvitsevat uudenlaisia lähestymistapoja, joiden avulla organisaatiot pystyvät huomioimaan monipuolisemmin yhteiskuntavastuun, eivätkä keskity pelkästään voiton tuottamiseen (Sharma, 2019; Holland, 1997, 120). Kestävän kehityksen määritelmän mukaan järjestelmä pystyy tuottamaan nykyiset tarpeet vaarantamatta tulevien sukupolvien mahdollisuuksia vastata omaan tarpeeseensa (WCED, 1987). Akateemisen tutkimuksen

painopiste on viime vuosina siirtynyt enemmän kohti sosiaalista vastuullisuutta, yrityksen suorituskykyä ja rahoitusmarkkinoiden toimintaa (Liang & Renneboog, 2020). Eettinen ulottuvuus on korostunut viime aikoina elintarvikesektorilla, jota voidaan tarkastella muun muassa ympäristön, terveellisuuden, tuotannon, reilun kaupan, turvallisuuden ja eläinten hyvinvoinnin näkökulmista (Maloni & Brown, 2006).

Yhteiskunnassa vallitsee yksimielisyys siitä, että kohtaamme suuria vastuullisuusongelmia liittyen ympäristöön (Heikkurinen & Bonnedahl, 2012). Elintarvikesektorin ongelmakohtia pitäisi kehittää kokonaisvaltaisesti, jolloin yritykset kykenevät edistämään toimitusketjua, tuotantoa, jakelua ja kestävää liiketoimintamallia (Maloni & Brown, 2006; Topleva & Prokopov, 2020). Vastuullisesti toimivien yritysten toivotaan kiinnittävän suurempaa huomiota erityisesti ulkoisiin haittavaikutuksiin koskien ympäristöä kuten saasteet ja hiilijalanjälki (Liang & Renneboog, 2020). Lisäksi toisena merkittävänä yhteiskuntavastuullisena kehityskohteena pidetään yritysten tilivelvollisuutta osakkeen omistajille sekä laajemmalle sidosryhmälle, missä osataan huomioida työntekijät, asiakkaat, toimijat ja valtio (Fakay & Buragohain, 2015). Yhteiskuntavastuun laajempi tarkastelu auttaa organisaatioita omaksuma monipuolisemman ja vastuullisemman liiketoimintamallin (Elkington, 1997). Viime aikoina on kasvanut uskomus organisaatioiden kykeneväisyydestä edistää vastuullisuuttaan, kun strategiassa osataan kiinnittää tehokkaammin huomiota sosiaalisiin ja ympäristöllisiin haasteisiin (Haug & Talwar, 2010). Vastuullisuusraportointi nähdään tärkeänä osana yritys vastuuta, jota tutkitaan ja avataan seuraavassa luvussa tarkemmin.

2.4 Vastuullisuusraportointi osana yrityksen suunnittelua ja viestintää

Nykypäivänä vastuullisuuden paineet kasvavat yritysten toimintoja kohti, mikä puolestaan vaatii uudenlaisia muutoksia liiketoiminnan näkökulmasta (Donaldson & Preston, 1995). Vastuullisuusraportointi on saanut suurempaa suosiota yritysmaailmassa maailmanlaajuisesti, sillä sidosryhmät vaativat entistä läpinäkyvämpiä toimintoja organisaatioilta sosiaalisissa ja ympäristöllisissä teemoissa (Siew, 2015). Boiral (2013) esittää tutkimuksessaan vastuullisuusraportoinnin muodostuneen yleiseksi työkaluksi viestinnässä, jonka avulla organisaatiot pystyvät vastaamaan sidosryhmien tarpeisiin ja kritiikkiin. Vastuullisuusraporttiin liittyviä lakisäätteisiä vaatimuksia on kuitenkin asetettu vielä toistaiseksi hyvin maltillisesti (Hellström & Parkkonen, 2022). Montiel ja Delgado-Ceballos (2014) mukaan GRI-raportointimenetelmä pyrkii luomaan vastuullisuusraportille yhtenäisen mallin ja standardin, mikä auttaa organisaatioita yritysvastuun suunnittelussa ja seurannassa. Kansainvälisillä markkinoilla lainsäädäntö eroaa, joka

tekee raportointimenetelmistä haastavan, koska pääosin ei ole minkäänlaisia raportointiohjeistuksia, velvoitteita tai valvontaa (Hellström & Parkkonen, 2022). Yritykset pystyvät suhteellisen vapaasti valitsemaan minkälaisia asioita he haluavat raportoida, koska sääntelyä on vielä toistaiseksi hyvin vähän. Vastuullisuusraportointi pohjautuu pääasiassa yritysten vapaaehtoisuuteen, mikä saattaa näkyä yritysten motivaatiossa. (Hellström & Parkkonen, 2022.)

Viimeisten vuosikymmenien aikana periaatteet ja säännöt ovat muuttaneet perinteistä liiketoimintaympäristöä. Liiketoimintaympäristön seurauksena suurimmat muutokset koskettavat organisaatioiden strategiaa, rakennetta ja raportointityökaluja. (Speziale & Kolviene, 2014.) Tauobin ja Issorin (2019) mukaan yhtiöiden tulisi hallita liiketoiminnassa taloudellisia ja ei-taloudellisia ulottuvuuksia, koska liiketoimintaympäristö ja sidosryhmien tarpeet ovat muuttuneet ajan kuluessa. Vastuullisuusraportoinnin ja yhteiskuntavastuun yhdistäminen yrityksessä todennäköisesti edistää päätöksentekoa, suunnittelua ja viestintää (Speziale & Kloviene, 2014). Lisäksi näiden integroinnilla saattaa olla positiivinen vuorovaikutus organisaation suoriutumiskyvyssä. Euroopan komission (2021) mukaan vastuullisuusraportointi koskee suuria sekä yleisen edun kannalta merkittäviä yhteisöjä, joiden keskimääräinen henkilöstömäärä on yli 500. Esimeriksi Euroopan unionissa sovelletaan ESG-raporttia, joka muodostuu ympäristövaikutuksista (environmental), sosiaalisista (social) taloudellisista ja hallinnollisista vaikutuksista (governance). Kuitenkaan tytäryhtiöiden ei tarvitse kiinnittää huomiota vastuullisuusraportointiin, jos emoyhtiö raportoi koko konsernin puolesta. Euroopan vihreän siirtymän tavoitteena on muuttaa EU vuoteen 2050 mennessä kilpailukykyiseksi taloudeksi ilman kasvihuonepäästöjä, mikä vaatii uudenlaisia toimintoja, jos halutaan saavuttaa kestävä talousjärjestelmä. Toisena tavoitteena on suojella, säilyttää ja vahvistaa EU:n luontopääomaa sekä suojella kansalaisten terveyttä ja hyvinvointia ympäristöön liittyviltä riskeiltä ja vaikutuksilta. (European Commission, 1b, 2021.) Aifuwan (2020) mukaan vastuullisuusraportointi on prosessi, jossa yritykset paljastavat taloudellisen, ympäristöllisen ja sosiaalisen vaikutuksensa yhteiskuntaan sekä ympäristöön päivittäisessä liiketoiminnassa.

2.5 Vastuullisuusraportoinnissa käytettyjä mittaamisen työkaluja ja periaatteita

GRI:tä (Global Reporting Initiative) pidetään olennaisena raportointimenetelmänä, jonka tarkoituksena on luoda yleisesti hyväksytty malli kestävyuden konseptina (GRI 1: Foundation, 2021). GRI-konseptissa hyödynnetään apuna kestävä kehityksen periaatetta, joka pystyy täyttämään nykyhetken tarpeet vaarantamatta tulevaisuuden mahdollisuuksia tai tarpeita (WCED, 1987). GRI-standardit tarjoavat mahdollisuuden yritysten kohdalla tarkastella entistä monipuolisemmin omaa

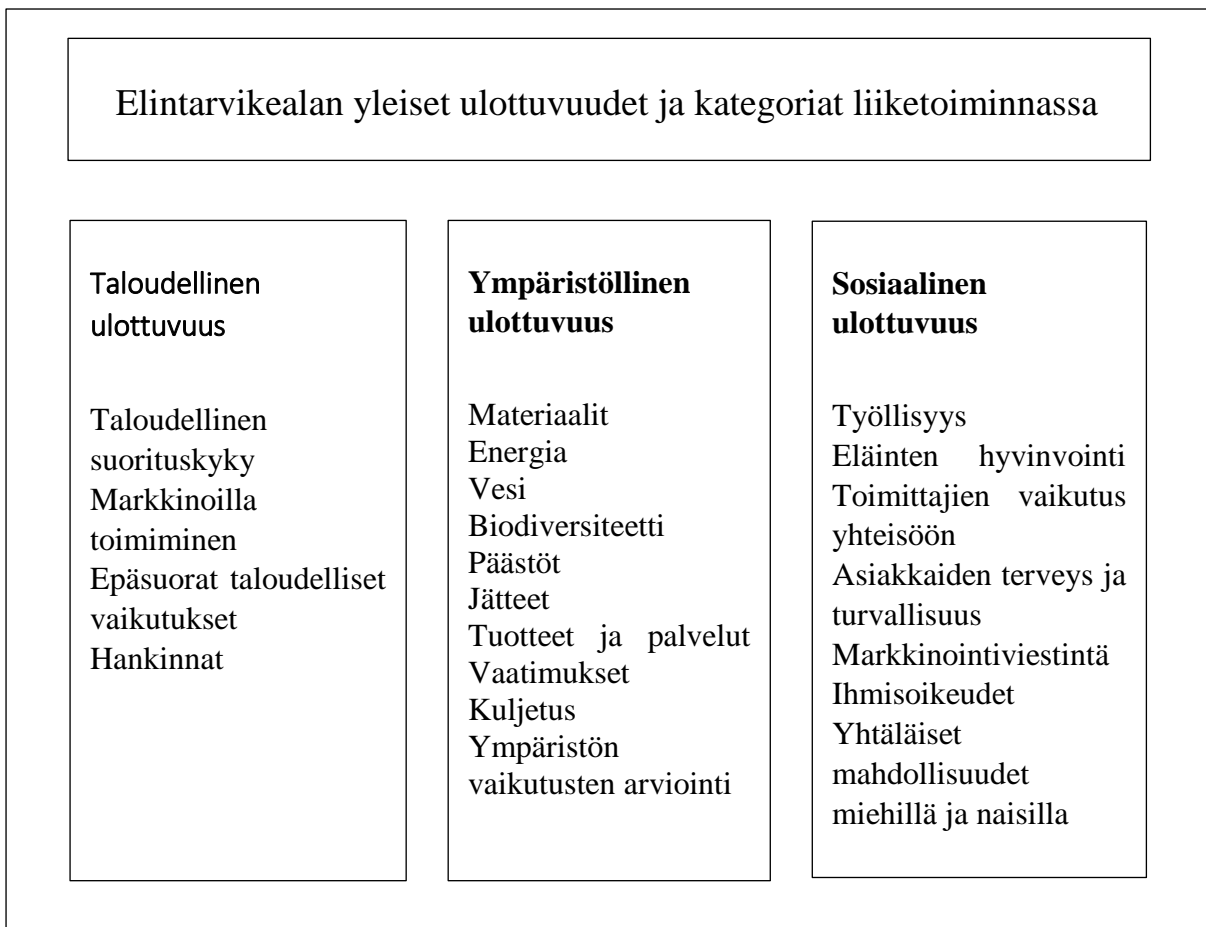
toimintaa, joka vaikuttaa talouteen, ympäristöön ja sosiaaliseen hyvinvointiin (Global Reporting Initiative, 2014). Vastuullisuusraportointi on saanut suurempaa huomiota yritysmaailman keskuudessa, koska erilaiset sidosryhmät vaativat entistä läpinäkyvämpää ja vastuullisempaa toimintaa yritysten kohdalla (Siew, 2015). Yritykset ovat vuorovaikutuksessa jatkuvasti ympäristöön, minkä vuoksi yritys vastuuta ei pysty pakenemaan tai laiminlyömään (Aifuwa, 2020). Siewin (2015) mukaan vastuullisuusraportoinnissa mittaamisen työkalut ovat tärkeitä, koska ne tuottavat tietoa yrityksen toiminnasta ja edistymisestä kestävä kehityksen saavuttamisen näkökulmasta. Sidosryhmiä pidetään yksilöinä tai ryhminä, jotka ovat kiinnostuneita yrityksen toiminnoista. GRI-raportointi mahdollistaa päätöksenteon ja tehtävien seurannan, jotta yritykset pystyvät paremmin suunnittelemaan ja mittamaan kestävä kehityksen periaatteiden mukaan. (GRI Foundation, 2021.)

Hellström ja Parkkonen (2022) toteavat vastuullisuusraportoinnin vapaaehtoisuuden ja maltillisen lainsäädännön mahdollistaneen useiden erilaisten raportointimenetelmien syntyminen yritysmaailmassa, mikä saattaa aiheuttaa haasteita raporttien tulkinnassa ja vertailussa. Toisena merkittävänä raportointimenetelmänä hyödynnetään ESG-järjestelmää, joka tarjoaa mahdollisuuden kertoa yrityksen vastuullisuudesta sidosryhmille. ESG-raportti tarvitsee painopisteiden määrittelyä, tiedonkeruuta ja mittareiden suunnittelua, kun halutaan tarkastella vastuullisuuden ominaisuuksia liiketoiminnan näkökulmasta (Hellström & Parkkonen, 2022; Siew, 2015). Vastaavasti GRI-raportoinnissa painotetaan tasapainoa, selkeyttä, vertailukelpoisuutta, kestävä kehityksen kontekstia, ajantasaisuutta ja todennettavuutta. Elementit auttavat organisaatioita kehittämään kestävämpää liiketoimintaa, jonka avulla yritykset pystyvät kehittämään strategiaa ja liiketoimintaprosesseja. GRI-raportoinnissa tarkastellaan ihmisoikeuksia kansainvälisellä tasolla, yrityssektoria, geopoliittista sijaintia ja ilmastonmuutosta. Tällä viitataan siihen, että raportoinnissa pyritään tunnistamaan yritys vastuun alueita sektorilla ja lainsäädännössä. (GRI Foundation, 2021.)

2.6 Kestävä kehitys ja yritys vastuun erityspiirteitä elintarvikealalla

Nyky päivänä yhteiskunta sekä media edellyttävät organisaatioilta ja päätöksentekijöiltä kokonaisvaltaisempaa tarkastelua, jossa osataan arvioida ympäristölliset ja sosiaaliset ulottuvuudet, kun kehitetään yrityksen toimintoja (Lovicsek, 2020; Rani & Hooda, 2013). Raportointimenetelmät ovat nostaneet suosiota yritysmaailmassa, koska useat sidosryhmät ovat kiinnostuneita yrityksen suunnitelmista ja toteutuksista (Carter & Rogers, 2008). Vastuullisuusraportointi koetaan relevanttina apuvälineenä, jonka avulla organisaatiot pystyvät edistämään päätöksentekoa ja strategian suunnittelua (Speziale & Kloviene, 2014). Vastuullisen yrityksen pitää pystyä tuottamaan voittoa

yritykselle. CSP-termillä (Corporate Sustainable Profitability) viitataan siihen, kuinka yritys pystyy toimimaan kannattavasti, vaikka huomioidaan yhteiskuntavastuu (Hellström & Parkkonen, 2022). Kuviossa 1 pyritään tunnistamaan elintarvikealan erityispiirteitä, mitkä auttavat yrityksiä rakentamaan kestäväää liiketoimintaa.



Kuvio 1. Elintarvikealan erityispiirteet. Mukailleen GRI:n G4-malli ja elintarviketeollisuuden sektorin (The food processing sector) periaatteet kestävässä liiketoiminnassa (G4, GRI Foundation, 2014).

G4-malli ja elintarviketeollisuuden periaatteet auttavat organisaatioita suunnittelemaan ja toteuttamaan kestävämpää liiketoimintamallia, mikä puolestaan edistää yritysten strategiaa ja johtamistapaa toimitusketjun hallinnassa. Keskeiset näkökulmat koostuvat muun muassa turvallisuudesta, terveellisyydestä, monimutkaisista toimitusketjuista, ilmastonmuutoksesta,

ympäristövaikutuksista, eläinten hyvinvoinnista ja pakkausmateriaaleista. Edellä mainittuihin teemoihin yhtiöt pystyvät vaikuttamaan johtamistyylillä ja strategialla toimitusketjussa. Yleensä verkostot ja toimitusketjut koostuvat lukuisista yhteistyökumppaneista, jotka toimivat kansainvälisillä markkinoilla. Verkostojen ja organisaatioiden pitäisi lähestyä haasteita yhdessä, jotta he pystyisivät rakentamaan kestävämpää liiketoimintaa toimitusketjuissa ja yrityksissä (GRI Foundation, 2014).

Sidosryhmät haluavat saada enemmän informaatiota ruokaketjujen toiminnoista, jotka liittyvät turvallisuuteen, ruoantuotantoon, jakeluun ja ympäristöllisiin haasteisiin elintarvikealalla (Wognum, Bremmers, Trierekens, Vorst & Blomhof, 2011). Kuluttajat ovat muuttuneet entistä kriittisemmiksi yhtiöitä kohtaan ja haluavat saada luotettavampaa ja läpinäkyvämpää tietoa yrityksen prosesseista ja toiminnoista (Maloni & Brown, 2006; Speziale & Kloviene, 2014). Ympäristölliset haasteet koskettavat kokonaisvaltaisesti toimitusketjuja, eikä kaikkia haittavaikutuksia pystytä havaitsemaan itsenäisesti organisaatiossa. Tällä viitataan horisontaaliseen ja vertikaaliseen vuorovaikutukseen, joka syntyy yritysten välisistä toiminnoista. (Wognum ym., 2011.)

Toisena merkittävänä apuvälineenä käytetään kestävän kehityksen periaatteita elintarvikealalla, joita päätöksentekijät soveltavat liiketoiminnan kehittämisessä. Meppem ja Gill (1998) esittävät, että kestävän kehityksen toimintasuunnitelmaa tulisi lähestyä enemmän oppimisprosessina kuin odotettuna projektina. Kestävän kehityksen periaatteet tarjoavat mahdollisesti kilpailuedun ja suorituskyvyn parantamisen organisaatiossa, koska yritykset mahdollisesti pystyvät tuottamaan suurempaa lisäarvoa yhteiskuntaan (Saeed & Kersten, 2020).



Kuvio 2. Kestävän kehityksen tavoitteet esiteltynä. Mukailten: Suomen YK-liitto. (<https://www.ykliitto.fi/kestava-kehitys>)

Kuvio 2 pohjautuu Yhdistyneiden kansakuntien periaatteisiin ja toimintoihin, jotka esitellään ylhäällä (YK-liitto). YK:n ympäristö- ja kehityskonferenssissa vuonna 1992 päätettiin uudenlaisista peruseriaatteista, jotka edistävät kestävän kehityksen saavuttamista (United Nations 1b, 2022). Yhteiskunnassa nähdään useita haasteita kestävän kehityksen tavoitteissa, esimerkiksi köyhyys, kuluttaminen, tuotanto, luonnonvarojen hallitseminen, ilmastonmuutos, hyvinvointi ja ympäristö (United Nations 1a, 2022). Kestävän kehityksen periaatteet heijastuvat vahvasti yritysten yhteiskuntavastuuseen sekä kestäväan kehitykseen, jossa osataan huomioida monipuoliesti ympäristö, talous ja ihmiset (Elkington 1997; Sherpherd & Patzelt, 2010). Kestävän talouskasvun haasteena pidetään usein liian suurta luonnonvarojen käyttöastetta ja tehotonta ympäristönsuojelua (Hák, Janoušková & Moldan, 2016). Olennaiset muutokset koskevat välttämättömiä instrumentteja yhteiskunnassa, joihin luokitellaan tuotanto ja kuluttaminen kansainvälisellä tasolla (United Nations, 2022). Edellä mainitussa artikkelissa viitataan siihen, että hallitusten ja suuryritysten pitäisi ottaa entistä aktiivisempi rooli yhteiskunnassa ja edistää kestävämpiä ratkaisuja kuluttamisessa ja tuottamisessa.

2.7 Yhteiskuntavastuu ja kestävän kehityksen periaatteet osana vastuullista liiketoimintaa

Yhteiskuntavastuu on käsitteenä ja ominaisuuksiltaan muuttanut merkitystään sekä aiheuttanut suuria muutoksia organisaatioiden käyttäytymisessä (Hamidu, Haron & Amran, 2015). Akateemisessa kirjallisuudessa esiintyy yhteiskuntavastuusta ristiriitaista tietoa käsitteenä ja konseptina, mikä aiheuttaa haasteita yritysmaailmassa (Agudelo, Jóhannsdóttir & Davídsdóttir, 2019). Nykypäivänä yhteiskuntavastuu nähdään vahvasti mukana organisaatioiden strategiassa ja sen avulla pyritään edistämään organisaatioiden taloudellista kannattavuutta (Carrol & Shabana, 2010). Hamidu ym. (2015) tutkimuksen mukaan 1950-luvulta lähtien useat tutkijat alkoivat ymmärtämään yrityksen liikejohdolta odotettavan päätöksentekoa, joka edistää hyvinvointia yhteiskunnassa. Yhteiskuntavastuuta pidetään toimintona, missä organisaatiot kykenevät yhdistämään kannattavuuden ja eettisyyden periaatteet tavoitteisiinsa, eivätkä keskity pelkästään liikevoiton tuottamiseen markkinoilla (Sharma, 2018). Maloni ja Brown (2006) osoittavat useiden sidosryhmien vaativan entistä kestävämpiä ratkaisuja organisaatioiden ja toimitusketjujen kohdalla.

Aifuwa (2020) esittää yritysten pyrkivän pääasiassa tuottamaan voittoa. Kuitenkin yhteiskuntavastuu koetaan merkittävä työkaluna, jonka avulla yritykset pystyvät vaikuttamaan sidosryhmien asenteisiin, hyvinvointiin ja mielipiteisiin brändistä (Sharma, 2018). Useat yhtiöt ovat aloittaneet raportoimaan sosiaalisista ja ympäristöllisistä näkökulmista viime vuosien aikana (Waris, 2014). Kestävän kehityksen periaatteilla yritykset pystyvät mahdollisesti toimimaan entistä tehokkaammin, mikä puolestaan edistää tasa-arvoa, ympäristön monimuotoisuutta ja hyvinvointia (United Nations 1b, 2022). Viime aikoina yhtiöt ovat pyrkineet huomioimaan päätöksenteossa entistä monipuolisempia tekijöitä, joiden avulla yritykset kykenevät tuottamaan enemmän lisäarvoa yhteiskuntaan ja hyvinvointiin (Rodríguez-Fernández ym., 2020). Tämän takia yritysten kannattaa hyödyntää kestävän kehityksen periaatteita, jotka osittain auttavat lähestymään yhteiskuntavastuuta useammasta näkökulmasta. Olennaista on tarkastella minkälaisia kilpailuetuja organisaatiot pystyvät saavuttamaan investoimalla yhteiskuntavastuuseen (Carrol & Shabana, 2010).

3 Strategisen yhteistyön mahdollisuudet yritysmaailmassa

Tässä luvussa pyritään tarkastelemaan strategisten yhteistyökumppaneiden merkittävyyttä kilpailullisilla markkinoilla. Yhtiöt ovat vuorovaikutuksessa lukuisiin sidosryhmiin ja instituutioihin, mikä puolestaan vaikuttaa organisaatioiden käyttäytymiseen, oppimiseen, suoriutumiskykyyn ja periaatteisiin. Strateginen yhteistyökumppanuus nähdään usein yhtenä olennaisena toimintona, joka lähtökohtaisesti parantaa toimitusketjun menestymistä kilpailullisilla markkinoilla. Yhteistyökumppaneiden kanssa työskentely hyödyttää tuotekehityksessä, oppimisessa, tavoitteissa ja liiketoiminnan kehittämisessä. Tutkimuksessa tarkastellaan, minkälaisia vastuullisuuden mittareita ja raportointityökaluja sovelletaan elintarvikesektorilla. Lisäksi tutkimuksessa käsitellään asenteita, tarpeita ja motivaatiota, mitkä vaikuttavat organisaatioiden ja strategisten yhteistyökumppaneiden käyttäytymiseen vastuullisuuden näkökulmasta.

3.1 Strategisen yhteistyön mahdollisuudet ja edut

Strategiset liittoumat yleensä edustavat yritysten välisiä yhteistyösopimuksia, joiden tavoitteena on saavuttaa kilpailuetu kumppaneiden keskuudessa (Elmuti, Abebe & Nicolosi, 2005). Bustinza ym. (2019) väittävät tuotantoyrityksien hyötyvän strategisista yhteistyökumppaneista, koska organisaatiot pystyvät mahdollisesti oppimaan kumppaneilta, jakamaan tietoa verkostossa ja pienentämään riskiä liiketoiminnan näkökulmasta. Nykypäivänä useat organisaatiot pyrkivät huomioimaan strategioissaan kestävän kehityksen periaatteet, joissa osataan huomioida sosiaalinen, ympäristöllinen ja taloudellinen ulottuvuus (Epstein & Roy, 2011). Strategiset liittoumat ovat alkaneet muodostumaan entistä suosittumaksi yritysmaailmassa, mikä on saanut suurta kannatusta kansainvälisillä markkinoilla (Elmuti ym., 2005). Elmuti ym. (2005) kertovat strategisten yhteistyökumppaneiden määrän olevan kaksinkertaistunut viimeisen vuosikymmenen aikana ja kehityksen ennustetaan kasvavan tulevaisuudessa. Caizza ja Stanton (2016) toteavat tutkimuksessaan useiden tutkijoiden havainneen yhteistyökumppaneiden suuren määrän edistävän positiivisella tavalla yritysten osaamista ja suorituskykyä verkostossa, mikä vastaavasti auttaa ongelmanratkaisussa ja liiketoiminnan kehittämisessä. Yliopisto- ja yritysmaailma ovat tiivistäneet yhteistyötään erilaisissa tutkielmissa, koska yhteiset projektit auttavat ratkaisemaan haasteita yhteiskunnassa (Elmuti, ym., 2005; Viaggi, ym., 2021). Yritysten vastuullisuusteemat ovat saaneet suurta huomiota maailmalla politiikassa ja päätöksenteossa (Engert & Baumgartner, 2016). Tällä viitataan ympäristöllisiin ja sosiaalisiin haasteisiin, joita sidosryhmät vaativat erityisesti organisaatioilta vastuullisuuden tarkastelussa (Carter & Rogers 2008; Husted & Allen, 2006). Strateginen yhteistyö voidaan tunnistaa yritysten sitoutumisesta tukemaan toisiaan. Strateginen yhteistyö auttaa yrityksiä menestymään

markkinoilla, mikä todennäköisesti parantaa liiketoiminnan kannattavuutta pitkällä aikavälillä. (Elmuti, ym., 2005.)

Teollisuusalalla muutokset koetaan erityisen ketterinä, minkä vuoksi teknologia- ja strateginen yhteistyökumppanuus nähdään ratkaisevassa roolissa onnistumisen näkökulmasta (Bustanza ym., 2019). Büyüközkan ja Göçerin (2018) mukaan digitaaliset työkalut ovat auttaneet organisaatioita kommunikoimaan tehokkaammin toimitusketjussa ja tiedonvaihdossa. Bustanzan ym. (2019) mukaan aikaisemmissa tutkimuksissa on osoitettu olevan positiivisia vaikutuksia innovaatioissa, kun osataan soveltaa teknologisia ratkaisuja yhteistyökumppaneiden kanssa. Toiset akateemiset tutkimukset vastaavasti korostavat yhteistyön systemaattisuutta, pitkäjänteisyyttä sekä luonnetta merkittävänä tekijöinä menestyksessä. Elintarvikesektorilla innovaatiot yleensä syntyvät ulkoisten yhteistyökumppaneiden kanssa, eivätkä pelkästään yrityksen sisällä (Caiazza & Stanton, 2016). Organisaatiot saattavat oppia toistensa tietoisuudesta ja osaamisesta, mikä puolestaan parantaa yritysten ja instituutioiden kannattavuutta pitkällä aikavälillä (Viaggi ym., 2021). Caiazza ja Stanton (2016) tutkimuksessa korostetaan lukuisien yhteistyökumppanien tarjoavan laajempaa tietoa sekä monipuolisempaa osaamista innovaatioiden kehittämisessä erityisesti keskisuurten ja pienyritysten kohdalla.

3.2. Yhteistyön luotettavuus ja läpinäkyvyys toimitusketjun hallinnassa

Monet tutkijat ja elinkeinonharjoittajat pyrkivät parantamaan toimitusketjun suorituskykyä, osaamista, läpinäkyvyyttä ja mittareita, jotka hyödyntävät yhteistyökumppaneita ja päätöksentekijöitä (mm. Büyüközkan & Göçer, 2018; Van Der Vorst, 2005). Viimeisten vuosikymmenien aikana kirjallisuudessa on kiinnostuttu enemmän kestävän toimitusketjun hallinnasta (Sustainable supply chain management, SSCM) (Saeed & Kersten, 2020). Suorituskyvyn mittaamista pidetään yhtenä merkittävänä apuvälineenä, kun halutaan parantaa kokonaisvaltaisesti toimitusketjun hallintaa mukaan lukien sosiaalisia ja ympäristöllisiä ulottuvuuksia (Epstein & Roy, 2011; Jakhar, 2015). Kuluttajat ovat muuttuneet nykypäivänä entistä vaativimmiksi elintarvikkeiden kohdalla ja heitä kiinnostaa erityisesti laatu, turvallisuus ja tuotetiedot (Van Der Vorst, 2005). Wognumin ym. (2011) mukaan kuluttajat haluavat saada enemmän informaatiota ruokaketjujen toiminnoista ja prosesseista, jotka koskettavat ruoantuotantoa, alkuperää ja kuljetusta. Toimitusketjun johtaminen (Supply-chain management, SCM) integroi suunnittelua, koordinointia ja kontrollia yrityksen prosesseissa ja aktiviteeteissa, jotka pystyvät tyydyttämään toimitusketjun tarpeet sekä sidosryhmien muuttuvat vaatimukset (Van der Vorst, 2000). Toimitusketju koostuu useista osista,

jossa huomioidaan kuljetukset, varastot, jälleenmyynti, palveluyhtiöt sekä kuluttajat itsessään. Kun halutaan kehittää ominaisuuksia toimitusketjussa, tarvitaan selvät viitekehykset ja yhteinen kieli. Tämän avulla pystytään kokonaisvaltaisesti kehittämään toimitusketjua. (Van Der Vorst, 2005.)

Lohmanin, Fortuinin ja Woutersin (2004) mukaan organisaatioissa tarvitaan uudenlaisia mittareita, jotka kykenevät tuottamaan yksityiskohtaisempaa ja monipuolisempaa tietoa toimitusketjusta, eikä tarkastelu kohdistuisi samalla tavalla omaan organisaatioon. Lisäksi samassa tutkimuksessa korostetaan yhteistyön roolia sekä mittareiden merkittävyyttä, joita tulisi yhdessä rakentaa ja seurata toimitusketjussa. Gellynck ym. (2008) toteavat nykypäivän kilpailun painottuvan enemmän toimitusketjujen väliseen kamppailuun markkinoilla. Hazen ym. (2014) esittävät toimitusketjujen hallinnoinnissa hyödynnettävänä nykypäivänä tietojärjestelmiä, mitkä pystyvät keräämään, prosessoimaan ja analysoimaan dataa, mikä auttaa kehittämään kokonaisvaltaisesti liiketoimintaa. Wognumin ym. (2011) mukaan elintarvikealalla vastuulliset toimitusketjut pyrkivät toimimaan läpinäkyvästi ja täyttämään kuluttajien vaatimukset. Perinteinen kustannuslaskenta ja laskentatoimi mittaavat suorituskykyä toimitusketjuissa, vaikka mittaamisessa ja analysoinnissa tarvitaan kuitenkin syvällisempää tasapainoa taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden tarkastelussa, kun halutaan kehittää toimitusketjua ja vastuullista liiketoimintaa (mm. Büyüközkan & Göçer, 2018; Shepherd & Patzelt, 2011).

Yhtenä olennaisena apuvälineenä sovelletaan suorituskyvyn tasapainotettua mittaristoa (The Balanced Scorecard, BSC), joka pystyy tuottamaan monipuolisempaa ja yksityiskohtaisempaa tietoa yrityksen kriittisistä operaatioista ja taloudellisista mittareista (Kaplan & Norton, 1992). Lohman ja kumppanit (2004) esittävät useiden yhtiöiden ja toimitusketjujen epäonnistuvan yhdistämään informaatiotekniikan toimitusketjujen hallinnassa, mikä aiheuttaa haasteita muun muassa tiedonkeruussa, raportoinnissa, läpinäkyvyydessä ja toiminnoissa. Ilmiötä tutkittaessa on todettu elintarviketeollisuuden useiden yhtiöiden epäonnistuneen yhteistyössä ja läpinäkyvyyden tuottamisessa (Van Der Vorst, 2005). Toimitusketjun hallinnan haasteet liittyvät organisaatioiden kommunikointiin ja informaation läpinäkyvyyteen, mikä aiheuttaa ongelmatilanteita organisaatiossa ja toimitusketjuissa, kun halutaan kokonaisvaltaisesti kehittää toimitusketjua (mm. Bustinza ym., 2019; Lohman ym., 2004).

3.2.1 Toimitusketjun olennaiset avainmittarit vastuullisuuden kehittämisessä

Mastos ja Gotzamani (2022) tutkivat artikkelissaan toimitusketjun vastuullisuuden johtamista (Sustainable supply chain management, SSCM). Viime vuosikymmenien aikana SSCM on herättänyt suurempaa kiinnostusta useiden akateemikkojen ja yrittäjien keskuudessa (mm. Carter & Rogers, 2008; Saeed & Kersten, 2020; Wittstruck & Tauteberg, 2012). Ruokaketjuista on tullut yhä enemmän vastuullisempia erityisesti toimitusketjun osalta, jos yhtiöt haluavat säilyttää kuluttajien luottamuksen (Wognum ym., 2011). Toimitusketjujen kohdalla koetaan vastuullisuus haasteellisena teemana, koska yhteistyökumppaneiden keskuudessa ilmenee eroavaisuuksia sekä puutteita käsitteiden ja osaamisen kohdalla, mikä tekee vastuullisuuden johtamisesta haastavaa toimitusketjussa. (Giunipero ym., 2012.) Lohman ym. (2004) toteavat, että toimitusketjujen ongelmat saattavat johtua muun muassa heikosta kommunikaatiosta ja informaation läpinäkyvyydestä, mikä aiheuttaa mahdollisia ongelmatilanteita liiketoiminnassa.

Chkanikovan ja Montin (2015) mukaan elintarvikealalla jälleenmyyjät kohtaavat toimitusketjun hallinnassa suuria haasteita. Lisäksi tutkimuksessa painotetaan jälleenmyyjien kokevan toimitusketjun tarkastelussa seuraavanlaisia ongelmia; toimitusketju koetaan liian monimutkaisena aiheena, yrityksellä ei ole riittäviä taitoja, valta-aseman rooli puuttuu toimitusketjussa ja yksittäinen toimija ei pysty vaikuttamaan toimitusketjun hallintaan tai käyttäytymiseen. Aifuwan (2020) mukaan suuryhtiöt ovat halukkaampia raportoimaan sosiaalisista ja ympäristöllisistä tekijöistä, koska yritykset pyrkivät määrätietoisesti kasvattamaan markkinaosuutta. Hellström ja Parkkonen (2022) painottavat vastuullisuuden motivaation ja strategisen painopisteen keskittyvän muun muassa brändiin, myyntiin, maineeseen ja asiakassuhteisiin. Sidosryhmät ovat kiinnostuneita yrityksen suunnitelmista, kuinka organisaatiot pysyvät integroimaan vastuullisuuden ulottuvuudet strategiaan ja optimoimaan liiketoimintaprosesseja (Onwuka, 2021; Speziale & Kloveine, 2014). ”Proaktiivinen vastuullisuuden etsiminen” -termi viittaa käytäntöön, jossa organisaatiot uskovat saavansa suurempaa mainetta sidosryhmien, yhteistyökumppaneiden taholta ja yritysmaailmassa, mikäli ne kykenevät tunnistamaan ympäristöllisen ja sosiaalisen ulottuvuuden liiketoiminnassa (Gabzdylova, Raffensperger & Castka, 2009).

Vastuullisuus nähdään osana yrityksen liiketoimintaa, minkä avulla organisaatiot pystyvät kehittämään osaamistaan ja uudenlaisia ideoita toimitusketjussa. (Pagell & Wu, 2009.) Bustinza ym. (2019) esittävät yhteistyön saattavan edistää organisaatioiden mahdollisuuksia ja osaamista, kun verkostossa pystytään toimimaan läpinäkyvämmiin tiedon jakamisen kohdalla. Carter ja Rogers

(2008) toteavat verkostojen täytyvän pyrkiä saavuttamaan tasapaino sosiaalisen ja ympäristöllisen näkökulman kohdalla, joita verkostot pystyvät edistämään muun muassa teknologian, informaation ja kommunikaation avulla. Kun pyritään kokonaisvaltaisesti kehittämään toimitusketjua, kaikkien osapuolten pitäisi omaksua yhteiset strategiset tavoitteet ja päämäärät verkoston keskuudessa (Wittstruck & Teuteberg, 2012). Yhtenä haasteena koetaan geopolitiittinen etäisyys, joka todennäköisesti vaikuttaa negatiivisesti tiedonkeräämiseen, datan tarkasteluun, prosesseihin ja yhteistyöhön (Grimm, Hofstetter & Sarkis, 2014). Paineita kohdistuu toimitusketjuun muun muassa valtioilta, rahoittajilta ja sidosryhmiltä. Nämä saattavat painottaa kestävän kehityksen tavoitteita, joissa korostetaan vastuullista toimitusketjun hallintaa. (Chkanikova & Mont, 2015; Engert & Baumgartner, 2016.)

Elintarvikealan yritykset joutuvat kiinnittämään erityisesti huomiota taloudellisiin, sosiaalisiin ja poliittisiin haasteisiin. Ulkoisten kriittisten tekijöiden seurauksena yritykset joutuvat muuttamaan vastuullisuuden kohdalla liiketoimintaprosesseja, joihin vaikuttavat muun muassa organisaatiot ja valtiot. Näitä merkittäviä instituutioita ovat YK:n ihmisoikeusjärjestö ja EU:n kestävän kehityksen tavoitteet. Edellä mainitut tekijät puolestaan ohjaavat yritysten ja toimitusketjujen vastuullista toimitusketjun hallintaa. Erilaisten muutosten seurauksena usein yritykset todennäköisesti muuttavat vastuullisuuden kohdalla käyttäytymistään. (Mastos & Gotzamani, 2022.) Digitaalinen aikakausi vaikuttaa vahvasti yritysmaailmaan ja toimitusketjujen johtamiseen, mikä puolestaan aiheuttaa suuria paineita organisaatioiden muutoksissa. Nykypäivänä toimitusketjut hyödyntävät digitaalisia työkaluja yritystoiminnan kehittämisessä, mikä puolestaan aiheuttaa paineita yritysmaailmassa (Agrawal & Narain, 2018).

3.2.2 Digitaalisten työkalujen soveltaminen toimitusketjun hallinnassa

Viimeisten parinkymmenen vuoden aikana kirjallisuudessa on kirjoitettu enemmän artikkeleita vastuullisesta toimitusketjun hallinnasta (Saeed & Kersten, 2020). Gellynck ym. (2008) kertovat kilpailun siirtyneen enemmän toimitusketjujen väliseen kamppailuun elintarvikealalla. Digitaaliset työkalut mahdollisesti auttavat toimitusketjun hallinnassa, toimintojen ohjaamisessa, tuottamisessa, tuotannossa, tietotekniikassa ja logistiikassa (Agrawal & Narain, 2018). Vastuullisessa toimitusketjun johtamisessa tarvitaan suorituskyvyn mittausjärjestelmä, jonka pitäisi pystyä huomioimaan taloudelliset, ympäristölliset ja sosiaaliset vaikutukset yhteiskunnassa (Jakhar, 2015). Suorituskyvymittareita pidetään merkittävinä tekijöinä toimitusketjun hallinnoinnissa, koska ilman relevantteja mittareita on mahdotonta kehittää tai arvioida vastuullisuuden onnistumista

toimitusketjun näkökulmasta. Lisäksi suorituskyvynmittarit auttavat päätöksentekijöitä ymmärtämään yksityiskohtaisemmin minkälaisista toiminnoista ja prosesseista toimitusketju koostuu. (Saeed & Kersten, 2020.) Digitalisaation avulla toimitusketjut pystyvät todennäköisesti edistämään toimitusketjun läpinäkyvyyttä, mikä auttaa liiketoiminnan kehittämisessä (Agrawal & Narain, 2018). Bhargavan, Ranchalin ja Othmanen (2013) mukaan digitaalinen toimitusketju (The Digitalized supply chain, DSC) koostuu erilaisista järjestelmistä ja systeemeistä, jotka pystyvät tukemaan toimitusketjun toimintoja ja kommunikointia. Lisäksi perinteinen johtaminen perustuu enemmän datan keräämiseen, varastointiin ja datan esittämiseen. Vastaavasti digitaalinen toimitusketjun järjestelmä kykenee tuottamaan monipuolisempaa ja luotettavampaa tietoa, joka pystyy huomioimaan laajemmin toimitusketjun hallintaa maiden ja yritysten kohdalla, mikä puolestaan edistää asiakastytyväisyyttä ja yritysten suorituskykyä. (Wu, Yue, Jin & Yen 2016.)

Digitalisaation muutoksella viitataan integroitumiseen, jossa osataan uudella tavalla hyödyntää teknologiaa liiketoiminnan kehittämisessä (Büyükoçkan & Göçer, 2018). Digitaaliset prosessit avaavat uudenlaisia mahdollisuuksia toimitusketjun johtamisessa, mikä puolestaan auttaa organisaatioita toimimaan tehokkaammin yhteistyökumppaneiden kanssa. (Agrail & Narai, 2018.) Bhargava ym. (2013) väittävät teknologian ja informaation myös aiheuttavan haasteita toimitusketjujen kohdalla eli verkostossa jaetaan puutteellisia tietoja, valitaan omanlainen tiedonjako verkostossa ja turvallisuuskysymykset nousevat esille. Vastaavasti Hazen ym. (2014) väittävät digitalisaation käyttöön ottamisen kustannustehokkaammaksi ja helpommaksi toimitusketjuissa, koska perinteinen menetelmä tuottaa heikkolaatuista dataa, mikä vaatii runsaasti työtä ja seurantaorganisaatioilta. Zhang, Nakamura ja Sakurai (2019) korostavat epävarmuustekijöiden liittyvän vahvasti luotettavuuteen ja turvallisuuteen, mikä aiheuttaa epävarmuutta ja pelkoa tietotekniikan parissa.

Digitaalinen teknologia saattaa toimia avaintekijänä, kun toimitusketjut haluavat edistää kustannustehokkuutta, joustavuutta ja yhteistyötä verkoston keskuudessa (Agrawal & Narain, 2018). Mittarit kuitenkin edesauttavat ymmärtämään kriittisiä prosesseja, tunnistamaan potentiaaliset ongelmat ja edistävät yhteistyökumppaneiden päätöksentekoa tulevaisuuden näkökulmasta (Ahi & Searcy, 2015). Onwukan (2021) mukaan sidosryhmät ovat halukkaita tietämään, kuinka yritykset kykenevät integroimaan vastuullisuuden ulottuvuudet strategiaan ja optimoimaan liiketoimintaprosesseja. Yhtenä olennaisena kilpailuetuna pidetään BSC-mallissa (Balanced Scorecard System, BSC) erityisesti joustavuutta ja mallia voidaan esimerkiksi soveltaa erilaisissa organisaatioissa ja toimitusketjuissa (Yongvanich & Guthrie, 2009). Kaplanin ja Nortonin (1992)

BSC-malli koostuu useista ulottuvuuksista ja tiedoista, jotka palvelevat yrityksen päätöksentekoa ja tavoitteita pitkällä aikavälillä. Digitalisaatio auttaa yksinkertaistamaan ja standardoimaan tuotteita ja palveluita. Organisaatioiden pitäisi pystyä hyödyntämään nykyaikaisia digitaalisia työkaluja, jotka tarjoavat suurta lisäarvoa liiketoiminnan kehittämisessä ja asiakastyytyvyydessä. (Agrawal & Narain, 2021.)

3.3 Mitkä tekijät kannustavat investoimaan vastuullisuuteen

Hellström ja Parkkonen (2022) toteavat, että vastuullisuuden motivaatio ja strateginen painopiste keskittyy muun muassa brändiin, myyntiin, maineeseen ja asiakassuhteisiin. Vastuullisuusraportointi ja vastuullisuusteemat ovat saaneet suurempaa näkyvyyttä yritysmaailmassa, koska sidosryhmät vaativat entistä läpinäkyvämpiä toimintoja organisaatioiden kohdalla erityisesti sosiaalisissa ja ympäristöllisissä teemoissa (Siew, 2015). Dra (2008) korostaa institutionaalisen teorian nousseen yhdeksi makrotason johtamistyyliksi yritysmaailmassa, johon voidaan liittää vastuullisuusraporttien tuottaminen sidosryhmille. Tällä viitataan yritysten pyrkimykseen oppia ja kopioida käytäntöjä, jotka palvelevat yrityksen tavoitteita, päämääriä ja vastaavat sidosryhmien tarpeita. Lisäarvon tuottaminen viittaa yksinkertaisuudessaan yrityksen kykenevyyteen tarjota monipuolista lisäarvoa samanaikaisesti itselleen sekä muille sidosryhmille (Taouab & Issor, 2019).

Useat tutkijat ovat kuitenkin huomanneet monien yritysten keskittyvän pääasiassa taloudellisiin tunnuslukuihin, eivätkä ne pysty riittävällä tasolla keskittymään ei-taloudellisiin tunnuslukuihin (Alshehhi, Nobanee & Khare, 2018; Shepherd & Patzelt, 2011). Sinkovics ym. (2021) toteavat, että liiketoimintamallin ja strategian avulla yritykset kykenevät vaikuttamaan investointeihin ja innovaatioihin, joiden avulla toimitusketjut ja organisaatiot pystyvät kehittämään vastuullisuuttaan liiketoiminnan suunnittelussa ja toteuttamisessa. Haasteena pidetään vastuullisuusraportoinnissa vapaaehtoisuutta, jonka seurauksena useat yhtiöt eivät hyödynnä minkäänlaista raportointimenetelmää (Aifuwa, 2020; Hellström & Parkkonen, 2022). Kestävän kehityksen periaatteet ja mittarit edistävät päätöksentekoa ja oppimista päätöksentekijöiden keskuudessa, mikä puolestaan hyödyttää toimitusketjua jäsentelemään monipuolista tietoa ja tekemään vertailuanalyysejä (Waas ym., 2014).

3.4 Teorian yhteenveto

Berryn ym. (2015) mukaan vastuullisuus koetaan laajana ja monimutkaisena aiheena, jota lähestytään eri tavoin tieteenaloilla ja instituutioissa, mikä aiheuttaa haasteita vastuullisuuden tarkastelussa ja

käsitteissä. Nykypäivänä vastuullisuuden tarkastelussa tulisi huomioida laajempia ulottuvuuksia, joita hyödynnetään esimerkiksi TBL-mallissa (Elkington, 1997). Tutkijat ovat kuitenkin yhdistäneet vastuullisuuden tarkasteluun yhteiskuntavastuun, jossa pystytään tunnistamaan sosiaaliset ja ympäristölliset ulottuvuudet liiketoiminnan näkökulmasta (Maloni & Brown, 2006; Fakay & Buragohai, 2015). Yhteiskuntavastuulla viitataan usein taloudellisiin, sosiaalisiin ja ympäristöllisiin vaikutuksiin (Hellström & Parkkonen, 2022; Shepherd & Patzelt, 2011). Tauob ja Issor (2019) esittävät, että organisaatioiden tulisi keskittyä liiketoiminnassaan taloudellisiin ja ei-taloudellisiin mittareihin.

Organisaatiot hyödyntävät yritystoiminnassa toisistaan eroavia raportointimenetelmiä, mikä aiheuttaa haasteita raporttien tulkinnessa ja vertailussa (Hellström & Parkkonen, 2022). Lisäksi vastuullisuusraportoinnissa pidetään yhtenä merkittävänä haasteena vapaaehtoisuutta ja maltillista lainsäädäntöä, mikä mahdollistaa useiden erilaisten raportointimenetelmien syntymisen (Aifuwa, 2020; Hellström & Parkkonen, 2022). Kuvio 1 ja Kuvio 2 viittaavat vastuullisuuden periaatteisiin, joihin organisaatioiden ja päätöksentekijöiden tulisi kiinnittää huomiota strategiassa ja liiketoiminnassa. Mallit pyrkivät osoittamaan, minkälaisiin periaatteisiin ja prosesseihin organisaatioiden ja toimitusketjujen tulisi kiinnittää huomiota päätöksenteossa, mikä puolestaan auttaa rakentamaan kestävämpää liiketoimintaa (GRI Foundation, 2014). YK:n kestävän kehityksen periaatteet pyrkivät tarkastelemaan yhteiskuntavastuuta useasta näkökulmasta ja luoda tasapaino näiden ulottuvuuksien välille (United Nations, 2022).

Strategiset yhteistyökumppanuudet edustavat organisaatioiden välisiä yhteistyösopimuksia, joiden tavoitteena on nostaa kannattavuutta kumppaneiden keskuudessa (Elmuti ym., 2005). Caiazzan ja Stantonin (2016) mukaan suuri määrä yhteistyökumppaneita edistää yrityksen menestymistä ja osaamista liiketoiminnan näkökulmasta. Bustinza ym. (2019) korostavat, että yhteistyön avulla organisaatiot pystyvät entistä tehokkaammin kehittämään uudenlaisia innovaatioita ja prosesseja. Kestävän toimitusketjun hallintaa pystytään paremmin kehittämään olennaisten mittareiden avulla (Epstein & Roy, 2011; Jakhar, 2015). Van Der Vorstin (2000) mukaan toimitusketjun johtaminen auttaa organisaatioita suunnittelussa ja prosesseissa, joiden avulla toimitusketjut kykenevät palvelemaan omia tavoitteita ja samalla huomioimaan sidosryhmien tarpeet.

Yrityksissä tarvitaan uudenlaisia raportointimenetelmiä ja työkaluja, jotka pystyvät tuottamaan entistä monipuolisempaa, yksityiskohtaisempaa tietoa kaikille toimitusketjun jäsenille, sen sijaan perinteisellä tavalla käytettyjen organisaation omien mittareiden ohella (Lohman, ym., 2004).

Agrawal ja Narain (2018) esittävät digitaalisten työkalujen mahdollisesti edistävän läpinäkyvyyttä toimitusketjun hallinnassa, mikä auttaa yhteistyökumppaneita kehittämään yritystoimintaa pitkällä aikavälillä. Digitaalinen toimitusketjun raportointijärjestelmä auttaa yhteistyökumppaneita saamaan entistä parempaa tietoa, mikä todennäköisesti edistää organisaatioiden suoriutumiskykyä ja kasvattaa asiakastytyväisyyttä (Wu ym., 2016). Teknologia, informaatio ja kommunikaatio ovat avaintekijöitä toimitusketjussa, kun halutaan kokonaisvaltaisesti kehittää kestävää liiketoimintaa (Carter & Rogers, 2008).

Institutionaalinen teoria saattaa toimia yhtenä olennaisena tekijänä vastuullisuuden kehityksessä ja tutkimisessa (Shepherd & Patzelt, 2011). Gobb ja Benn (2014) pitävät institutionaalista teoriaa mahdollisena ilmiönä, mikä kannustaa organisaatioita ja toimitusketjuja hyödyntämään uudenlaisia periaatteita ja toimintatapoja. Vastuullisuuden näkökulmasta olennaisimmat johtamiseen vaikuttavat raportointimenetelmät ja periaatteet, jotka vaikuttavat organisaatioiden käyttäytymiseen ovat pakottava isomorfismi, mimeettinen isomorfismi, normatiivinen isomorfismi, politiikka, toiminta ja sosiaaliset suhteet (Dimaggio & Powell, 1983; Oliver, 1992). Grob ja Benn (2014) toteavat institutionaalisen teorian mahdollisesti vaikuttavan yritysten ja toimitusketjujen käyttäytymiseen yritysmaailmassa. Vastuullisuuden motivaatio todennäköisesti painottuu strategiassa yrityksen myyntiin, maineeseen ja brändiin (Hellström & Parkkonen, 2022).

4 Aineistot ja menetelmät

Tässä luvussa tutustutaan laadulliseen tutkimusmenetelmään eli kvalitatiiviseen lähestymistapaan. Laadullinen tutkimusmenetelmä soveltuu hyvin vastuullisuuden tarkasteluun ja mittaamiseen, koska tutkimuksessa pyritään syventämään ymmärrystä organisaatioiden kokemuksista, mielipiteistä, arvoista ja käyttäytymisestä. Tutkimuksessa pyritään selvittämään, minkälaisia vastuullisuuden mittareita tarvitaan elintarvikealan liiketoiminnassa ja strategisessa yhteistyössä.

4.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään keskittymään pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan tutkimuskohteita mahdollisimman perusteellisesti (Eskola & Suoranta, 1998, 18). Kvalitatiivisen tutkimuksen tunnusmerkit saattavat koostua seuraavanlaisista piirteistä: 1) suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina 2) valitaan kohdejoukko tietoisesti 3) tapaukset valitaan tarkasti sekä niitä tulkitaan perusteellisesti 4) suositaan aineistonkeruussa tyylejä, joissa haastateltavat saavat esille äänensä ja mielipiteensä (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara, 2007, 160). Teorian merkitys laadullisessa tutkimuksessa on olennainen, jonka vuoksi sitä tarvitaan tutkimuksessa (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 18). Teorian ja empiirisen aineiston avulla pyritään yhdessä tutkimaan strategista yhteistyökumppanuutta, vastuullisen toimitusketjun hallintaa ja vastuullisuuteen liittyviä teemoja elintarvikesektorilla.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, minkälaisia vastuullisuuden mittareita ja raportointimenetelmiä hyödynnetään elintarvikesektorilla. Lisäksi tutkimuksessa halutaan selvittää, minkälaiset tekijät kannustavat organisaatioita investoimaan vastuullisuuteen. Tutkimuksen kannalta akateeminen kirjallisuus ja kokemusperäinen lähestymistyyli auttavat yhdessä ymmärtämään paremmin elintarvikesektorin vastuullisuuden käsitteitä, asenteita, kokemuksia ja periaatteita. Tutkimuksessa tarkastellaan minkälaisia vastuullisuuden mittareita ja apuvälineitä hyödynnetään strategisten yhteistyökumppaneiden ja toimitusketjujen välillä. Edellä mainittujen teemojen seurauksena tutkimuksessa hyödynnettiin teemahaastattelua, jonka tarkoituksena on tuottaa syvällistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Tämän seurauksena laadullinen tutkimusmenetelmä tuntui parhaalta vaihtoehdolta tutkimuksen toteuttamisen näkökulmasta. Haastattelut auttavat selvittämään taustalla olevia motiiveja ja asenteita vastuullisuuden näkökulmasta (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 34). Asiantuntijahaastattelut auttoivat lähestymään vastuullisuuden motiiveja, investointeja, haasteita ja toimitusketjun toimintamalleja. Asiantuntijahaastattelut soveltuivat hyvin tutkimukseen, koska

heidän osaamisensa ja asemansa auttavat lähestymään tutkittavaa aihetta syvällisemmin ja monipuolisemmin (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen, 2010, 373). Toisena olennaisena asiana oli saada myös johtoryhmän jäseniä mukaan teemahaastatteluihin, koska johtoryhmä pystyy tuottamaan lisäarvoa vastuullisuuden tarkasteluun, kun halutaan tutkia elintarvikealan hallitsevia toimintamalleja, asenteita ja kokemuksia. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on analysoida tekijöitä, mitkä vaikuttavat organisaatioiden käyttäytymiseen, kun tarkastellaan vastuullisuuden merkittävyyttä organisaatioissa ja toimitusketjuissa.

4.2 Aineiston keruu

Laadullisissa tutkimuksissa usein suositaan aineistokeruumenetelmiä, jotka koostuvat muun muassa haastatteluista ja havainnoista (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 71). Aineistokeruumenetelmänä hyödynsin teemahaastattelua, koska tämä sopii ominaisuuksiltaan hyvin ilmiön tarkasteluun ja analysointiin. Teemahaastattelun etuna voidaan pitää analysointitapaa, jonka avulla pystytään lähestymään ilmiötä syvällisesti ja tarkentavien kysymysten varassa (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 71). Aihepiirit ja teema-alueet olivat etukäteen sovittuna haastateltavien kohdalla. Teemahaastatteluiden aikana esittelin lyhyesti vastuullisuuden käsitteitä, strategisen yhteistyökumppanuuden käsitettä, raportointijärjestelmän käsitettä ja pyrin vastaavasti aina täsmentämään haastattelukysymyksiä ennen vastauksia. Haastatteluprosessin ansiosta onnistuin saamaan laajempaa ja yksityiskohtaisempaa tietoa teemahaastattelun näkökulmasta. Melkein kaikki yritykset halusivat saada etukäteen kysymykset, koska haastatteluteemat koettiin monimutkaisina ja haastavina. Haastateltavat koostuvat vastuullisuuden asiantuntijoista ja ylemmän tason johtohenkilöistä, jotka yhdessä pystyivät antamaan syvällisen kuvauksen vastuullisuuden mittaamisesta, raportointimenetelmistä ja toimitusketjun hallinnasta elintarvikesektorilla.

Teemahaastattelu noudattaa puolistrukturoitua menetelmää eli pyritään pääsemään mahdollisimman syvälle aiheiden kohdalla (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 71). Tämän seurauksena haastateltavat yritykset valittiin elintarvikesektorilta, jotta pystyttiin tutkimaan vastuullisuuden kehittymistä, toimitusketjua ja hallitsevia trendejä. Haastattelupyyntö ja haastatteluteemat lähetettiin kaikille organisaatioille etukäteen, jotta he pystyivät valmistautumaan etukäteen haastatteluteemoihin (Liite 1 ja 2.) Teemahaastattelu toteutettiin loogisessa järjestyksessä, jossa käsiteltiin muun muassa vastuullisuutta, strategista yhteistyötä, toimitusketjun hallintaa, vastuullisuusraportointia ja vastuullisuuden motivaatiota liiketoiminnan näkökulmasta. Teemoja pyrittiin käsittelemään aina aihekohtaisesti, jotta haastateltavat pystyisivät monipuolisesti ja syvällisesti lähestymään haastatteluteemoja. Teemojen

avulla pyrittiin selvittämään minkälaisia toimintoja yritykset mittaavat ja kehittävät liiketoiminnassa sekä yhdessä toimitusketjun kanssa.

Haastateltavat yritykset valittiin harkitusti tutkimukseen, koska teemahaastatteluun haluttiin saada edustajia, jotka toimivat elintarviketeollisuudessa ja pystyvät antamaan suurta lisäarvoa tutkimuskysymysten kohdalla. Haluttiin saada mahdollisimman yksityiskohtaista tietoa muun muassa vastuullisuudesta, toimitusketjun hallinnasta, liiketoiminnan mittaamisesta ja strategisesta yhteistyökumppanuudesta. Avainhenkilöt onnistuivat jakamaan olennaista tietoa, jonka avulla pystyttiin tarkastelemaan syvällisemmin vastuullisuuden ja strategisten yhteistyökumppaneiden luonnetta elintarvikealalla. Pyrittiin lähestymään keskisuuria ja suuryrityksiä, jotta pystyn saamaan useita näkemyksiä vastuullisuuden hyödyllisyydestä ja prosesseista, joita sovelletaan yrityksen strategiassa ja liiketoiminnassa. Sähköpostin välityksellä (Liite 1) lähestyttiin organisaatioita, joita haluttiin päästä haastattelemaan.

Tarkoituksena oli selvittää minkälaisia työkaluja ja mittareita yritykset soveltavat vastuullisuuden mittaamisessa ja liiketoiminnan kehittämässä. Lisäksi toisena merkittävänä teemana nousee esille strategiset yhteistyökumppanit. Ne yhdessä luovat vahvan toimitusketjun ja kulttuurin, jotka pystyvät läpinäkyvyyden avulla tuottamaan enemmän lisäarvoa yhteistyökumppaneille ja sidosryhmille. Tiedonkeruun avulla yritykset todennäköisesti pystyvät saamaan enemmän tietoa prosesseista ja ympäristöstä, mikä todennäköisesti parantaa yrityksen tehokkuutta pitkällä aikavälillä. Tutkittiin minkälaisia vastuullisuusraportteja yritykset hyödyntävät liiketoimintastrategiassa, koska ulottuvuuksien hallitseminen, työkalut ja raportointimenetelmät eroavat suuresti yritysten keskuudessa. Haastateltavat yritykset koostuvat maahantuojista, päivittäistavara-kaupoista, ruokaravintoloista ja logistiikkayrityksistä. Pyrkimyksenä oli päästä haastattelemaan eri kokoisia toimijoita elintarviketeollisuudesta, jotta onnistuttaisiin saamaan kokonaisvaltainen kuva siitä, minkälaiset tekijät, asenteet ja motivaatiot kannustavat investoimaan vastuullisuuden mittaamiseen ja raportointiin.

Teemahaastattelut toteutettiin Teams-sovelluksella ja haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina. Taulukossa 1. esitetään tiedot kahdeksasta haastateltavasta, joiden roolit koostuvat asiantuntijoista toimitusjohtajiin. Henkilöiden erilaiset työkuvat mahdollistavat kokonaisvaltaisemman kuvan vastuullisuudesta. Lisäksi haastateltavien yritysten koko, liikevaihto, liikevoitto ja asema markkinoilla eroaa suuresti toisistaan, mikä heijastuu organisaatioiden osaamisessa ja resursseissa.

Tutkimuksen avulla saatamme ymmärtää paremmin minkälaiset tekijät kannustavat yrityksiä muokkaamaan liiketoimintaprosesseja ja käyttäytymistä vastuullisuuden näkökulmasta.

Taulukko 1. Tiedot haastateltavista.

Yritys	Henkilöt	Titteli	Päivämäärä	Pituus	Toteutus
X1	Y1a	Laatuvastaava	4.11.2022	56 min	Teams-palaveri
	Y1b	HR-päällikkö			
X2	Y2	Laatupäällikkö	9.11.2022	55 min	Teams-palaveri
X3	Y3	Kehityspäällikkö	10.11.2022	58 min	Teams-palaveri
X4	Y4	Laatuvastaava	21.11.2022	40min	Teams-palaveri
X5	Y5	Vastuullisuuspäällikkö	24.11.2022	67 min	Teams-palaveri
X6	Y6	Ympäristöpäällikkö	25.11.2022	74 min	Teams-palaveri
X7	Y7	Toimitusjohtaja	28.11.2022	43 min	Teams-palaveri
X8	Y8	Toimitusjohtaja	2.12.2022	43 min	Teams-palaveri

4.3 Aineiston analysointi

Analyysin toteuttaminen on laadullisen tutkimuksen näkökulmasta avaintekijä, koska tutkija ja lukija puolestaan tarkastelevat samoja tulkintoja, joita molemmat pyrkivät ymmärtämään ja omaksumaan tutkimuksesta (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 151). Aineiston analysoinnissa käytettiin apuna akateemista tutkimusmateriaalia ja teemahaastatteluja. Tutkimuksessa pyritään löytämään tutkimusongelman kannalta merkittävimmät tekijät, jotka vaikuttavat organisaatioiden käyttäytymiseen vastuullisuudessa ja strategisen yhteistyön piirteisiin elintarvikesektorilla. Aineiston avulla pyritään tarkastelemaan sekä analysoimaan olennaisia teemoja eli vastuullisuuden mittaamista ja strategista yhteistyökumppanuutta. Liite 2. osoittaa teemahaastattelun etenemisen sekä aihepiirit. Teemoittaminen vaatii onnistumisen kannalta teorian ja empiirisen aineiston vuorovaikutusta, joka esiintyy tutkimuksen yhteydessä (Eskola & Suoranta, 1998, 176). Haastatteluiden aikana pyrittiin täsmentämään teemoja erilaisten käsitteiden avulla, jotta haastateltavat pystyisivät ymmärtämään paremmin, minkälaisia aiheita halutaan tarkastella tutkimuksen näkökulmasta. Esimerkiksi raportointimenetelmiä, käsitteiden määrittelyä ja hallitsevia ajatusmalleja, mitkä ohjaavat yritysten käyttäytymistä toimitusketjun kohdalla.

Analyysissa hyödynnetään akateemista kirjallisuutta, jonka tarkoituksena on tuoda esille erilaisia teoreettisia havaintoja ja tulkintoja (Eskola & Suoranta, 1998, 80). Teoriaosuus edesauttaa hahmottamaan ajatusmalleja, jotka ohjaavat yrityksen käyttäytymistä ja liiketoiminnan muutoksia vastuullisuuden toiminnassa. Tutkimuskysymykset ja tutkimusongelmat ovat olennaisia onnistumisen näkökulmasta, kun pyritään tarkastelemaan piirteitä ja ominaisuuksia (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 13). Teemahaastattelu luonteeltaan ja piirteiltään pystyi tuottamaan monipuolista ja relevanttia tietoa yksilön kokemuksista, ajatuksista ja tuntemuksista vastuullisuuden merkittävyydestä. Haastatteluiden avulla pyrin selvittämään organisaatioiden hallitsevia ajatusmalleja, jotka vaikuttavat yritysten investointeihin ja päätöksentekoihin vastuullisuuden näkökulmasta. Käsitteet ja käsitteellistäminen toimivat tärkeinä tekijöinä haastatteluiden aikana, koska useat henkilöt saattoivat kokea erilaiset käsitteet hieman eri tavoin (Hirsjärvi ym., 2007). Käsitteitä ja merkityksiä pyrittiin avaamaan haastatteluiden aikana.

Teemahaastatteluiden jälkeen pyrittiin tekemään litteroinnit sanasta sanaan samana tai seuraavana päivänä Word-tiedostoihin. Haastattelut kestivät pituudeltaan 43 minuutista aina 74 minuuttiin saakka. Jokaisen haastateltavan kanssa kävimme läpi kaikki haastatteluteemat aina ensimmäisestä teemasta aina viimeiseen teemaan saakka. Teemahaastatteluiden kohdalla pyrittiin saamaan

henkilöitä, jotka pystyvät tuomaan lisäarvoa tutkimukselle. Asiantuntijat ja johtoryhmän henkilöt pystyivät lähestymään teemoja useista näkökulmista, jotka antoivat merkittävää lisäarvoa vastuullisuusteemoissa ja strategisista yhteistyökumppanuuksista. Aineistoa analysoitiin teemoittain ja pyrittiin löytämään yhteyksiä henkilöiden motivaatioista ja hallitsevista ajatusmaailmasta koskien vastuullisuutta ja mittaamista elintarviketeollisuudessa.

4.4 Luotettavuuden arviointi

Laadullisessa tutkimuksessa halutaan syventää ymmärrystä organisaatioiden kokemuksista, mielipiteistä ja arvoista, kun tarkastellaan kestäväää liiketoimintaa. Tutkimuksessa on hyödynnetty empiiristä aineistoa, jota on kerätty erilaisilta asiantuntijoilta ja yrityksissä avainasemassa olevilta henkilöiltä, jotka pystyvät jakamaan relevanttia tietoa yritysten motivaatioista ja päätöksenteosta sekä kokemuksista vastuullisesta liiketoiminnasta. Laadullisissa tutkimuksissa painotetaan erilaisia näkemyksiä yhtenäisten käsitysten luotettavuudesta ja totuudesta luotettavuuskysymysten piirissä (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 134). Tuomi ja Sarajärvi (2009, 138) painottavat teoksessaan, että luotettavuuden arviointinäkemyksiä voidaan tarkastella erilaisten kriteerin avulla; uskottavuuden, vastaavuuden, siirrettävyyden, luotettavuuden ja vahvistettavuuden. Empiirisen tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa luotettavaa tietoa, johon tutkimuksessa pyritään vastaamaan. Realistinen luotettavuusnäkemys pohjautuu teemahaastatteluiden ympärille ja teoreettiseen oppineisuuteen. Teemahaastatteluiden kohdalla tässä tutkimuksessa pystytään toteamaan organisaatioiden välillä esiintyvän suuria eroavaisuuksia vastuullisuusraportoinnissa, johon todennäköisesti vaikuttaa yrityksen koko, osaaminen ja resurssit vastuullisuusteemoissa. Erilaiset säädökset ja vaatimukset vaikuttavat paljon siihen, minkälaisia vastuullisuusteemoja organisaatioissa ja toimitusketjuissa painotetaan.

Tutkimus pyrkii tuottamaan tietoa, minkälaisia mittareita ja vastuullisuusjärjestelmiä yritykset hyödyntävät liiketoiminnan kehityksen näkökulmasta. Aineiston käsitteissä esiintyy ristiriitoja, kun tarkastellaan käsitteitä mihin sanoilla viitataan. Esimerkiksi henkilöt saattavat tarkoittaa käsitteillä erilaisia asioita, vaikka he puhuvat samoista teemoista. Teoreettinen osuus tutkimuksessa pyrkii nostamaan vastuullisuuden periaatteita, digitaalisia työkaluja, toimitusketjun hallintaa sekä läpinäkyvyyttä. Näiden avulla yritykset pystyvät rakentamaan kestäväää liiketoimintaa pitkällä aikavälillä. Mielipiteet, arvot ja kokemukset ohjaavat organisaatioiden käyttäytymistä elintarvikesektorilla. Yrityksen motivaatio ja strategia ohjaavat vahvasti, minkälaisia investointeja toimitusketjut ja organisaatiot ovat valmiita tekemään vastuullisuuden näkökulmasta. Avaintekijät

saattavat koostua kilpailuedun saavuttamisesta, sidosryhmien tarpeiden tyydyttämisestä, innovaatioiden kehittymisestä tai osaamisen jakamisesta.

Useat yritykset pyrkivät toimimaan vastuullisesti ja rakentamaan yritysraportointia. Haastattelukysymyksiin ja aiheeseen on suhtauduttu hieman varauksellisesti, sillä eräät organisaatiot ovat kokeneet teemat epämiellyttävinä ja haasteellisina. Osa yrityksistä on kuitenkin myöntänyt, ettei vastaavia aiheita olla edes ajateltu organisaation johtoryhmässä, toimitusketjussa tai strategisessa yhteistyössä. Aihe tulee todennäköisesti nousemaan tulevaisuudessa enemmän ajankohtaiseksi, koska sidosryhmät ja strategiset yhteistyökumppanit vaativat relevantteja johtamisjärjestelmiä ja mittareita. Tutkimuksessa yritetään tuoda monipuolista, käytännöllistä ja dialogista tietoa suhteessa aikaisempiin tutkimuksiin.

Tutkimuksen perusteella ei voida kuitenkaan tehdä mitään kattavia johtopäätöksiä pienen määrän vuoksi. Lisäksi vastuullisuusraportointi painottuu todennäköisesti enemmän suuryrityksiin, mikä tekee tutkimuksesta ja vastuullisuuden lähestymisestä haastavan. Aineisto käsittelee useita ulottuvuuksia ja vastuullisuuden malleja, joita sovelletaan vastuullisuudessa ja periaatteissa. Akateemisessa kirjallisuudessa ja haastatteluiden kohdalla esiintyy useita kriittisiä näkemyksiä ja mielipiteitä liittyen vastuullisuuteen, mikä tekee ilmiön tarkastelusta ongelmallista. Erilaiset liiketoimintamallit, käsitteet ja säädökset tekevät vastuullisuuden tutkimisesta haastavaa. Vastuullisuusraportoinnissa pystytään soveltamaan useita laskentatyylejä, raportointijärjestelmiä ja työkaluja, mikä tekee vertailukelpoisuudesta hankalaa. Lisäksi raportointi pohjautuu pääasiassa vapaaehtoisuuteen, mikä tekee tutkimuksesta vielä entistä vaikeampaa. Luotettavuuden näkökulmasta tutkimus kykenee tuottamaan niukasti tietoa elintarvikesektorin vastuullisuudesta, koska useat organisaatiot eivät riittävän tarkasti pystyneet osoittamaan minkälaisista laskentamenetelmistä tai toiminnoista raportointimenetelmä koostuu. Tutkimuksessa pyrittiin kuitenkin tarkastelemaan minkälaisia toimintoja ja periaatteita yritykset hyödyntävät vastuullisuuden kehittämisessä, esimerkiksi GRI-raportointia, ESG-raportointia, YK:n kestävän kehityksen periaatteita toimitusketjun hallinnassa tai organisaation tasolla.

5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen olennaisimmat tulokset, jotka saatiin 4.11.2022 – 4.12.2022 välisenä aikana tehtyjen teemahaastatteluiden pohjalta. Tulosten raportoinnissa hyödynnetään haastateltavien suoria lainauksia ja tuloksia analysoidaan suhteessa akateemiseen kirjallisuuteen. Haastateltavien ja yritysten kohdalla sovelletaan merkkikoodeja, jotta osallistujia ei kykene tunnistamaan lausunnoistaan. Tutkimuksessa tarkastellaan minkälaisia vastuullisuusohjelmia ja raportointimenetelmiä organisaatiot hyödyntävät elintarvikesektorilla, toimitusketjuissa ja strategisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Lisäksi tutkimuksessa pyritään selvittämään organisaatioiden motiiveja, asenteita ja arvoja, kun arvioidaan vastuullista liiketoimintaa. Alalukujen tulosten tarkastelu pohjautuu teemahaastattelurungon teemoihin.

5.1 Vastuullisuuden merkitys organisaatiossa

Tässä alaluvussa tarkastellaan organisaatioiden vastauksia vastuullisuuskysymyksiin ja haastateltavien näkökulmia muun muassa vastuullisuudesta, mittareista sekä raportointijärjestelmistä. Haastatteluiden aikana pyrittiin täsmentämään henkilöille minkälaisista vastuullisuuden teemoista ja käsitteistä haluttiin keskustella. Haastattelun aikana osallistujia pyydettiin kuvailemaan minkälaisia asioita vastuullisuuteen liittyvät käsitteet herättävät heidän mielessään. Tämän avulla pystyttiin paremmin selvittämään organisaatioiden ajatusmalleja, periaatteita ja hallitsevia toimintatapoja elintarvikesektorilla. Kaikki haastateltavat pitivät vastuullisuutta olennaisena tekijänä yritystoiminnan näkökulmasta. Haastatteluaineiston perusteella pystyttiin kuitenkin toteamaan organisaatioiden omaksuvan vastuullisuuden tarkastelussa erilaisia periaatteita ja menetelmiä. Vain osa haastateltavista kykeni vastuullisuuden tarkastelussa huomioimaan TBL-mallin ulottuvuudet eli taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristöllisen ulottuvuuden, johon vaikutti selvästi yrityksen koko ja henkilöstön osaaminen elintarvikesektorilla. Vastaavasti toiset haastateltavat painottivat enemmän yleisiä pelisääntöjä ja lainsäädäntöä markkinoilla.

Organisaatioissa vastuullisuuden merkitys on noussut suurempaan rooliin, sillä erilaiset sidosryhmät vaativat entistä syvällisempää tietoa yrityksen toiminnoista erityisesti ympäristöllisistä ja sosiaalista ulottuvuuksista viime vuosien aikana, sillä yritysvastuu ja vastuullisuusraportointi ovat saaneet suurempaa huomiota maailmalla (Siew, 2015). Yhteiskuntavastuun suosio on kasvanut yritysmaailmassa ja mediassa, mikä on puolestaan vaikuttanut yritysten käyttäytymiseen (Rani & Hooda, 2013). Shepherd ja Patzelt (2011) esittävät, että kestävässä liiketoimintamallissa tulisi huomioida taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit organisaatioiden pyrkiessä kehittämään

kokonaisvaltaisesti kestävää liiketoimintaa. Nostratabadin (2019) mukaan kestävä liiketoiminnanmalli pyrkii kuvaamaan, kuinka yritys pystyy tuottamaan lisäarvoa taloudellisesti, sosiaalisesti ja kulttuurisesti. Haastateltavista suurin osa oli sitä mieltä, että vastuullisuutta ei pysty sivuuttamaan liiketoiminnasta ja yrityksen arvoista. Lisäksi haastatteluiden perusteella havaittiin yrityksen koon, motivaation ja henkilöstön osaamisen vaikuttavan suuresti siihen, minkälaisia mittareita ja raportteja yritykset hyödyntävät liiketoiminnassa. Berryn ym. (2015) mukaan vastuullisuus koetaan laajana ja monimutkaisena aiheena, jota lähestytään erilaisista näkökulmista tieteenaloissa ja ryhmissä, jotka usein tulkitsevat eritavoin käsitteitä ja määritelmiä. Salas-Zapata ja Ortiz--Muñoz (2019) mukaan vastuullisuus koetaan aiheena haasteellisena, koska käsitteiden kohdalla esiintyy puutteita ja eroavaisuuksia. Vastuullisuus on käsitteenä laaja, minkä takia pyrittiin selvittämään, minkälaisia merkityksiä ja ajatuksia vastuullisuus herättää haastattelijoiden keskuudessa. Nostratabadin (2019) mukaan useat vastuullisuuden tavoitteet ja määritelmät eroavat toimialoilla ja yrityksissä. Haastatteluiden kohdalla pystyttiin toteamaan, että yrityksessä ollaan sitä määrätietoisempia vastuullisuusteemoissa ja mittaamisesta, mitä enemmän liiketoimintastrategiassa on osattu huomioida vastuullisuuden ulottuvuudet, tavoitteet ja päämäärät. Seuraavaksi esitellään muutamia sitaatteja haastatteluista, minkälaisia asioita vastuullisuus herätti henkilöiden kohdalla.

” Ekana tuli mieleen, kun meillä on vastuullisuus periaatteet semmoiset pääteemat, jotka meillä on sosiaalinen vastuu, ympäristöllinen vastuu, taloudellinen ja yhteiskuntavastuu ” – Y3 henkilö X3 yritys.

”Sillä tavalla pyritään pelaamaan aika lailla samoilla tavoilla tai pelisäännöillä mitä meillä on Suomessa ” – Y4 henkilö X4 yritys.

”Se on itsestään selvä, että asiat tehdään hyvin ja vastuullisesti ja kannetaan huolta isommasta vaikutus alueesta kuin oma yritys business ” –Y5 henkilö X5 yritys.

Vain osa haastateltavista korosti erityisesti sosiaalisia, taloudellisia ja ympäristöllisiä ulottuvuuksia. Haasteena voidaan pitää vastuullisuusraportoinnissa vapaehtoisuutta, jonka seurauksena suurin osa keskisuurista yrityksistä ei hyödynnä minkäänlaista vastuullisuusraportointimenetelmää yritysmaailmassa (Hellström & Parkkonen, 2022). Vastuullisuus tulisi nähdä merkittävänä tekijänä yrityksen liiketoiminnassa, jonka avulla organisaatiot pystyvät kehittämään toimintojaan ja osaamistaan toimitusketjussa (Pagell & Wu, 2009). Kulhman ja Farrington (2010) toteavat artikkelissaan vastuullisuuden määrittelyssä tarvittavan syvällisempää määritelmää, kun pohditaan

yhteiskuntavastuuta ja hyvinvointia. Hyvinvointi kuvastaa enemmän sosiaalista ja taloudellista ulottuvuutta ja ympäristöllinen kuvastaa kestävästä kehitystä (Kulhman & Farrington, 2010).

Seuraavaksi käsitellään aihetta, *kuinka vastuullisuuden mittareita tulisi kehittää liiketoiminnassa*. Tällä viitataan siihen, minkälaisia strategisia suuntaviivoja organisaatiot huomioivat mittareiden valintapäätösprosessissa. Pyrittiin tarkastelemaan haastatteluiden pohjalta keskeisempiä tekijöitä, kun organisaatiot valitsevat relevantteja mittareita ja raportointijärjestelmiä. Melkein kaikki haastateltavat totesivat organisaatioissa tarvittavan vastuullisuuden mittareita ja raportointijärjestelmiä, jotka pystyvät tuottamaan relevanttia tietoa päätöksentekijöille. Sinkovics ym. (2021) toteavat, että liiketoimintamallin ja strategian avulla organisaatiot pystyvät edistämään vastuullisuuttaan liiketoiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa.

Carrolin ja Shabanin (2010) mukaan nykypäivän yhteiskuntavastuu nähdään vahvasti osana organisaatioiden strategiaa, jonka avulla yritykset pyrkivät kasvattamaan markkinaosuuttaan. Haastatteluiden perusteella suuryritykset huomioivat vastuullisuusraportoinnissa ja strategiassa erityisesti yhteiskuntavastuun ja sidosryhmien tarpeet. Vastaavasti keskisuuret yritykset keskittyivät enemmän käytännönläheisiin raportointimenetelmiin, jotka tuottavat lisäarvoa pääasiassa yrityksen päätöksentekijöille. Fakay ja Buraghoi (2015) esittävät, että yhteiskuntavastuu koetaan johtamiskonseptina, jossa organisaatiot pystyvät integroimaan sosiaaliset ja ympäristölliset haasteet liiketoiminnassa sekä kykenevät olemaan vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa. Haastatteluiden avulla voidaan todeta suuryritysten pyrkivän rakentamaan läpinäkyvämpiä raportointimenetelmiä, kun taas keskisuuret keskittyvät enemmän yrityksen sisäisiin prosesseihin.

”Tärkeätä on, ettei niitä mitata kerralla vaan siihen tulee jana, miten se kehitys tapahtuu, että semmoinen oleellinen ja se että saisi mahdollisimman käytännön läheisiä mittareita” Y8 Henkilö X8 yritys.

”Suuntaviivat tulee tietysti vaatimuksista mitä meille esitetään ja ne pohjautuvat pitkälti tuohon YK:n” Y2 henkilö X2 yritys.

”Mittareita tarpeeksi ja kattavasti ja sitten voidaan se tieto mitä ne mittarit näyttää ja jaotella semmoisiin merkityksellisiin osiin” Y3 henkilö X3 yritys.

Haastateltavat korostivat mittareiden käytännöllisyyttä ja merkittävyyttä yritystoiminnassa. Toisena tärkeänä ominaisuutena haastateltavat nostivat esille, etteivät mittarit saisi olla ristiriidassa keskenään. Tällä halutaan korostaa mittareiden kyvykkyyttä tuottaa luotettavaa ja olennaista tietoa päätöksentekijöille. Vastuullisuuden kehittäminen pitäisi olla haastateltavien mukaan liiketoiminnan näkökulmasta kannattavaa ja tuottaa lisäarvoa yritykselle ja sidosryhmille. Hellström ja Parkkonen (2022) viittaavat CSP-termillä siihen, kuinka organisaatiot pystyvät toimimaan kannattavasti, vaikka ne huomioivat yhteiskuntavastuun periaatteet. Lainsäädäntö ei velvoita yrityksiä tekemään vastuullisuusraportteja, minkä lisäksi ne ovat pääasiassa vapaaehtoisia ja vapaamuotoisia tyyliltään (Aifuwa, 2020). Grob ja Benn (2014) esittävät institutionaalisen teorian saattavan mahdollisesti vaikuttaa organisaatioiden käyttäytymiseen. Organisaatiot voivat matkia vastuullisuutta kilpailijoilta ja pyrkivät oppimaan sekä kopioimaan menestyneen yrityksen rakennetta, toimintoja ja käytäntöjä (Dimaggio & Powell, 1983). Pääomasijoittajat ja yhteistyökumppanit vaativat täsmällisempiä tunnuslukuja yrityksiltä, mikä puolestaan kannustaa yrityksiä kehittämään vastuullisuusraportteja syvällisemmin (Liang & Renneboog, 2020). Lisäksi informaatio ja data tuottavat lisäarvoa päätöksentekijöille ja liiketoimintastrategian suunnittelussa (Pagell & Wu, 2009). Suurin osa tämän tutkimuksen haastateltavista yrityksistä on alkamassa kehittämään täsmällisempää raportointimenetelmää tulevaisuudessa. Seuraavassa kappaleessa lähestytään sitä, *miten vastuullisuus saadaan integroitua tehokkaasti yrityksen strategiaan*.

Meppem ja Gill (1998) painottavat, että kestävän kehityksen periaatteita tulisi lähestyä oppimisprosessina eikä odotettuna projektina. Haastatteluiden perusteella useissa yrityksissä tiedostetaan vastuullisuutta pystyttävän kehittämään pitkälti yrityksen strategian, tavoitteiden ja mittareiden avulla. Sinkovicsin ym. (2021) mukaan liiketoimintamallin ja strategian avulla yritykset pystyvät edistämään kestävästä liiketoimintaa suunnittelussa ja toteutuksessa. Kaplanin ja Nortonin (2004) tasapainotettu mittaristo auttaa kehittämään yrityksen strategiaa, suunnittelua ja päätöksentekoa. Vastaavasti vastuullisuutta pystytään paremmin lähestymään ja kehittämään organisaatioissa, kun strategiassa osataan määritellä ja huomioida vastuullisuuden periaatteet ja vastuullinen johtamismalli (Haug & Talwar, 2010). Haastatteluiden perusteella suurimmassa osassa organisaatioissa ei olla vielä toistaiseksi hyödynnetty vastuullisuuden johtamismalleja, joita painotetaan akateemisessa kirjallisuudessa. Kuitenkin yritykset noudattavat lainsäädäntöä, direktiivejä ja velvoitteita. Yrityksen koko ja henkilöstön osaaminen vaikuttavat vahvasti siihen, kuinka monipuolisesti ja tehokkaasti organisaatio kykenee soveltamaan vastuullisuutta yrityksen strategiassa. Alhaalla esitetään pari sitaattia, jotka kuvastavat organisaatioiden vastuullisuuden integroitumista strategiaan.

”Kyllä se tietyllä tapaa se lähtee johtoportaasta, erityisesti siellä käsitellään, mikä se on vastuullisuus, mikä se jokaisen johtajan työssä olemaan, mikä on se johtamismalli, vastuullinen johtamismalli” Y6 henkilö X6 yritys.

”Ei ole tällä hetkellä, todennäköisesti se olisi valmispohja, jota lähdetään sitten, muokkaamaan omiin tarpeisiin” Y4 henkilö X4 yritys.

Haastatteluiden ja aineiston perusteella voidaan todeta suuryritysten hyödyntävän enemmän strategian suunnittelussa erilaisia kestävän kehityksen periaatteita ja johtamismalleja. Näitä apuvälineitä ovat strategian suunnittelussa ja mittaamisessa muun muassa YK:n kestävän kehityksen periaatteet, ESG-järjestelmä, GRI-järjestelmä ja hybridimenetelmät. Hellström ja Parkkonen (2022) toteavat, että vastuullisuusraportoinnin vapaaehtoisuus ja maltillinen lainsäädäntö ovat vaikuttaneet useiden raportointimenetelmien syntyyn yrity maailmassa. Haastatteluiden perusteella pystytään toteamaan keskisuurten yritysten motivaation olevan toistaiseksi alhaisemmalla tasolla, johon vaikuttavat lainsäädäntö ja vapaaehtoisuus. Keskisuuret yritykset painottivat haastatteluaineiston perusteella organisaatioiden pyrkivän tekemään rationaalisia ratkaisuja vastuullisuuden kohdalla, vaikka yrityksessä ei hyödynnetä samanlaisia apuvälineitä kuten suuryrityksissä. Gellnyck ja kumppanit (2008) esittävät, että nykypäivänä organisaatioiden tulisi keskittyä enemmän toimitusketjun edistämiseen verrattuna perinteiseen johtamismenetelmään. Datan kerääminen edistää organisaatioita kehittämään toimitusketjua ja olennaiset mittarit auttavat päätöksentekijöitä ja saavuttamaan suuremman markkinaosuuden (Qorri ym., 2018).

”Meidän vastuullisuusohjelma ESG-viitekehysellä, mutta ulospäin emme ole raportoineet, koska meillä ei ole sitä velvoitetta”. Y1a ja Y1b henkilöt X1 yritys.

”Odotuksia ja paineita tulee eri suunnista sitten tietenkin lainsäädäntö yksi mikä on tällä hetkellä aika vahva ajuri, mutta käytännössä toi vastuullisuusohjelma, tehdään, tarkastellaan ja ihan oikeasti myös kysytään sidosryhmiltä, että mitä he haluaisivat” Y5 henkilö X5 yritys.

Wognumin ym. (2011) mukaan kuluttajat vaativat läpinäkyvämpiä toimintoja ruokaketjujen toiminnoista ja prosesseista. Rationaalisella toiminnalla viitataan haastatteluaineistossa muun muassa jätemäärien pienentämiseen, energiankulutukseen ja sivuvirtojen hyödyntämiseen. Kuitenkin haastatteluiden pohjalta pystytään havaitsemaan, että vastuullisuusteemat on huomioitu ainakin keskisuurten yrityksen päätöksenteossa ja toiminnassa. Haastatteluiden perusteella pystytään

toteamaan suuryritysten olevan edellä kävijöitä vastuullisuusraportoinnissa ja johtamismallien hyödyntämisessä, joiden avulla yhtiöt pyrkivät kehittämään kokonaisvaltaisesti vastuullista toimitusketjua.

5.2 Strateginen yhteistyökumppanuus ja vastuullisuuden mittaaminen

Toisena haastatteluteemana on strateginen yhteistyökumppanuus ja vastuullisuuden mittaaminen liiketoiminnassa. Haastatteluiden perusteella strateginen yhteistyökumppanuus herätti asiantuntijoissa ja johtoryhmän henkilöissä erilaisia mielipiteitä ja näkemyksiä. Tutkimuksessa selvitettiin, minkälaisista osista strateginen yhteistyö koostuu elintarvikesektorilla. Strategisten liittoumien tavoitteena on saavuttaa kilpailuetu kumppaneiden keskuudessa (Elmuti ym., 2005). Haastateltavat painottivat strategisten yhteistyökumppaneiden merkittävyyttä, koska organisaatiot pystyvät kasvattamaan osaamistaan entisestään, kun yhteistyötä harjoitetaan erilaisten organisaatioiden kanssa. Caizzan ja Stantonin (2016) mukaan suuri määrä yhteistyökumppaneita edistää todennäköisesti positiivisella tavalla yrityksen osaamista ja onnistumista yritysmaailmassa. Leat ja Smith (2012) esittävät, että yhteistyön avulla instituutiot pystyvät tehokkaammin kehittämään liiketoimintaprosesseja ja toimitusketjun hallintaa. Osa haastateltavista piti tärkeinä strategisena yhteistyökumppanina yliopistoja, ammattikorkeakouluja ja ammattikouluja, koska erilaisten projektien ansiosta molemmat pystyvät kehittämään osaamistaan ja ratkaisemaan nykypäivän haasteita elintarvikesektorilla. Haasteet saattavat liittyä yritysmaailmassa muun muassa tuotekehitykseen, työllisyyteen ja osaamiseen. Viaggi ym. (2021) esittävät yliopisto- ja yritysmaailman tiivistäneen yhteistyötään, koska nämä yhdessä kykenevät ratkaisemaan tehokkaammin yhteiskunnallisia haasteita. Elmuti (2005) korostaa, että strategisella yhteistyöllä viitataan yritysten väliseen yhteistyöhön, jonka tarkoituksena on saavuttaa kilpailuetu markkinoilla. Caiazza ja Stanton (2016) painottavat strategisten yhteistyökumppanien pystyvän lisäämään osaamista ja tietoa erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten kohdalla elintarviketeollisuudessa. Alhaalla on esitettyä muutamia sitaatteja haastatteluista. Sitaatit pyrkivät kuvailemaan minkälaista yhteistyötä organisaatiossa harjoitetaan ja mitä tämä pitää sisällään.

”Turun keikka oli luonnonvarakeskuksen ja Turun yliopiston kanssa niin tällainen hiililounashanke, jossa me yhteisesti kehitetään tuota kotimaisista kasviproteiineista” Y3 henkilö X3 yritys.

”Sitten tietenkin toisessa päässä on nämä asiakkaat eli keskusliikkeet SOK ja K-ryhmä” Y4 henkilö X4 yritys.

”Tavallaan tuetaan toisia siinä, että annamme heille tietoja mitä he tarvitsevat omaansa ja he meille, että saadaan molempia kehitettyä hyvin” Y2 henkilö X2 yritys.

Suurin osa haastateltavista korosti keskusliikkeiden asemaa strategisessa yhteistyössä. Melkein kaikki haastateltavat kokevat keskusliikkeet elintärkeänä yrityksen selviytymisen ja menestyksen näkökulmasta. Toisena merkittävänä onnistumisen kriteerinä pidetään strategisessa yhteistyössä läpinäkyvyyttä ja tiedon jakamista verkoston keskuudessa (Bustinza ym., 2019). Haastateltavat vastaavasti pitivät olennaisena tietojen vaihtoa kumppaneiden keskuudessa, koska tämä edistää strategisten yhteistyökumppaneiden osaamista ja ymmärrystä liiketoimintaympäristöstä. Tauob ja Issor (2019) esittävät, että organisaatioiden tulisi keskittyä taloudellisiin ja ei-taloudellisiin tunnuslukuihin. Haastateltavat kokivat vastuullisuuden mittareiden kohdalla suuryritysten vaativan yhteistyökumppaneilta erilaisia tunnuslukuja vastuullisuusraportointiin. Hellströmin ja Parkkosen (2022) mukaan vastuullisuus pohjautuu pääasiassa vapaaehtoisuuteen, mikä heijastuu organisaatioiden motivaatiossa. Lisäksi haastateltavat kokivat hyväntekeväisyysjärjestöt ja ympäristöliikkeet epäsuoranaisina yhteistyökumppaneina, joilta molemmat osapuolet pystyvät oppimaan toisiltaan.

Strategisilla yhteistyökumppaneilla viitataan haastatteluissa yhteisöihin, järjestöihin, kuluttajiin ja asiakkaisiin. Haastatteluiden perusteella pystymme toteamaan tiedonvaihdon ja oppimisen toimivan vuorovaikutteisesti eli yritykset pyrkivät rakentamaan suhteita instituutioihin ja henkilöihin, jotka mahdollisesti edistävät yrityksen tavoitteita ja osaamista. Engertin ja Baumgartnerin (2016) mukaan sidosryhmät ovat alkaneet vaatimaan vastuullisempia toimintoja yrityksiltä, mikä kannustaa organisaatioita ja toimitusketjuja panostamaan yhteiskuntavastuuseen. Seuraavassa kappaleessa pyritään tarkastelemaan, *minkälaisia mittareita ja raportointimenetelmiä yritykset käyttävät, sekä mitkä tekijät lisäävät luotettavuutta ja läpinäkyvyyttä organisaatioiden välisessä yhteistyössä.*

Raportointimenetelmät ja mittarit ovat elintärkeitä apuvälineitä päätöksenteossa, tiedonjakamisessa ja suoriutumisen näkökulmasta liiketoiminnassa (Waas ym., 2014). Elintarvikealalla potentiaaliset hyödyt saattavat olla yhteydessä laajempaan osaamiseen. Tämä puolestaan saattaa syntyä strategisen yhteistyön seurauksena, mikä edistää yhteistyökumppaneiden asemaa kilpailullisilla markkinoilla. (Caizza & Stanton, 2016.) Vastaavasti vastuullisuusraportointi tukee organisaatioiden läpinäkyvyyttä

ja luotettavuutta sidosryhmien näkökulmasta (Naidoo & Gasparatos, 2018). Haastateltavista henkilöistä vain kolmasosa hyödynsi vastuullisuusraportointia liiketoiminnassa. Lisäksi organisaatiot hyödyntävät räätälöityjä raportointimenetelmiä, jotka keskittyivät pääasiassa yrityksen omiin toimintoihin eikä riittävällä tasolla laajempiin ulottuvuuksiin. Ulottuvuuksilla viitataan taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristölliseen (Elkington, 1997). Pääasiassa haastateltavat soveltavat vastuullisuuden mittaamisessa räätälöityä GRI-mallia ja ESG-raporttia. Ahi ja Seachy (2015) korostavat mittaristojen auttavan päätöksentekijöitä ymmärtämään kriittisiä tekijöitä, havainnollistamaan potentiaaliset haasteet ja rikastamaan yhteistyökumppanien välistä toimintaa. Kuitenkin useat haastateltavat vastasivat, että heillä ei ole käytössä vielä minkäänlaista vastuullisuusohjelmaa laadittuna liiketoimintastrategiassa. Lisäksi lainsäädännössä ei ole määritelty muotoa ja vastuullisuuden raportointi pohjautuu pitkälti vapaaehtoisuuteen (Hellström & Parkkonen 2022). Alhaalla esitetään muutamia sitaatteja haastatteluista.

”Vastuullisuusohjelma on muotoiltu ESG-mukaisesti eli meillä on tiettyjä environmental, social ja governance” Y1a ja Y1b henkilöt X1 yritys.

” GRI-raportointia tämmöisessä formaalisessa mallissa vaan meillä on näitä täysin samoja periaatteita räätälöitynä tehty ” ja ” Ne tunnusluvut saa joko Keskon järjestelmästä tai meidän järjestelmästä” Y3 henkilö X3 yritys.

”Ei kyllä ole oikein tällä hetkellä, käytännössä käydään itse paikan päällä tai auditoimassa mutta enemmän vierailmassa ja näkee mitä siellä toisessa päässä tapahtuu.” Y4 henkilö X4 yritys.

Tässä kappaleessa esitellään, *minkälaisia raportointimenetelmiä yritykset hyödyntävät toimitusketjussa*. Epsteinin ja Roynin (2011) mukaan suorituskyvyn mittaamista pidetään olennaisena työkaluna, kun halutaan edistää kokonaisvaltaisesti toimitusketjun hallintaa. Toimitusketjun johtaminen auttaa organisaatioita suunnittelussa, koordinoinnissa ja erilaisten sidosryhmien tarpeiden tyydyttämisessä (Van Der Vorst, 2000). Lohman ja kumppanit (2004) esittävät vastaavasti, että organisaatioiden pitäisi hyödyntää uudenlaisia mittareita, jotka pystyvät tuottamaan monipuolisempaa ja yksityiskohtaisempaa tietoa toimitusketjusta. Agrawal ja Narain (2018) pitävät mahdollisena avaintekijänä digitaalista teknologiaa, jonka avulla pystytään tehokkaammin kehittämään kustannustehokkuutta, joustavuutta ja yhteistyötä liikekumppaneiden kanssa. Melkein kaikki haastateltavat kokivat, että keskisuuret yritykset pyrkivät hoitamaan oman tonttinsa vastuullisuudessa. Tällä viitataan siihen, että suuryritykset vaativat yhteistyökumppaneilta haluttuja

tunnuslukuja, joita yhteistyökumppaneiden tulee raportoida pääasiassa keskusliikkeille. Lisäksi haastatteluista selvisi useiden yritysten seuraavan omia tunnuslukuja, eikä yhteisiä toimitusketjun mittaamisen työkaluja sovelleta. Carterin ja Rogersin (2008) mukaan haasteita saattaa esiintyä läpinäkyvyydessä yhteistyökumppanien keskuudessa. Lovischeck (2020) esittää organisaatioiden tarvitsevan uudenlaisia lähestymistapoja, jotka auttavat rakentamaan kestävämpää liiketoimintamallia.

” Kiteytettynä tosiaankin harvinaisempaa yhteismittarit, vaan jokaiselle on ne omat ja katsotaan samoja tunnuslukuja ” Y3 henkilö X3 yritys.

”Sanon jos niitä mittareita joskus tulee, otetaan koko toimitusketju alkaa katsomaan ” Y4 henkilö X4 yritys.

”Jokainen tekee oman tonttinsa ainakin alkuun eli on aika lapsen kengissä vielä” Y2 henkilö X2 yritys.

Haastatteluiden perusteella pystytään toteamaan, että suurin osa toimitusketjun jäsenistä keskittyy hoitamaan osuutensa toimitusketjussa. Jakharin (2015) mukaan toimitusketjun johtamisessa tarvitaan tehokas suorituskyvyn mittausjärjestelmä, jonka pitäisi edistää toimitusketjun tavoitteita ja päämääriä. Pagell ja Wu (2009) pitävät informaation jakamista avaintekijänä, jonka avulla yhtiöt pystyvät kehittämään uudenlaisia ideoita ja suorituskykyä. Haastatteluiden pohjalta pystytään toteamaan, että toimitusketjujen kohdalla tiedon jakaminen pitäisi olla entistä läpinäkyvämpää verkoston jäsenien keskuudessa. Haluttujen tunnuslukujen seuranta tulee enemmän suuryhtiöiden puolelta, mikä puolestaan pakottaa yhteistyökumppanit muuttamaan toimintaansa. Datan kerääminen ja jakaminen toimitusketjussa auttaa organisaatioita ja päätöksentekijöitä tehokkaammin kehittämään liiketoimintaa ja saavuttamaan kilpailuedun (Qorri, ym., 2018).

5.3 Motivaatio vastuullisuuden kehittämisessä

Kolmannessa teemassa pyritään selittämään, *minkälaiset tekijät kannustavat organisaatioita ja toimitusketjuja kehittämään vastuullisuuden mittareita ja raportointimenetelmiä.* Oliver (1992) esittää organisaatioiden käyttäytymiseen vaikuttavan sosiaaliset suhteet ja politiikka. Vastuullisuuden kehittämisessä taustalla saattavat esiintyä pakottava isomorfismi, mimeettinen isomorfismi ja normatiivinen isomorfismi (Dimaggio & Powell, 1983). Suurin osa haastatteliijoista koki

ulkopuolisten paineiden kohdistuvan vastuullisuusraportoinnissa yhteistyökumppaneihin ja sidosryhmiin. Haastatteluiden perusteella pystytään toteamaan, että vastuullisuuden kehittämisen motivaatioon vaikuttavat pääasiassa Dimaggion ja Powellin (1983) esittämät kolme periaatetta. Kestävästä liiketoiminnasta keskustellaan runsaasti mediassa, politiikassa ja asiantuntijoiden keskuudessa (Kulhman & Farrington, 2010). Haastattelujen vastaukset ovat yksittäisiä vastauksia, eikä vastauksista pysty ottamaan kokonaisvaltaista kantaa yritysten puolesta. Hellströmin ja Parkkosen (2022) mukaan vastuullisuusraportin motivaationa saattavat toimia myynti, maine ja asiakassuhteet. Seuraavassa kysymyksessä tarkastellaan, mitkä tekijät kannustavat investoimaan vastuullisuusraportteihin.

”Tärkein asia on just se S-ryhmä vaatii sen jutun tai he eivät osta meiltä mitään” Y4 henkilö X4 yritys.

”Oman liiketoiminnan kehittäminen, tehostaminen ja tuloksellisuus siellä pohjalla” Y7 henkilö X7 yritys.

” Varmasti sidosryhmien toimesta tai odotuksista tulee” Y7 henkilö X7 yritys.

” Se auttaa omaa toimintaa vertailu muihin, antaa vähän perspektiiviä siihen missä olet hyvä ja mikä vaatii vielä tekemistä ja sitten on toimittajat, rahoittajat, kansalaisjärjestöt. Sieltä tulee eri tyyppisiä kyselyitä, sieltä on tullut aina kyselyitä” Y5 henkilö X5 yritys.

Gellnyckin ym. (2008) mukaan nykypäivän elintarvikesektorilla kilpailua käydään toimitusketjujen välillä, mikä saattaa näkyä suuryritysten käyttäytymisessä. Haastattelun myötä suuryritys oli selvästi määrätietoisempi toimitusketjun hallinnasta, sidosryhmien tarpeista ja vaatimuksista. Erilaiset vastuullisuusraportit tarvitsevat tiedonkeruuta ja mittareiden seuranta, mikä todennäköisesti kannustaa suuryrityksiä keräämään erilaisia tietoja yhteistyökumppaneilta (Hellström & Parkkonen, 2022). Osa haastateltavista liitti negatiivisia kokemuksia vastuullisuuteen, koska toiminnoista ei välttämättä saada riittävää kompensatiota ja hyötyä yritystoiminnassa. Tällä viitataan siihen, että halutaan investoida projekteihin, innovaatioihin ja prosesseihin, mitkä tuottavat todellista lisäarvoa, eivätkä pelkästään kuulosta hyvältä. Donald ja Preston (1995) pitävät sidosryhmäteoriaa yhtenä merkittävänä voimana, mikä heijastuu yrityksen käyttäytymiseen ja toimintaan. Pääomasijoittajat ja institutionaaliset avainryhmät vaikuttavat yrityksen investointeihin ja suorituskykyyn (Neubam & Zahra, 2016). Institutionaalinen teoria vaikuttaa yritysten toimintoihin ja käytäntöihin, mikä

puolestaan ohjaa organisaatioiden käyttäytymistä vastuullisuudessa elintarvikesektorilla (Grob & Benn, 2014). Heikkurinen ja Bonnedahl (2012) toteavat, että kohtaamme suuria vastuullisuusongelmia, jotka uhkaavat ihmisten hyvinvointia ja resursseja maapallolla. Haastatteluiden aikana olennaisin sitaatti kuuluu seuraavasti ”*Vastuullisuuden teemaa ei pysty sivuuttamaan, ei kosketa meitä, koska jos ajattelee, että ei koske meitä niin putoaa markkinoista*”, mikä puolestaan viestittää siitä, että vastuullisuusteemoihin on panostettava organisaatioissa ja toimitusketjuissa, jos yhtiöt haluavat selviytyä ja menestyä markkinoilla. Fakay ja Burgahohain (2015) toteavat yhtiöiden olevan tilivelvollisia osakkeen omistajille ja laajalle sidosryhmälle, mikä puolestaan nostaa motivaatiota vastuullisuusteemoissa.

Tässä kappaleessa tutkitaan teemaa, että *oletteko huomanneet, että vastuullisuusraportointi olisi auttanut kehittämään strategiaa pitkällä aikavälillä*. Haastateltavien mukaan tunnuslukujen avulla pystytään tehokkaammin kehittämään liiketoimintaa ja strategiaa pitkällä aikavälillä. Kuitenkin vain harvat keskisuuret elintarvikealan yritykset hyödyntävät vastuullisuusraportointia liiketoiminnan kehittämisessä. Useiden keskisuurten yritysten kohdalla raportointimenetelmää ollaan tulevaisuudessa kehittämässä lähitulevaisuudessa. Alshehi ym. (2018) esittävät useiden organisaatioiden keskittyvän pääasiassa taloudellisiin tunnuslukuihin eivätkä huomioi riittävän monipuolisesti ei-taloudellisia tunnuslukuja päätöksenteossa. Maltillinen lainsäädäntö ja vapaaehtoisuus vaikuttavat vahvasti vastuullisuusraporttien laatimiseen ja motivaatioon (Hellström & Parkkonen, 2022). Alhaalla esitellään muutamia olennaisia sitaatteja.

” kyllähän tämä raportointi mittaristo auttaa sitten eteenpäin, vastuullisuusraportointi enemmän meillä liittyy sisäiseen viestintään ja näitten tunnuslukujen avulla pystyn paremmin viestimään” Y3 henkilö X3 yritys.

” vastuullisuusraportti auttaa kehittämään strategiaa ja vielä nimenomaan saadaan osaksi sinne koko yrityksen strategiaa” Y6 henkilö X6 yritys.

” Ei voi kyllä sanoa, että ihan hirveesti pystyisi vielä sanomaan, että olisi ollut mitään vaikutusta” Y4 henkilö X4 yritys.

Vastausten pohjalta voidaan päätellä, että raportointimenetelmät edistävät strategian suunnittelua ja liiketoimintaprosessien toteuttamista. Haastateltavien mielestä vastuullisuusraportointi auttaa yrityksen viestinnässä, suunnittelussa ja strategiassa. Kuitenkin osa henkilöistä ei pystynyt ottamaan

kantaa kysymykseen, koska yrityksessä ei ole vielä toistaiseksi hyödynnetty vastuullisuusraporttia yrityksen liiketoiminnassa. Aifuwan (2020) mukaan haasteena pidetään vapaaehtoisuutta, jonka seurauksena useat yhtiöt eivät hyödynnä apunaan vastuullisuusraportointia. Seuraavassa aiheessa keskitytään enemmän vastuullisuuteen liittyviin haasteisiin, mitkä saattavat vaikuttaa organisaatioiden motivaatioon.

Tässä kappaleessa käsitellään vastuullisuuteen liittyviä haasteita yritysmaailmassa. Tutkimuksessa pyritään selvittämään, minkälaisia haasteita haastateltavat kokevat vastuullisuudessa ja raportointimenetelmissä. Tutkimusaineiston ja haastatteluiden avulla kyetään paremmin ymmärtämään, minkälaisia haasteita esiintyy vastuullisuuden mittaamisessa, raportoinnissa ja toimitusketjuissa. Seuraavaksi korostan muutamia olennaisia sitaatteja haastatteluista.

”Mikä rajataan, jos joku sanoo, että me ollaan niin kuin hiilineutraali yritys” Y2 henkilö X2 yritys.

”Ehdottomasti ensimmäisenä ongelma on resurssit eli näitä ei tavallisesti sitten varmaan tuoda esille, mutta se että vastuullisuusraportointi dokumentointi, kuinka se vie aikaa” Y3 henkilö X3 yritys.

”Läpinäkyvyyttä ja vaikuttamista pitkälle ketjuun. Näkyvyyttä ei välttämättä ole ja se vaikuttaminen tosi haasteellista” – Y5 henkilö X5 yritys.

” Aika ykkönen, raha kakkonen ja monimutkaisuus kolmonen” Y7 henkilö X7 yritys.

Haastateltavat kokivat vastuullisuuden käsitteet vaikeina, esimerkiksi mitä tarkoitetaan hiilineutraalisella yrityksellä tai minkälaisia tekijöitä huomioidaan käsitteen tarkastelussa; huomioidaanko pelkästään yrityksen omat toiminnot vai kokonaisvaltainen toimitusketju. Kuhlman ja Farrington (2010) esittävät vastuullisuuden käsitteissä esiintyvän puutteita, mikä tekee tarkastelusta ja mittaamisesta vaikeaa. Useat haastateltavat kokivat läpinäkyvyyden yhtenä ongelmana yhteistyökumppaneiden ja toimitusketjujen kehittämisessä. Lisäksi haastateltavat pitivät vastuullisuuden mittareita raskaina, koska asioista saatetaan raportoida vain kerran vuodessa, tieto tulee useasta paikasta ja tieto pyritään siirtämään omiin järjestelmiin. Agrawalin ja Narainin (2018) mukaan digitaaliset apuvälineet auttavat toimitusketjujen hallinnoinnissa, esimerkiksi päätöksenteossa, kuormituksen vähentämisessä ja joustavuuden edistämisessä. Wogum (2011) viittaa toimitusketjun horisontaaliseen ja vertikaaliseen vuorovaikutukseen, mitä ei selvästi toimitusketjussa hyödynnetä riittävällä tasolla. Suurin osa haastateltavista korosti resurssien puutetta eli

vastuullisuuteen liittyvät raportointimenetelmät vaativat runsaasti aikaa, osaamista ja resursseja. Maltillinen lainsäädäntö ja vapaaehtoisuus vaikuttavat selvästi yritysten motivaatioon, kun tarkastellaan vastuullisuusraportointia (Hellström & Parkkonen, 2022).

6 Johtopäätökset

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen yhteenveto ja keskeiset johtopäätökset. Tuloksia tarkastellaan suhteessa tutkimuskysymyksiin ja teoreettiseen kirjallisuuteen. Lisäksi luvussa käsitellään tutkimuksen rajoituksia ja jatkotutkimuksia. Viimeinen alaluku sisältää pohdinnan.

6.1 Tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella, minkälaisia vastuullisuuden mittareita ja raportointimenetelmiä hyödynnetään elintarvikesektorilla. Lisäksi tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, minkälaiset asenteet, tarpeet ja motivaatiot heijastuvat organisaatioiden käyttäytymiseen vastuullisuuden näkökulmasta. Tutkimuksessa analysoitiin strategista yhteistyötä, yritys vastuuta ja vastuullisuuden menettelyä toimitusketjussa. Tutkimusten perusteella vastuullisuus on saanut suurempaa huomiota yritysmaailmassa ja sidosryhmien keskuudessa, mikä on vaikuttanut yritysten käyttäytymiseen ja strategiaan (Hamidu ym., 2015; Mastos & Gotzamani, 2022). Strategisten yhteistyökumppaneiden määrä on kaksinkertaistanut viimeisten vuosikymmenien aikana elintarviketeollisuudessa, joka mahdollisesti kasvattaa yhteistyökumppaneiden kilpailuetua, osaamista ja menestymistä markkinoilla (esim. Elmuti ym., 2005; Viaggi ym., 2021).

Haastatteluiden perusteella pystytään toteamaan keskusliikkeiden olevan avainasemassa, koska ne kykenevät vahvasti vaikuttamaan toimitusketjun hallintaan, yhteistyökumppaneiden toimintaan ja vastuullisuusraportin toteuttamiseen verkostossa. Gellnyck ja kumppanit (2008) esittävät nykypäivän elintarviketeollisuuden kilpailun olevan siirtynyt enemmän toimitusketjujen väliseen kamppailuun, eikä perinteinen kilpailumenetelmä eli yritysten välinen kilpailu riitä yritysmaailmassa. Useiden tutkimusten mukaan vastuullinen toimitusketjun johtaminen vaatii uudenlaisia lähestymistapoja vastuullisuuden kohdalla, joita ovat taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristöllinen ulottuvuus (esim. Elkington, 1997; Saeed & Kersten, 2020; Shepherd & Patzelt, 2011). Aikaisempien tutkimusten perusteella institutionaalinen teoria saattaa esiintyä yhtenä olennaisena johtamismallina, kun lähestytään muun muassa vastuullisuusraportointia ja kestävän kehityksen periaatteita (Dacin ym., 2008). Dimaggion ja Powellin (1983) mukaan instituutioiden käyttäytymiseen ja toimintaan saattavat vaikuttaa pakottava isomorfismi, mimeettinen isomorfismi ja normatiivinen isomorfismi. Vastaavasti Oliver (1992) esittää organisaatioiden muutokseen ja käyttäytymiseen vaikuttavan kolme ratkaisevaa tekijää, joita ovat toiminta, politiikka, ja sosiaaliset suhteet.

Tutkimuksesta ilmeni, että suuryritykset kiinnittävät enemmän huomiota vastuullisuusraportointiin ja yhteiskuntavastuuseen verrattuna keskisuuriin yrityksiin. Deephousen (1996) mukaan organisaatiot pyrkivät matkimaan menestyviä yhtiöitä ja tuottamaan samanlaisia rakenteita, strategioita ja prosesseja, jotka palvelevat yrityksen päätöksentekijöitä, tavoitteita ja päämääriä. Fakay ja Buragohai (2015) esittävät, että yhteiskuntavastuu nähdään tärkeänä osana vastuullisuutta, joka koetaan johtamiskonseptina. Siinä integroituvat sosiaaliset ja ympäristölliset haasteet, jotka ovat vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa.

Speziele ja Kloviene (2014) korostavat vastuullisuusraportin tuomia etuuksia, joihin luokitellaan positiivinen vaikutus strategian suunnittelussa, tavoitteissa ja suunnittelussa. Aifuwan (2020) mukaan vastuullisuusraportointi ei välttämättä tuota olennaista lisäarvoa yrityksen menestymisen näkökulmasta. Tutkimusaineiston perusteella vastuullisuusraportointi toimii työkaluna, jonka avulla organisaatiot ja toimitusketjut pystyvät kehittämään erityisesti läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta sidosryhmien ja strategisten yhteistyökumppanien kanssa. Tulos on linjassa Naidoon & Gasparatoksen (2018) ja Lohman ym. (2004) tutkimuksiin, joissa todettiin, että vastuullisuusraportointi tukee organisaatioiden läpinäkyvyyttä, luotettavuutta sekä toimitusketjuissa tarvitaan uudenlaisia mittareita, jotka pystyvät tuottamaan monipuolisempaa ja yksityiskohtaisempaa tietoa yrityksen päätöksentekijöille.

Haastatelluiden perusteella läpinäkyvydessä esiintyy haasteita toimitusketjujen sekä strategisten yhteistyökumppaneiden keskuudessa, koska useat organisaatiot hyödyntävät omia järjestelmiä, eikä tiedonjakoa toteuteta riittävällä tasolla yhteistyökumppaneiden välillä. Digitaalisten työkalujen avulla pystytään keräämään monipuolisempaa dataa ja tietoa sekä onnistutaan tuottamaan laadukkaampaa tietoa päätöksentekijöille. Tutkimuksen tuloksia tukevat Hazen (2014) ja Lohman ym. (2014), joissa todettiin, että toimitusketjun ongelmat saattavat johtua heikosta kommunikaatiosta ja informaation läpinäkyvyydestä yhteistyökumppaneiden välillä, mikä aiheuttaa ongelmatilanteita liiketoiminnassa. Tutkimusaineiston perusteella digitaaliset apuvälineet ja raportointityökalut tarjoavat paremman toimitusketjun hallinnan, mikä auttaa rakentamaan vastuullisempaa toimitusketjua, jossa osataan huomioida muun muassa taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristölliset vaikutukset. Tuloksia tukevat Jakhar (2015) ja Onwuka (2021), joiden mukaan sidosryhmät ovat halukkaita tietämään, kuinka yritykset pystyvät integroimaan vastuullisuuden ulottuvuudet strategiaan ja liiketoimintaprosesseihin. Vastuullisuuden ulottuvuudet tulevat TBL-mallista, joka on saanut runsaasti kritiikkiä akateemisessa kirjallisuudessa, koska malli ei kykene huomioimaan riittävällä tasolla olennaisia teemoja ja aiheita (esim. Sridhar & Jones, 2013; Tseng ym., 2020).

Tutkimustulosten perusteella pystytään toteamaan keskisuurten yritysten olevan alkuvaiheessa vastuullisten mittareiden ja raportointimenetelmien käyttöönottamisessa. Deephousen (1996) mukaan yritykset pyrkivät kopioimaan kilpailijoidensa strategiaa ja toimintaa. Lisäksi haastatteluiden perusteella muutamat keskisuuret organisaatiot nostivat esille EU-komission lähitulevaisuudessa tuomat muutokset vastuullisuusraportoinnissa, jonka takia yritykset ovat alkaneet kiinnittämään entistä enemmän huomiota vastuullisuusohjelmiinsa, muun muassa suunnitteluun ja mittareihin. Hellström ja Parkkonen (2022) korostavat vastuullisuusraportoinnin olevan pääasiallisesti vapaaehtoista ja siihen liittyviä lakisääteisiä määräyksiä esiintyy maltillisesti, joka tekee yhdenmukaisesta raportointitavasta haastavaa. Tutkimuksesta ilmeni, että elintarviketeollisuudessa yritykset hyödyntävät raportointimenetelmänä muun muassa ESG-järjestelmää, GRI-järjestelmää tai räätälöityjä versioita. Tulosta tukee Hellströmin & Parkkosen (2022) tutkimus, jonka mukaan yritykset pystyvät itse valitsemaan raportointimenetelmänsä, jonka päätöksentekijät kokevat tarpeelliseksi liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta. Walker, Di Sisto ja Mcbain (2008) nostavat esille rahoittajien ja sidosryhmien saattavan vaatia yrityksiltä uudenlaisia tunnuslukuja, jotka liitetään vastuullisuuteen ja toimitusketjuun. Ulkopuoliset paineet ja sidosryhmien vaatimukset käytännössä pakottavat instituutiot huomiomaan uudenlaisia toimintoja liiketoiminnassa, muun muassa kestävä kehityksen periaatteita ja laajempia ulottuvuuksia (esim. Siew, 2015).

Strateginen yhteistyö koetaan erittäin merkityksellisenä, koska ilman strategisia yhteistyökumppaneita etenkin pienten ja keskisuurten yritysten on vaikea menestyä elintarvikesektorilla (Caiazza & Stanton, 2016). Tutkimusaineiston perusteella informaation jakamista pidetään yhtenä tärkeimpänä ominaisuutena organisaatioiden menestyksen näkökulmasta. Tulos on linjassa Bustinza ym. (2019) ja Qorri ym. (2018) tutkimuksiin, joissa painotetaan tiedonkeruuta ja tiedon jakamista verkostossa, minkä avulla onnistutaan saavuttamaan suurempi osaaminen strategisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Haastatteluiden perusteella strategisina yhteistyökumppaneina pidetään oppilaitoksia, erilaisia järjestöjä, suurimpia asiakkaita ja hyväntekeväisyysjärjestöjä. Strategisten yhteistyökumppaneiden avulla yritykset pyrkivät kasvattamaan osaamistaan ja löytämään parempia ratkaisuja innovaatioiden kohdalla, esimerkiksi tuotekehityksessä ja asiakastyytyväisyyden kasvattamisessa. Tulosta tukevat Viaggi (2021) ja Caiazza ja Stanton (2016) tutkimukset, joissa korostetaan lukuisten yhteistyökumppaneiden edistävän organisaatioiden osaamista ja kannattavuutta pitkällä aikavälillä. Lisäksi Dacin ja kumppanit (2008) korostavat, että institutionaalisista toiminnoista on noussut makrotason tyylinen johtamisjärjestelmä. Yritykset matkivat toisia yrityksiä vastuullisuuden periaatteissa ja pyrkivät olemaan samalla tasolla kuin muutkin yritykset (Deephousen, 1996).

Tutkimusaineistosta ilmeni, että vastuullisuusraportointiin vaikuttavat vahvasti yrityksen koko, osaaminen ja resurssit. Useat tutkimukset kuitenkin viittaavat useiden organisaatioiden keskittyvän pääasiassa taloudellisiin tunnuslukuihin, jonka seurauksena sosiaalinen ja ympäristöllinen ulottuvuus eivät saa riittävästi huomiota päätöksentekijöiltä (esim. Shepherd & Patzelt, 2011; Lohman ym., 2004). Tutkimusaineiston perusteella raportoinnin ja mittareiden laadinnassa koetaan suuria haasteita. Ensimmäisenä haasteena vastuullisuusraportointi vaatii runsaasti aikaa, rahaa ja resursseja, mikä heijastuu yritysten motivaatiossa. Toisena merkittävänä haasteena koetaan toimitusketjun hallinnan läpinäkyvyys, johon liitetään viestintä ja digitaaliset työkalut. Monilla yrityksillä on omat suorituskyvymittarit ja järjestelmät, joita he sitten yhdessä aina välillä vertailevat strategisten yhteistyökumppaneiden kesken. Seuraavaksi esitellään tutkimuksen keskeisiä tutkimustuloksia, jotka vaikuttavat organisaatioiden käyttäytymiseen vastuullisuuden näkökulmasta.

Taulukko 2. Olennaisimmat tutkimustulokset vastuullisuuden mittaamisessa ja strategisessa yhteistyössä elintarvikesektorilla.

1.Miten vastuullisuutta mitataan elintarvikealan liiketoiminnassa?	2. Millaisia vastuullisuuden mittareita tai raportointityökaluja hyödynnetään toimitusketjussa?	3. Mitkä tekijät kannustavat yrityksiä investoimaan vastuullisuuteen elintarvikealalla?
<ul style="list-style-type: none"> - Johtamisen avulla - Strategian avulla - Raportoinnin avulla - Digitaalisten työkalujen avulla 	<ul style="list-style-type: none"> - GRI-malli - ESG-malli - Kestävän kehityksen periaatteet - Yhteiskuntavastuu 	<ul style="list-style-type: none"> - Markkinaosuus - Sidosryhmät - Lainsäädäntö - Rahoittajat - Yhteistyökumppanit

Taulukossa 2. esitellään olennaisimmat tutkimustulokset ja avainsanat, jotka pyrkivät kuvastamaan teemoja, jotka vaikuttavat vastuullisuuden mittaamiseen elintarvikealalla ja strategisessa yhteistyössä.

Ensimmäisessä sarakkeessa käsitellään ensimmäistä tutkimuskysymystä eli miten vastuullisuutta mitataan elintarvikealan liiketoiminnassa? Taulukon 2. mukaisesti vastuullisuuden vaikuttavat muun muassa johtaminen, strategia, raportointi ja digitaaliset työkalut. Tulokset ovat linjassa Nunhes ym. (2020) ja Maloni ja Brown (2006) kanssa, jotka toteavat, että organisaatioiden tulisi muokata liiketoimintaansa, huomioida useampia ulottuvuuksia yritysten strategiassa ja rakentaa kestävämpiä ratkaisuja yritysmaailmassa. Tulosta tukee Speziale ja Klovienne ym. (2014) tutkimus, jonka mukaan suurimmat mittaamiseen liittyvät tekijät ovat yhteydessä vahvasti yrityksen strategiaan, rakenteeseen ja raportointiin.

Toinen tutkimuskysymys esitellään toisessa sarakkeessa eli millaisia vastuullisuuden mittareita tai raportointityökaluja hyödynnetään toimitusketjuissa? Haastatteluiden perusteella pystyttiin toteamaan, että yrityksen koko ja osaaminen vaikuttavat vahvasti siihen, minkälaisia vastuullisuuden mittareita, periaatteita ja raportointityökaluja hyödynnetään liiketoiminnassa ja toimitusketjussa. Tulos on linjassa Aifuwan ym. (2020) ja Gellynckin ym. (2008) tutkimuksiin, joissa painotetaan suuryhtiöiden kiinnostavan enemmän huomiota toimitusketjun hallintaan elintarvikesektorilla, koska kilpailu keskittyy suuryritysten välillä enemmän toimitusketjun kehittämiseen, mikä pohjautuu markkinaosuuden kasvattamiseen.

Institutionaalinen teoria saattaa toimia mahdollisena avaintekijänä toimitusketjujen hallinnassa ja raportointityökalujen kohdalla, kun organisaatiot haluavat jäljittää ja kopioida menestyvien yritysten toimintoja ja prosesseja liiketoiminnassa (Deephouse, 1996). Haastatteluiden perusteella keskisuurissa organisaatioissa ja toimitusketjuissa vastuullisuuden mittarit ovat vielä pääasiassa suunnitteluvaiheessa, vaikka osa keskisuurista organisaatioista hyödynsivät vastuullisuuden mittareita tai vastuullisuusraportointia, mikä saattaa olla yhteydessä kilpailijoiden toimintaan. Tulos on linjassa Dimaggion ja Powellin (1983) tulosten kanssa, joiden mukaan instituutioiden toimintaan ja käyttäytymiseen vaikuttavat pakottava isomorfismi, mimeettinen isomorfismi ja normatiivinen isomorfismi. Tutkimusaineiston mukaan vastuullisuuden mittaamisessa ja periaatteina hyödynnetään ESG-raportointia, GRI-raportointia ja kestävän kehityksen periaatteita. Tulosta tukee Hellströmin ja Parkkosen (2022) tutkimus, jonka mukaan vapaaehtoisuus ja maltillinen lainsäädäntö on synnyttänyt useita raportointimenetelmiä ja apuvälineitä vastuullisuuden mittaamisessa ja raportoinnissa.

Tutkimuksesta ilmeni, että vastuullisuuteen liittyvät mittarit ja raportointimenetelmät koetaan haastavina, koska järjestelmät vaativat runsaasti resursseja ja osaamista. Tulos on linjassa Giuniperon (2012) tutkimukseen, jossa yhteistyökumppanit kokevat vastuullisuuden mittaamisen haastavana

liittyen käsitteisiin, raportointiin ja osaamiseen. Vastuullisuusraportoinnin mittarit ja raportointityökalut edistävät toimitusketjun suorituskykyä, osaamista ja läpinäkyvyyttä (Büyükoçkan & Göcer, 2018; Van Der Vorst, 2005). Vastaavasti digitaaliset apuvälineet lisäävät asiakastytyväisyyttä ja toimitusketjujen suorituskykyä, jonka avulla organisaatiot onnistuvat kokonaisvaltaisesti kehittämään asiakastytyväisyyttä (Wu ym., 2016). Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että vastuullisuusraportointia suosivat enemmän suuryritykset verrattuna keskisuuriin yrityksiin elintarvikesektorilla. Ahin ja Seachyn (2015) mukaan mittaristot auttavat kehittämään tehokkaammin liiketoiminnanprosesseja yhteistyökumppaneiden keskuudessa. Haasteita saattaa esiintyä läpinäkyvyyden ja luotettavuuden kohdalla, koska toiminnot eivät ole riittävän avoimia yhteistyökumppaneiden ja toimitusketjujen välillä (Carter & Rogers, 2008).

Kolmannessa sarakkeessa tarkastellaan kolmatta tutkimuskysymystä eli mitkä tekijät kannustavat yrityksiä investoimaan vastuullisuuteen elintarvikealalla? Tutkimusaineiston pohjalta voidaan todeta, että suuryritykset omaavat suuremman motivaation vastuullisuusraportoinnissa ja sidosryhmien tarpeiden täyttämässä. Tulos on linjassa Aifuwan (2020) tutkimukseen, jossa suuryritysten pääasiallinen motiivi liittyy markkinaosuuden kasvattamiseen. Elinkeinoministeriön mukaan (2016, ei pvm.) velvoittaa suuryhtiöitä, listayhtiöitä ja vakuutusyhtiöitä huomiomaan laajemmin yhteiskuntavastuun, joka tarkoittaa suurempia investointeja vastuullisuuden näkökulmasta. Tutkimusaineiston avulla pystymme toteamaan, että organisaatioiden vastuullisuuden mittaamiseen ja käyttäytymiseen vaikuttaa erityisesti lainsäädäntö. Tulosten perusteella Hellströmin ja Parkkonen (2022) esittävät, että maltillinen lainsäädäntö ja vapaaehtoisuus toimivat avaintekijöitä, jotka vaikuttavat organisaatioiden käyttäytymiseen, kun tarkastellaan vastuullisuuden mittaamista yhteistyökumppaneiden keskuudessa. Tutkimuksesta ilmeni, että maltillinen lainsäädäntö on sallinut useiden raportointimenetelmien syntymisen, mikä heijastuu organisaatioiden investoinneissa ja käyttäytymisessä. Dimaggion ja Powellin (1983) mukaan instituutioiden käyttäytymiseen ja muutokseen vaikuttavat kolme avaintekijää, joita ovat pakottava isomorfismi, mimeettinen isomorfismi ja normatiivinen isomorfismi. Nykypäivänä sijoittajat vaativat yrityksiltä täsmällisempiä tunnuslukuja, mikä saattaa näkyä rahoitusmarkkinoiden toiminnassa (Liang & Renneboog, 2020). Haastatteluiden perusteella vain harvat keskisuurista yhtiöistä hyödynsivät liiketoiminnassaan vastuullisuuden mittareita tai raportointityökaluja, koska vastuullisuuden mittaaminen ja raportointityökalut perustustuvat pääasiassa vapaaehtoisuuteen ja maltilliseen lainsäädäntöön. Vastaavasti suuryritykset joutuvat panostamaan erityisesti vastuullisuuden osalta strategiaan ja päätöksentekoon. Pääasiallisena motivaationa suuryritysten tyydyttää sidosryhmien tarpeet ja kasvattaa asiakastytyväisyyttä. Suuryrityksillä on suuremmat resurssit ja laajempi osaaminen

verrattuna keskiuuriin yrityksiin, mikä puolestaan kannustaa investoimaan enemmän vastuullisuuden mittareihin ja raportointityökaluihin. Sidosryhmien vaatimukset ja odotukset ovat korkeammalla tasolla, kun tarkastellaan suuryritysten toimintaa ja periaatteita liiketoiminnan näkökulmasta. Tulos on linjassa Gellynck ym. (2008) kanssa, jotka toteavat, että suuryritysten kohdalla perinteinen kilpailumenetelmä on siirtynyt enemmän toimitusketjujen väliseen kisailuun elintarvikesektorilla. Tämä puolestaan saatetaan nähdä kannustimena, koska vastuullisuus koetaan yhtenä kilpailullisena tekijänä elintarviketeollisuudessa.

6.2 Rajoitukset, jatkotutkimukset ja eettisyys

Tutkimusaineistossa pyrittiin huomioimaan mahdollisimman monipuolisesti teoreettisen ja empiirisen aineiston tarkastelu. Tavoitteena oli saada syvällisempi käsitys siitä, minkälaisia vastuullisuuden mittareita ja raportointityökaluja hyödynnetään elintarvikesektorilla. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin minkälaiset tekijät kannustavat organisaatioita investoimaan vastuullisuuteen elintarvikealalla. Tutkimuksessa esiintyy rajoituksia, koska teemahaastattelussa ei pystytty saamaan tietoa riittävällä tasolla, muun muassa raportointityökaluista tai yksityiskohtaisemmista mittareista, jotka kuvastavat sosiaalista ja ympäristöllistä ulottuvuutta. Ilmiönä vastuullisuusraportointi on suhteellisen alkuvaiheessa, jonka takia tutkimusaihe on haastava.

Lisäksi organisaatioiden läpinäkyvyyden puute rajoittaa sekä tekee organisaatioiden vertailusta haastavaa, esimerkiksi miten pitkällä toimitusketjut ovat vastuullisuuden näkökulmasta. Lisäksi haasteena voidaan pitää, että tutkimustulosten näkökulmasta tarkasteltuna haastatteluiden kohdalla saadaan toistaiseksi vielä liian vähän tietoa raportoinnista ja mittareista. Kaikki haastateltavat toimivat elintarvikesektorilla, mutta tulevaisuudessa voisi mahdollisesti tutkia löytyykö toimialojen väliltä suuria eroavaisuuksia vastuullisuuden mittaamisen näkökulmasta. Lisäksi jatkotutkimuksissa haastattelut voitaisiin toteuttaa samankokoisissa ja ominaispiirteiltään samanlaisissa yrityksissä. Tämä auttaisi tulevaisuuden tutkimuksissa hahmottamaan paremmin minkälaisia eroavaisuuksia yrityksillä esiintyy mittareissa, asenteissa ja arvoissa. Lisäksi tulevaisuuden tutkimuksissa tulisi pyrkiä selvittämään minkälaisia laskentamenetelmiä tai mittareita yritykset ja toimitusketjut hyödyntävät yhteistyökumppaneiden kanssa.

Tutkimuksen eettisyyden näkökulmasta on erittäin tärkeää, että työssä noudatetaan ja kunnioitetaan yleisiä eettisiä periaatteita. Yleisiin eettisiin periaatteisiin luokitellaan, että ei haluta aiheuttaa, minkäänlaisia riskejä tai vahinkoja yhteisöille tai henkilöille, jotka ovat osallistuneet tutkimukseen ja

jakaneet luottamuksellista tietoa. Eettiset periaatteet eivät pelkästään rajaudu yksittäisiin henkilöihin, vaan tutkimuksen tuloksia ei sovelleta missään muussa tutkimuksessa, johon henkilöt eivät ole antaneet lupaansa. Tutkimuksessa ja taulukoissa hyödynnettiin merkkikoodeja, jotta henkilöt pysyvät anonyymeinä. Tutkimuksessa pyrittiin noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä, periaatteita ja huolellisuutta. (Tietoarkisto, ei pvm.) Hyvä tieteellinen käytäntö pyrkii pitämään tutkimukseen osallistuvat henkilöt tuntemattomina, jota noudatetaan eettisyyden näkökulmasta (Vilka, 2007, 164). Tässä tutkimusraportissa pyrittiin kunnioittamaan tieteellistä lähdeviittaustekniikkaa, jonka avulla pystytään osoittamaan, minkälaisia argumentteja instituutiot, ryhmät ja henkilöt esittävät tutkimusaiheesta.

6.3 Pohdinta

Vastuullisuuden mittaaminen ja yhteiskuntavastuu nähdään kriittisinä tekijöinä kestävyiden näkökulmasta. Organisaatiot pystyvät tuottamaan suurempaa lisäarvoa yhteiskuntaan, jos ne kykenevät palvelemaan sidosryhmien tarpeita ja noudattamaan lainsäädäntöä. Nykypäivänä vastuullisuuteen liitetään vahvasti luotettavuus, läpinäkyvyys ja maine. Tämän seurauksena vastuullisuus koetaan erittäin merkittävässä roolissa suuryrityksissä, koska merkittävät organisaatiot yhteiskunnassa pyrkivät määrätietoisesti kasvattamaan toimitusketjun kannattavuutta ja omaa markkinaosuutta. Vastuullisuus koetaan yhtenä kilpailuetuna yritysmaailmassa, jonka avulla yritys pystyy erottautumaan kilpailijoista. Pidän todennäköisenä, että tulevaisuudessa suuryhtiöt tulevat elintarvikesektorilla kiinnittämään enemmän huomiota toimitusketjun hallintaan ja strategiaan yhteistyökumppaneihin.

Nykypäivänä on kuitenkin haastavaa tietää minkälaisiin keinoihin kuluttajat turvautuvat inflaation ja yleisen hintatason nousun seurauksena. Ovatko suomalaiset ja yleisesti kansalaiset valmiita maksamaan sellaisten yritysten kalliimmista tuotteista kalliimmista tuotteista, jotka pystyvät noudattamaan kestävä kehityksen periaatteita strategiassa ja liiketoiminnassa? Vastuullisuuden näkökulmasta voidaan todeta, että yrityksellä ei ole tulevaisuutta markkinoilla, jos yritys ei kykene reagoimaan sidosryhmien ja yhteistyökumppaneiden vaatimuksiin. Viime vuosina useat organisaatiot ovat alkaneet kiinnittämään entistä enemmän huomiota vastuullisuusraportointiin, koska EU-tasolta on tulossa uudenlaisia vaatimuksia ja standardeja liittyen vastuullisuuden raportointiin. Sen seurauksena yritykset ja toimitusketjut joutuvat kiinnittämään entistä enemmän huomiota raportointimenetelmiin.

Lähteet

- Agrawal, P., & Narain, R. (2018). Digital supply chain management: An Overview. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 455, No. 1, p. 012074). IOP Publishing.
- Aifuwa, H. O. (2020). Sustainability reporting and firm performance in developing climes: A review of literature. *Copernican Journal of Finance & Accounting*, 9(1), 9-29.
- Ahi, P., & Searcy, C. (2015). An analysis of metrics used to measure performance in green and sustainable supply chains. *Journal of cleaner production*, 86, 360-377.
- Alhaddi, H. (2015). Triple bottom line and sustainability: A literature review. *Business and Management Studies*, 1(2), 6-10.
- Alshehhi, A., Nobanee, H., & Khare, N. (2018). The impact of sustainability practices on corporate financial performance: Literature trends and future research potential. *Sustainability*, 10(2), 494.
- Ashby, A., Leat, M., & Hudson-Smith, M. (2012). Making connections: a review of supply chain management and sustainability literature. *Supply chain management: an international journal*, 17(5), 497-516.
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26(3), 197-218.
- Berry, E. M., Dernini, S., Burlingame, B., Meybeck, A., & Conforti, P. (2015). Food security and sustainability: can one exist without the other? *Public health nutrition*, 18(13), 2293-2302.
- Bertoni, M. (2017). Introducing sustainability in value models to support design decision making: A systematic review. *Sustainability*, 9(6), 994.
- Bhargava, B., Ranchal, R., & Othmane, L. B. (2013). Secure information sharing in digital supply chains. In *2013 3rd IEEE international advance computing conference (IACC)*, 1636-1640.
- Boiral, O. (2013). Sustainability reports as simulacra? A counter-account of A and A+ GRI reports. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(7), 1036-1071.
- Bustinza, O. F., Gomes, E., Vendrell-Herrero, F., & Baines, T. (2019). Product-service innovation and performance: the role of collaborative partnerships and R&D intensity. *R&d Management*, 49(1), 33-45.
- Büyükoçkan, G., & Göçer, F. (2018). Digital Supply Chain: Literature review and a proposed framework for future research. *Computers in Industry*, 97, 157-177.
- Caiazza, R., & Stanton, J. (2016). The effect of strategic partnership on innovation: An empirical analysis. *Trends in Food Science & Technology*, 54, 208-212.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International journal of management reviews*, 12(1), 85-105.

- Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International journal of physical distribution & logistics management*.
- Chabowski, B. R., Mena, J. A., & Gonzalez-Padron, T. L. (2011). The structure of sustainability research in marketing, 1958–2008: A basis for future research opportunities. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 55-70.
- Chkanikova, O., & Mont, O. (2015). Corporate supply chain responsibility: drivers and barriers for sustainable food retailing. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(2), 65-82.
- Cochran, P. L. (2007). The evolution of corporate social responsibility. *Business horizons*, 50(6), 449-454.
- Correia, M. S. (2019). Sustainability: An overview of the triple bottom line and sustainability implementation. *International Journal of Strategic Engineering (IJoSE)*, 2(1), 29-38.
- Dacin, M., T., Dacin, P. A., Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., & Suddaby, R. (2008). Traditions as institutionalized practice: Implications for deinstitutionalization. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 327, 352.
- Dacin, M., T., Goodstein, J., & Scott, R. W. (2002). Institutional theory and institutional change: Introduction to the special research forum. *Academy of management journal*, 45(1), 45-56.
- Deephouse, D. L. (1996). Does isomorphism legitimate? *Academy of management journal*, 39(4), 1024-1039.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.
- Dizdaroglu, D. (2017). The role of indicator-based sustainability assessment in policy and the decision-making process: A review and outlook. *Sustainability*, 9(6), 1018.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business strategy and the environment*, 11(2), 130-141.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks – Triple bottom line of 21st century business*. Stoney Creek, CT: New Society Publishers.
- Elkington, J. (1998). Cannibals with forks: Triple bottom line of 21st century business john elkington. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37-51.
- Elmuti, D., Abebe, M., & Nicolosi, M. (2005). An overview of strategic alliances between universities and corporations. *Journal of workplace Learning*, 17(1/2), 115-129.
- Engert, S., & Baumgartner, R. J. (2016). Corporate sustainability strategy–bridging the gap between formulation and implementation. *Journal of cleaner production*, 113, 822-834.
- Epstein, M. J., & Roy, M. J. (2007). Implementing a corporate environmental strategy: establishing coordination and control within multinational companies. *Business strategy and the environment*, 16(6), 389-403.
- Eskola, J. S., & Suoranta, J. (1998): Johdatus laadulliseen tutkimukseen. *Tampere: Vastapaino*.
- Fakay, Y., & Buragohain. (2015). Corporate social responsibility: a review of literature. Volume 4.

- Gabzdylova, B., Raffensperger, J. F., & Castka, P. (2009). Sustainability in the New Zealand wine industry: drivers, stakeholders and practices. *Journal of cleaner production*, 17(11), 992-998.
- Gellynck, X., Molnár, A., & Aramyan, L. (2008). Supply chain performance measurement: the case of the traditional food sector in the EU. *Journal on Chain and Network science*, 8(1), 47-58.
- Giunipero, L. C., Hooker, R. E., & Denslow, D. (2012). Purchasing and supply management sustainability: Drivers and barriers. *Journal of purchasing and supply management*, 18(4), 258-269.
- Grimm, J. H., Hofstetter, J. S., & Sarkis, J. (2014). Critical factors for sub-supplier management: A sustainable food supply chains perspective. *International journal of production economics*, 152, 159-173.
- Grob, S., & Benn, S. (2014). Conceptualising the adoption of sustainable procurement: an institutional theory perspective. *Australasian journal of environmental management*, 21(1), 11-21.
- Hák, T., Janoušková, S., & Moldan, B. (2016). Sustainable Development Goals: A need for relevant indicators. *Ecological indicators*, 60, 565-573.
- Hazen, B. T., Boone, C. A., Ezell, J. D., & Jones-Farmer, L. A. (2014). Data quality for data science, predictive analytics, and big data in supply chain management: An introduction to the problem and suggestions for research and applications. *International Journal of Production Economics*, 154, 72-80.
- Hellström & Parkkonen (2022). Miten vastuullisuus kohtaa kestävyiden ja vaikuttavuuden? Sitran selvityksiä 214.
- Heikkurinen, P., & Bonnedahl, K. J. (2013). Corporate responsibility for sustainable development: a review and conceptual comparison of market-and stakeholder-oriented strategies. *Journal of Cleaner Production*, 43, 191-198.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita*. Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2007). Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi, 23, 190-194.
- Hoffman, A. J., & Ventresca, M. J. (2002). *Organizations, policy, and the natural environment: Institutional and strategic perspectives*. Stanford University Press.
- Holland, A. (1997). Substitutability: or, why strong sustainability is weak and absurdly strong sustainability is not absurd. In *Valuing Nature?* (pp. 131-146). Routledge.
- Husted, B. W., & Allen, D. B. (2006). Corporate social responsibility in the multinational enterprise: Strategic and institutional approaches. *Journal of international business studies*, 37, 838-849.
- Jakhar, S. K. (2015). Performance evaluation and a flow allocation decision model for a sustainable supply chain of an apparel industry. *Journal of Cleaner Production*, 87, 391-413.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P., (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70, 71-79.

- Kaplan, R. S., Kaplan, R. E., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). *The balanced scorecard: measures that drive performance* (Vol. 70, pp. 71-79). US: Harvard business review.
- Kuhlman, T., & Farrington, J. (2010). What is sustainability? *Sustainability*, 2(11), 3436-3448.
- Liang, H., & Renneboog, L. (2020). Corporate social responsibility and sustainable finance: A review of the literature. *European Corporate Governance Institute–Finance Working Paper*, (701).
- Lohman, C., Fortuin, L., & Wouters, M. (2004). Designing a performance measurement system: A case study. *European journal of operational research*, 156(2), 267-286.
- Loviscek, V. (2020). Triple bottom line toward a holistic framework for sustainability: A systematic review. *Revista de Administração Contemporânea*, 25.
- Maloni, M. J., & Brown, M. E. (2006). Corporate social responsibility in the supply chain: an application in the food industry. *Journal of business ethics*, 68, 35-52.
- Mastos, T., & Gotzamani, K. (2022). Sustainable supply chain management in the food industry: a conceptual model from a literature review and a case study. *Foods*, 11(15), 2295.
- Meppem, T., & Gill, R. (1998). Planning for sustainability as a learning concept. *Ecological economics*, 26(2), 121-137.
- Moneva, J. M., Archel, P., & Correa, C. (2006). GRI and the camouflaging of corporate unsustainability. In *Accounting forum* (Vol. 30, No. 2, pp. 121-137). No longer published by Elsevier.
- Montiel, I., & Delgado-Ceballos, J. (2014). Defining and measuring corporate sustainability: Are we there yet? *Organization & Environment*, 27(2), 113-139.
- Naidoo, M., & Gasparatos, A. (2018). Corporate environmental sustainability in the retail sector: Drivers, strategies and performance measurement. *Journal of Cleaner Production*, 203, 125-142.
- Neubaum, D. O., & Zahra, S. A. (2006). Institutional ownership and corporate social performance: The moderating effects of investment horizon, activism, and coordination. *Journal of Management*, 32(1), 108-131.
- Nosratabadi, S., Mosavi, A., Shamshirband, S., Zavadskas, E. K., Rakotonirainy, A., & Chau, K. W. (2019). Sustainable business models: A review. *Sustainability*, 11(6), 1663, 11-30.
- Nunhes, T. V., Bernardo, M., & Oliveira, O. J. D. (2020). Rethinking the way of doing business: A reframe of management structures for developing corporate sustainability. *Sustainability*, 12(3), 1177.
- Oliver, C. (1992). The antecedents of deinstitutionalization. *Organization studies*, 13(4), 563-588.
- Onwuka, G. (2021). Determinants of sustainability reporting: A review of literature. *Journal of Social and Administrative Sciences Studies*, 5(1), 89-105.
- Pagell, M., & Wu, Z. (2009). Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars. *Journal of supply chain management*, 45(2), 37-56.
- Qorri, A., Mujkić, Z., & Kraslawski, A. (2018). A conceptual framework for measuring sustainability performance of supply chains. *Journal of Cleaner Production*, 189, 570-584.
- Rani, G., & Hooda, K. (2013). Corporate social responsibility: Review of literature. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 2(6), 38-44.

- Rasool, F., Greco, M., & Grimaldi, M. (2022). Digital supply chain performance metrics: a literature review. *Measuring Business Excellence*, 26(1), 23-38.
- Rodríguez-Fernández, M., Gaspar-González, A. I., & Sánchez-Teba, E. M. (2020). Sustainable social responsibility through stakeholders engagement. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2425-2436.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P., & Hyvärinen, M. (2010). Haastattelun analyysin vaiheet. In *Haastattelun analyysi* (pp. 9-38). Vastapaino.
- Saeed, M. A., & Kersten, W. (2020). Supply chain sustainability performance indicators-A systematic literature review. *Logistics research*, 13(1), 1-19.
- Salas-Zapata, W. A., & Ortiz-Muñoz, S. M. (2019). Analysis of meanings of the concept of sustainability. *Sustainable Development*, 27(1), 153-161.
- Scuri, S., Ferreira, M., Jardim Nunes, N., Nisi, V., & Mulligan, C. (2022, April). Hitting the Triple Bottom Line: Widening the HCI Approach to Sustainability. In *Proceedings of the 2022 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 1-19).
- Sharma, E. (2019). A review of corporate social responsibility in developed and developing nations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(4), 712-720.
- Shepherd, D. A., & Patzelt, H. (2011). The new field of sustainable entrepreneurship: Studying entrepreneurial action linking “what is to be sustained” with “what is to be developed”. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(1), 137-163.
- Speziale, M. T., & Klovienè, L. (2014). The relationship between performance measurement and sustainability reporting: a literature review. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 156, 633-638.
- Siew, R. Y. (2015). A review of corporate sustainability reporting tools (SRTs). *Journal of environmental management*, 164, 180-195.
- Sinkovics, N., Gunaratne, D., Sinkovics, R. R., & Molina-Castillo, F. J. (2021). Sustainable business model innovation: an umbrella review. *Sustainability*, 13(13), 7266.
- Sridhar, K., & Jones, G. (2013). The three fundamental criticisms of the Triple Bottom Line approach: An empirical study to link sustainability reports in companies based in the Asia-Pacific region and TBL shortcomings. *Asian Journal of Business Ethics*, 2, 91-111.
- Taouab, O., & Issor, Z. (2019). Firm performance: Definition and measurement models. *European Scientific Journal*, 15(1), 93-106.
- Topleva, S. A., & Prokopov, T. V. (2020). Integrated business model for sustainability of small and medium-sized enterprises in the food industry: Creating value added through ecodesign. *British Food Journal*.
- Tseng, M. L., Chang, C. H., Lin, C. W. R., Wu, K. J., Chen, Q., Xia, L., & Xue, B. (2020). Future trends and guidance for the triple bottom line and sustainability: A data driven bibliometric analysis. *Environmental Science and Pollution Research*, 27, 33543-33567.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 2009. *Vantaa: Tammi*.
- Van Der Vorst, J. G. (2000). *Effective food supply chains: generating, modelling and evaluating supply chain scenarios*. Wageningen University and Research.
- Van Der Vorst, J. G. (2005). Performance measurement in agrifood supply chain networks: an overview. *Quantifying the agri-food supply chain*, (15), 13-24.

Viaggi, D., Barrera, C., Castelló, M. L., Dalla Rosa, M., Heredia, A., Hobley, T. J., Knöbl, C. F., Materia, V., Xu, S. M., Romanova, G., Russo, S., Segui, L., & Viereck, N. (2021). Education for innovation and entrepreneurship in the food system: The Erasmus+ BoostEdu approach and results. *Current Opinion in Food Science*, 42, 157-166.

Vilka, H. (2007). *Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet*.

Waas, T., Hugé, J., Block, T., Wright, T., Benitez-Capistros, F., & Verbruggen, A. (2014). Sustainability assessment and indicators: Tools in a decision-making strategy for sustainable development. *Sustainability*, 6(9), 5512-5534.

Walker, H., Di Sisto, L., & McBain, D. (2008). Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: Lessons from the public and private sectors. *Journal of purchasing and supply management*, 14(1), 69-85.

Waris, A. (2014). *Corporate social responsibility disclosure (CSR): a case study of Pakistan* (Doctoral dissertation, Middlesex University).

WCED, S. W. S. (1987). World commission on environment and development. *Our common future*, 17(1), 1-91.

Wittstruck, D., & Teuteberg, F. (2012). Understanding the success factors of sustainable supply chain management: empirical evidence from the electrics and electronics industry. *Corporate social responsibility and environmental management*, 19(3), 141-158.

Wognum, P. N., Bremmers, H., Trienekens, J. H., Van Der Vorst, J. G., & Bloemhof, J. M. (2011). Systems for sustainability and transparency of food supply chains—Current status and challenges. *Advanced engineering informatics*, 25(1), 65-76.

Wu, S. R., Shao, C., & Chen, J. (2018). Approaches on the screening methods for materiality in sustainability reporting. *Sustainability*, 10(9), 3233.

Wu, L., Yue, X., Jin, A., & Yen, D. C. (2016). Smart supply chain management: a review and implications for future research. *The International Journal of Logistics Management*.

Yongvanich, K., & Guthrie, J. (2009). Balanced Scorecard practices amongst Thai companies: performance effects. *Pacific Accounting Review*.

Zhang, H., Nakamura, T., & Sakurai, K. (2019). Security and trust issues on digital supply chain. In *2019 IEEE Intl Conf on Dependable, Autonomic and Secure Computing, Intl Conf on Pervasive Intelligence and Computing, Intl Conf on Cloud and Big Data Computing, Intl Conf on Cyber Science and Technology Congress (DASC/PiCom/CBDCCom/CyberSciTech)* (pp. 338-343). IEEE.

Muut julkaisut

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52011DC0681> (European Commission, Vastuullisuusraportointi, 2021)

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52021PC0189>

<https://desapublications.un.org/publications/sustainable-development-goals-report-2022> (Luettu 11.3.2022, Sustainable Development goals Report, United Nations, 2022).
commission 2021, viitattu 2.4 kappaleessa).

<https://sdgs.un.org/goals> (Luettu 11.3.2022, YK:n periaatteet ja United Nations 1b, 2022).

[Vastuullisuusraportointi - Työ- ja elinkeinoministeriön verkkopalvelu \(tem.fi\)](https://tem.fi/vastuullisuusraportointi) (Luettu 9.3.2023) (Johdanto 2016 Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan....) <https://tem.fi/vastuullisuusraportointi>

https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=hRJGrSgnMXcC&oi=fnd&pg=PA49&dq=john+elkington+triple+bottom+line+original&ots=0fswFSRvhK&sig=7Qpk4eSHtr9bEj33f3YkIyrIx9s&redir_esc=y#v=snippet&q=john%20elkington&f=false (John Elkington kirja, 1998).

<https://www.sdg.services/uploads/9/9/2/1/9921626/cannibalswithforks.pdf> (Elkington koko kirja 1997).

[https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2642721/Recursos/Guias%20y%20Estandares/Suplementos%20sectoriales%20G4/GRI-G4-Food-Processing-Sector-Disclosures%20\(1\).pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2642721/Recursos/Guias%20y%20Estandares/Suplementos%20sectoriales%20G4/GRI-G4-Food-Processing-Sector-Disclosures%20(1).pdf) (G4, GRI Sector disclosures).

[Effective Food Supply Chains: Generating, Modelling and Evaluating Supply Chain Scenarios - ProQuest](#) (Van DER VORST KIRJA).

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/> (Tietoarkisto 25.5.2023).

<https://www.ykliitto.fi/kestava-kehitys> (YK-liitto, luettuna 22.5.2023).

Liitteet

Liite 1. Haastattelupyyntö yrityksille

Hei, opiskelen elintarviketalouden ja kulutuksen maisteriohjelmaa Helsingin yliopistolla ja olen kirjoittamassa lopputyönäni strategisista yhteistyökumppaneista sekä vastuullisuuden mittaamisesta. Olen halukas haastattelemaan elintarvikealan organisaatioita, jotka pystyvät kertomaan vastuullisuuteen liittyvistä teemoista: vastuullisuusraportointi, strateginen yhteistyökumppanuus ja yhteiskuntavastuu. Olisin kiinnostunut tekemään haastattelut lähiaikoina, jos tämä on vain mahdollista ja oppia lisää vastuullisuudesta ja kestävästä liiketoiminnasta. Kysymykset on mahdollista saada etukäteen sähköpostilla, jos haluaa tarkastella kysymyksiä. Aiheet ovat pintapuolisia kysymyksiä eli haastattelu ei kohdistu yrityksen syvällisempään toimintaan, kiitoksia etukäteen.

Jos ette pysty itse osallistumaan haastatteluun, olisin erityisen kiitollinen, jos saisitte toisen henkilön tilalle. Lopputyöni on suunnattu yliopistolle, joten haastattelun tietoja sovelletaan lopputyössäni.

Liite 2. Haastatteluteemat ja -kysymykset

Teema 1. Vastuullisuuden merkitys

- 1) Minkälaisia asioita vastuullisuus edustaa organisaatiossanne? Mitä nämä asiat pitävät sisällään? Mitä tulee seurata? Miksi on tärkeää?
- 2) Miten vastuullisuuden mittareita tulisi kehittää liiketoiminnassa (strategisesta näkökulmasta).
- 3) Käytetäänkö vastuullisuuden määrittämisessä jotakin vastuullisuusmallia, esimerkiksi GRI-raportointia vai käytetäänkö vaihtoehtoisesti räätälöityä mallia? Miten vastuullisuus huomioidaan organisaation sisäisessä päätöksenteossa (viestintä/vastuullisuusraportointi).
- 4) Miten vastuullisuus saadaan integroitua tehokkaasti yrityksen strategiaan? Miten tämä näkyy yrityksen päätöksenteossa, yritysvastuussa ja investoinneissa?
- 5) Minkä tyyppisiä raportointijärjestelmiä tai apuvälineitä sovelletaan organisaation strategian suunnittelussa ja vastuullisuusteemoissa?

Teema 2. Strateginen yhteistyökumppanuus ja vastuullisuuden mittaaminen liiketoiminnassa

- 6) Millaista strategista yhteistyötä organisaatiossa harjoitetaan? Mitä strateginen yhteistyö sisältää ja millä tavalla vastuullisuuden mittaaminen pystytään tehokkaasti yhdistämään strategiaan? Miten mittareita ohjataan? Suhde muuhun mittaristoon? Kuinka useita mittareita pitää olla?
- 7) Minkälaisia vastuullisuuden mittareita tarvitaan strategisessa yhteistyössä. Mitkä tekijät lisäävät luotettavuutta ja läpinäkyvyyttä organisaatioiden välisessä yhteistyössä. Mitkä ovat olennaisia avainmittareita, jotka edistävät kestävästä liiketoimintaa.
- 8) Käytättekö strategisten yhteistyökumppaneiden kanssa vastuullisuuden mittareita? Miten mittareita ohjataan? Suhde muuhun mittaristoon? Mennäänkö oikeaan suuntaan? Kuinka useita mittareita pitää olla? Päivitystarpeet?

Teema 3. Motivaatio vastuullisuuden kehittämisessä

- 9) Mitkä asiat kannustavat organisaatiotanne investoimaan vastuullisuusraportteihin? Minkä vuoksi vastuullisuusraportointia tehdään? Millainen merkitys on kuluttajien, rahoittajien ja muiden sidosryhmien toiveilla?
- 10) Oletteko huomanneet, että vastuullisuusraportointi olisi auttanut kehittämään strategiaa pitkällä aikavälillä? Tuoko oikeasta etua yritykselle? Menäänkö oikeaan suuntaan? Päivitystarpeet?
- 11) Mitkä ovat kolme suurinta haastetta mitkä liitetään vastuullisuusraportointiin?