



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Sidosryhmien odotukset yhteiskuntavastuusta toimittajan valinnassa

Markkinoinnin
kandidaatintutkielma

Laatija:
Nenna-Emilia Lainio

Ohjaaja:
KTT Helena Rusanen

3.5.2024
Pori

Turun yliopiston laatu järjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Kandidaatintutkielma

Oppiaine: Markkinointi

Tekijä: Nenna-Emilia Lainio

Otsikko: Sidosryhmien odotukset yhteiskuntavastuusta toimittajan valinnassa

Ohjaaja: KTT Helena Rusanen

Sivumäärä: 44 sivua

Päivämäärä: 3.5.2024

Tämän tutkielman aiheena on yrityksen sidosryhmien yhteiskuntavastuuseen liittyviin odotuksiin vastaaminen toimittajan valinnan kautta. Yhteiskuntavastuun merkitys on korostunut yhteiskunnassa, ja yritysten on yhä tärkeämpää löytää keinoja toteuttaa yhteiskuntavastuuta laajasti omassa toiminnassaan. Yhteiskuntavastuun toteuttaminen edellyttää sen huomioimista kaikissa yrityksen toiminnoissa, niin myös toimittajan valinnassa. Samalla sidosryhmien odotukset yritysten yhteiskuntavastuuta kohtaan kasvavat ja näihin odotuksiin vastaaminen on yhä kriittisempää, sillä sidosryhmät ovat tärkeitä yritykselle. Tämä tutkielma tarjoaa markkinointitieteelle sekä yrityksille tärkeää tietoa aiheesta vastatessaan tutkimuskysymykseen: Miten yrityksen sidosryhmien odotukset yhteiskuntavastuusta näkyvät toimittajan valinnassa?

Tutkielmassa hyödynnetään tutkimusmetodina narratiivista kirjallisuuskatsausta, minkä pohjalta tarkastellaan tutkielman tutkimuskysymyksen ja rajauksen mukaista kirjallisuutta. Kirjallisuuskatsauksen luomiseen hyödynnetään niin teoreettisia journaaliartikkeleja kuin kirjoja, muun muassa suhdemarkkinoinnin sekä vastuullisen markkinoinnin aiheista. Tutkielmassa selvitettiin sidosryhmien yhteyttä ja merkitystä yritykselle. Tutkielmassa keskityttiin erityisesti yritystä lähimpänä oleviin sidosryhmiin, asiakkaisiin ja työntekijöihin. Tutkielma avaa taustoja sille, miksi sidosryhmät asettavat odotuksia yrityksen yhteiskuntavastuuseen liittyen sekä miten näihin odotuksiin tulisi vastata. Toimittajan valinta tunnistettiin merkittävänä keinona vastata sidosryhmien asettamiin yhteiskuntavastuuseen liittyviin odotuksiin, sillä toimittajan merkitys ostajayrityksen kannalta on tärkeä.

Johtopäätöksissä todettiin, että vastatakseen sidosryhmiensä asettamiin odotuksiin yhteiskuntavastuusta, yrityksen on huomioitava yhteiskuntavastuu ja toimittava sen mukaan kaikissa sen toiminnoissa, niin myös toimittajan valinnassa. Jotta yhteiskuntavastuu toteutuisi toimittajan valinnassa, tulisi toimittajan valintaan suhtautua yrityksen strategisena valintana. Lisäksi toimittajan valinnan keskeinen merkitys yrityksen toimintona tulisi ymmärtää. Toimittajan valinta ei siis voi olla muista yrityksen toiminnoista erillinen, vaan sen tulisi olla muiden toimintojen kanssa samassa linjassa ja tukea yrityksen tavoitteiden saavuttamista. Sidosryhmien yhteiskuntavastuuseen liittyviin odotuksiin vastaaminen puolestaan on kannattavaa, sillä se tukee pitkien ja molempia osapuolia hyödyttävien sidosryhmäsuhteiden muodostamista. Näiden teoreettisten johtopäätösten perusteella yritysten tulisi keskittyä sidosryhmien yhteiskuntavastuuseen liittyviin odotuksiin vastaamiseen sekä toimittajan valinnan strategiseen toteuttamiseen.

Avainsanat: sidosryhmä, yhteiskuntavastuu, tavarantoimittajat

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
1.1	Johdatus aiheeseen	7
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja rajaukset	8
1.3	Tutkimusmetodi	10
1.4	Tutkielman rakenne ja keskeisimmät käsitteet	11
2	Sidosryhmien odotukset yhteiskuntavastuusta	13
2.1	Sidosryhmän määrittely	13
2.2	Yhteiskuntavastuun määrittely	15
2.3	Yhteiskuntavastuu b2b-liikesuhteissa	18
2.4	Yhteiskuntavastuu sidosryhmien odotuksena	19
3	Yhteiskuntavastuullisen toimittajan valinta	22
3.1	Yhteiskuntavastuullinen toimittaja	22
3.2	Toimittajan valinnan prosessi	23
3.3	Toimittajan valinnan strategisuus	25
4	Sidosryhmien odotusten huomioiminen toimittajan valinnassa	28
4.1	Sidosryhmien yhteiskuntavastuuseen liittyviin odotuksiin vastaaminen	28
4.2	Sidosryhmien odotukset yhteiskuntavastuusta osaksi toimittajan valintaa	29
4.3	Sidosryhmien odotuksiin vastaamisen hyödyt sidosryhmäsuhteille	32
5	Johtopäätökset ja yhteenveto	36
5.1	Johtopäätökset	36
5.1.1	Teoreettiset johtopäätökset	36
5.1.2	Liikkeenjohdolliset suositukset	38
5.2	Yhteenveto	39
	Lähteet	40

KUVIOT

Kuvio 1 Yhteiskuntavastuun pyramidi (mukaillen Carroll 1991, 42)	15
Kuvio 2 Toimittajien valinta (mukaillen Johnsen ym. 2019, 32, 40)	24
Kuvio 3 Yhteenveto tutkielman johtopäätöksistä	36

TAULUKOT

Taulukko 1 Yhteiskuntavastuullisen toimittajan ominaisuudet (Johnsen ym. 2019, 346)	22
---	----

1 Johdanto

1.1 Johdatus aiheeseen

Yhteiskuntavastuu on yhä merkittävämpi teema yhteiskunnassa ja sille annetaan paljon painoarvoa ostopäätöksiä tehtäessä b2b-markkinoilla. Kuitenkin sen yhteys b2b-liikesuhteisiin liittyen on jäänyt tutkimuksessa kuluttajamarkkinoiden varjoon (Lee & Lee 2019; Foreman 2011). Yhteiskuntavastuun toteutuminen on merkittävässä osassa sidosryhmäsuhteiden ylläpitoa. Tutkimukset ovat osoittaneet, että nykyään hinnan ja laadun ohella tunteet ja asenteet sekä odotukset vastuullisuudesta vaikuttavat yhä voimakkaammin ostopäätöksiin myös b2b-markkinoilla. Ostajat jopa vaativat yhteiskuntavastuun mukaista toimintaa toimittajiltaan. (Cui ym. 2024; Han & Lee 2021.) Yhtä lailla sidosryhmien vaatimukset yritysten yhteiskuntavastuuta kohtaan kasvavat eikä enää riitä, että yritys vain viestii olevansa vastuullinen, vaan sen tulisi kyetä näyttämään se tekojen, kuten toimittajan valinnan, kautta (Morsing & Schultz 2006, 323).

Tulevina vuosina yhteiskuntavastuun merkitys tulee korostumaan yhteiskunnassa entisestään ja etenkin sidosryhmien odotukset sitä kohtaan kasvavat (Yang & Jiang 2023). B2b-yritysten onkin tärkeä ymmärtää yhteiskuntavastuun merkitys sidosryhmäsuhteiden ja yritysten onnistumisen kannalta. Aiheen tiimoilta tarvitaan lisää tutkimusta, sillä aiempi tutkimus ei täysin kata sidosryhmien odotusten ja yhteiskuntavastuun toteuttamisen yhteyttä. (Mousavi & Mousavi 2023, 180–181.) Sidoryhmien odotukset yhteiskuntavastuuseen liittyen ohjaavat yrityksiä tarkastelemaan liikesuhteitaan ja niiden vaikutusta yrityksen oman yhteiskuntavastuullisuuden toteutumiseen (Lee & Lee 2019). Voidaan nähdä, että yrityksen yhteiskuntavastuullisten toimien taustalla vaikuttavat niin ulkoiset kuin sisäisetkin vaikutteet ja odotukset (Lynes & Andrachuk 2008, 378). Odotusten huomioonottaminen on yrityksille välttämätöntä sidoryhmien vallan ja vaikutusmahdollisuuksien vuoksi (Maignan & Mc Alister 2003). Lisäksi Groening ym. (2022, 1700) osoittavat, että yrityksen toiminta yhtä sidoryhmää kohtaan voi vaikuttaa epäsuorasti sen suhteeseen toista sidoryhmää kohtaan.

Yhteiskuntavastuun merkitys korostuu toimittajan valinnassa, koska yksittäinen yritys ei ole sen vastuullisempi kuin liikesuhde tai toimitusketju, jonka osana se toimii. Toimittajien valinta on siis osa strategiaa yrityksen menestymisen kannalta, sillä liikesuhteen osapuolten tulee varmistua siitä, että näkemys vastuullisuudesta ja sen

toteuttamisesta on yhtenäinen ja ennen kaikkea toinen toistaan tukeva. Tärkeässä osassa toimittajan valintaa on sidosryhmien odotusten huomioonottaminen. (Mousavi & Mousavi 2023; Yang & Jiang 2023.) Tutkielman aihe on yhteiskunnalle merkittävä, koska erilaiset kestävä kehityksen mukaiset tavoitteet vaativat onnistuakseen jokaisen yksilön, mutta myös yrityksen, osallistumista. Yritysten toimittajavalinnat voivat vaikuttaa voimakkaasti siihen, millainen lopputulos yhteistyöstä vastuullisuuden näkökulmasta syntyy, esimerkiksi toteutuvatko ihmisoikeudet läpi toiminnan ja tuotteen elinkaaren. Vaikka yritykset jo joissakin määrin tiedostavat toimittajan valinnan keinona toteuttaa yhteiskuntavastuuta, melko harvat yritykset kuitenkaan hyödyntävät sitä tehokkaasti. Tämä selittyy sillä, ettei yrityksillä ole vielä riittävästi tietoa näiden asioiden yhteydestä. (Schneider & Wallenburg 2012, 252.)

Tutkimusten mukaan yritysten on tärkeää ymmärtää yhteiskuntavastuun merkitys tämän päivän b2b-liikesuhteissa, koska yhteiskuntavastuun noudattaminen ylipäänsä tuo erilaisia etuja yrityksen menestyksen kannalta, kun eri sidosryhmien odotukset huomioidaan. Yang ja Jiang (2023) nostavatkin esiin, että yhteiskuntavastuun vaikutuksia on tutkittu paljon yksittäisten yritysten tai toimialojen kohdalla, mutta yleisemmin b2b-yrityksiä koskevaa tutkimusta kaivattaisiin. Hassan ym. (2023) osoittavat, että yhteiskuntavastuun mukaan toimiminen tuo mukanaan, muun muassa luottamusta sekä uskollisuutta sidosryhmiltä yritystä kohtaan. Ostajan ja toimittajan välisessä suhteessa vaikutus liittyy molempiin yrityksiin, sekä usein yrityksiin, joiden kanssa osapuolet erillään toimivat. Kuitenkaan strategiaan liittyen yrityksen toimintoja, kuten ostamista, ei juurikaan ole tutkittu (Cui ym. 2024; Gallear ym. 2012). Cui ym. (2024) esittävätkin, että tutkimusta toimittajan vastuullisuuden vaikutuksista ostajan toimittajan valintaan tarvittaisiin.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja rajaukset

Yhteiskuntavastuuta on tutkittu jo useiden vuosien ajan erilaisista näkökulmista. Viime vuosina kiinnostus vastuullisuutta ja kestävä kehitystä kohtaan on lisääntynyt entisestään ja kiinnostus on levinnyt myös b2b-markkinoilla toimivien yritysten maailmaan. Tutkimus kuitenkin keskittyy pitkälti vastuullisuuteen ympäristön näkökulmasta, eikä niinkään laajemmin yhteiskuntavastuuseen (Casidy & Yan 2022). Yritykset ovatkin enenevässä määrin kiinnostuneempia löytämään keinoja toimia vastuullisesti ja liittää vastuullisuus osaksi yrityksen sisäistä toimintaa, minkä pohjalle

moni tutkimus onkin rakentunut (Hassan ym. 2023; Gallear ym. 2012; Zhang ym. 2012). Tutkimukset ovat muun muassa osoittaneet yhteiskuntavastuun mukaisen toiminnan vaikutuksia niin yritysten sisäiseen kuin ulkoiseenkin toimintaan, esimerkiksi taloudellisiin suorituksiin sekä maineeseen, liittyen (Mousavi & Mousavi 2023).

Lisäksi jonkin verran on tutkittu yhteiskuntavastuun yhteyttä yrityksen ulkoisiin suhteisiin, kuten yrityksen ja sen sidosryhmien välisiin suhteisiin, esimerkiksi luottamuksen rakentumiseen ja pidempiaikaisen suhteen muodostumiseen (Groening ym. 2022; Lee & Lee 2019; Gallear ym. 2012). Tähän asti tutkimuksessa on yhdistynyt pitkälti yhteiskuntavastuun merkitys luottamuksen ja taloudellisen hyödyn näkökulmasta niin yrityksen sidosryhmäsuhteissa kuin sisäisissä toiminnoissakin. Cui ym. (2024) nostavatkin esiin, että tutkimuksessa tulisi näkyä myös yhteiskuntavastuun yhteys liikesuhteiden hallintaan. Markkinointitiede tarvitseekin lisätutkimusta yhteiskuntavastuun sekä toiminnallisen puolen, toimittajien valinnan, yhdistämisestä sidosryhmien odotukset huomioiden.

Tämä tutkimus rakentuu seuraavan tutkimuskysymyksen pohjalta: *Miten sidosryhmien odotukset yhteiskuntavastuusta näkyvät toimittajan valinnassa?* Tutkimuskysymys voidaan jakaa kolmeen osaongelmaan:

- Miten sidosryhmien odotukset yhteiskuntavastuusta liittyvät toimittajan valintaan?
- Millaisia asioita toimittajan valinnassa on huomioitava, jotta sidosryhmien odotukset yhteiskuntavastuusta voidaan täyttää?
- Mitä hyötyä sidosryhmien yhteiskuntavastuuseen liittyvien odotusten huomioimisesta on sidosryhmäsuhteille?

Tutkimuskysymyksen esittäminen on tärkeää, jotta yritysten olisi mahdollista tunnistaa sidosryhmien odotusten vaikutus yrityksen toimintaan. Uutta ymmärrystä aiheesta tarvitaan, jotta erilaisten toimien, kuten sidosryhmien odotusten huomioiminen ja toimittajan valinnan, strategisuus ja keskinäinen vaikutus voidaan hahmottaa. Tutkimuskysymystä tarkastellaan ostajana toimivan yrityksen näkökulmasta. Tutkielmaa rajataan keskittymällä sidosryhmän näkökulmassa niin sanottuihin ensimmäisen asteen sidosryhmiin eli työntekijöihin ja asiakkaisiin. Lisäksi toimittaja ymmärretään yhtenä yrityksen sidosryhmistä. Tutkielmassa yhteiskuntavastuuta tarkastellaan kokonaisuutena

eli sen eri osa-alueita ei tarkastella tutkielmassa erikseen yksityiskohtaisesti, mikä edelleen rajaa tutkielmaa.

1.3 Tutkimusmetodi

Tutkielman tutkimusmenetelmänä on kirjallisuuskatsaus. Sen avulla on mahdollista luoda laaja ymmärrys tutkittavasta aiheesta perehtymällä aiemmin tehtyyn tutkimukseen. Kirjallisuuskatsaus arvioi ja analysoi aiheen piiristä tehtyä tutkimusta. Kun tutkielman itsenäisenä menetelmänä on kirjallisuuskatsaus, on tutkielma kattava kooste aiheeseen liittyvästä tutkimuksesta. Kirjallisuuskatsaus ei kuitenkaan tarkoita tiivistelmää, vaan tutkimuksessa keskitytään rajattuun aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja luodaan sen pohjalta johtopäätöksiä tutkimuskysymykseen ja sen osaongelmiin liittyen. (Efron & Ravid 2019, 2–3.) Aineiston valintaa rajaa laadittu tutkimuskysymys, sillä katsauksen onnistumisen edellytyksenä on aineiston yhteys tutkimuskysymykseen ja tutkimuksen aiheeseen (Kangasniemi 2013, 295).

Tässä tutkielmassa tutkimusmenetelmänä on käytetty kuvailevaa kirjallisuuskatsausta ja tarkemmin narratiivista kirjallisuuskatsausta (Salminen 2011, 6). Kirjallisuutena on hyödynnetty laajasti erilaisia, niin empiirisiä kuin teoreettisiakin, tutkimuksia. Sen kautta on pyritty luomaan kattava tausta tutkimuksen aiheelle. (Efron & Ravid 2019, 21, 25.) Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on yksi eniten käytetyistä kirjallisuuskatsauksen menetelmistä. Siihen ei tyypillisesti liity tarkkoja sääntöjä, vaan tarkoituksena on luoda kattava kuva tutkittavasta aiheesta. Narratiivinen kirjallisuuskatsaus pyrkii edelleen aiheen laajaan selvittämiseen aiheesta tehtyä tutkimusta yhdistämällä. Narratiivisen kirjallisuuskatsauksen lopputuloksessa pyritään ennen kaikkea helppolukuisuuteen. (Salminen 2011, 6–7.) Kirjallisuuskatsaus on rakentunut Kangasniemi ym. (2013, 294) määritelmän mukaisesti seuraavien vaiheiden kautta: tutkimuskysymyksen muodostaminen, aineiston valinta tutkimuskysymyksen ja tutkielman aiheen pohjalta, aineiston arviointi sekä johtopäätösten tekeminen ja niiden tarkastelu.

Tutkielman kirjallisuutena on hyödynnetty pääasiassa tieteellisiä journaaliartikkeleita tutkimuksen aiheeseen liittyviltä markkinoinnin alueilta, kuten suhdemarkkinoinnista, toimitusketjujen hallinnasta sekä vastuullisesta markkinoinnista. Lisäksi on hyödynnetty muutamia kirjallisuuskatsausta varten on kerätty ScienceDirect-, ProQuest-, Emerald Insight- ja Business Source Complete- tietokantoja käyttämällä. Hakusanoina tutkimuksessa on

käytetty sanoja *corporate social responsibility, sustainability, buyer seller relationship, b2b buying behavior, stakeholder theory, supply chain management* ja *supplier selection* sekä näistä Booleen operaattoreita hyödyntämällä luotuja yhdistelmiä.

1.4 Tutkielman rakenne ja keskeisimmät käsitteet

Tutkielma muodostuu viidestä pääluvusta. Ensimmäinen luku on johdanto, joka luo taustaa tutkielmalle sekä määrittää sen tarkoituksen sekä taustalla vaikuttavan tutkimusaukon. Tutkielman toinen pääluku käsittelee toista aiheen viitekehyksistä eli sidosryhmiä sekä yhteiskuntavastuuta niihin liittyen. Luku käsittelee, miksi sidosryhmät asettavat odotuksia yrityksen yhteiskuntavastuuseen liittyen. Kolmas luku puolestaan käsittelee toimittajan valintaa. Luvussa keskitytään siihen, millainen on yhteiskuntavastuullinen toimittaja sekä millainen prosessi toimittajan valinta on. Neljäs pääluku yhdistää aiempien lukujen sisällön keskittymällä sidosryhmien yhteiskuntavastuuseen liittyvien odotusten huomioimiseen osana toimittajan valintaa. Lisäksi se kerää yhteen hyödyt, joita ostajayritys saa odotusten huomioimisesta sidosryhmäsuhteidensa kannalta. Viidennessä ja viimeisessä pääluvussa esitetään aiempien lukujen pohjalta tehdyt johtopäätökset sekä kootaan tutkimus yhteen lyhyen yhteenvedon muodossa.

Tutkielman keskeisiä käsitteitä ovat sidosryhmä sekä yhteiskuntavastuu, ja ne määritellään seuraavasti:

Sidosryhmä: Freeman (1984, Johnsenin ym. 2019, 380 mukaan) määrittää sidosryhmän yksilönä tai ryhmänä, joka vaikuttaa yritykseen tai johon yrityksen toiminta vaikuttaa. Sidosryhmiä on kahden asteisia: ensimmäisen ja toisen asteen sidosryhmät. Ensimmäisen asteen sidosryhmiä ovat asiakkaat ja työntekijät, koska ne voivat suoraan vaikuttaa yrityksen suoritukseen. Toisen asteen sidosryhmiä taas ovat toimittajat ja osakkeenomistajat, joka voivat epäsuorasti vaikuttaa yrityksen suoritukseen. (Mousavin & Mousavi 2023, 179.)

Yhteiskuntavastuu: Yhteiskuntavastuu määritellään yrityksen toimintana, jossa huomioidaan yhteiskunnan ja sidosryhmien odotukset sekä pyritään kohti yhteistä hyvää (Groening ym. 2022, 1691; Thornton ym. 2013, 66; Homburg ym. 2013, 54). Yhteiskuntavastuun voidaan nähdä koostuvan neljästä eri vastuullisuuden tasosta:

taloudellinen, lainmukainen, eettinen sekä filantrooppinen vastuullisuus (Carroll 1991, 42). Vastuullinen yritys siis ymmärtää merkityksensä ja vastuunsa osana yhteiskuntaa.

2 Sidosryhmien odotukset yhteiskuntavastuusta

2.1 Sidosryhmän määrittely

Yrityksellä voidaan määritellä olevan useita erilaisia sidosryhmiä. Tunnetuin sidosryhmän määritelmä on Freemanin (1984, Johnsenin ym. 2019, 380 mukaan) määritelmä, jonka mukaan sidosryhmä on yksilö tai ryhmä, joka vaikuttaa yritykseen tai johon yrityksen toiminta vaikuttaa. Lindgreen (2019, 5) nostaa edellä mainittujen oheen, että sidosryhmällä voi myös olla kiinnostus yritystä kohtaan. Sidosryhmä on siis yksilö tai niiden joukko, jolla on jokin yhteys yritykseen tai joka muutoin pyrkii vaikuttamaan yrityksen toimintaan, esimerkiksi ohjaamalla yritystä kohti vastuullisempaa toimintaa. Muun muassa asiakkaat, työntekijät, liikekumppanit ja sijoittajat sekä osakkeenomistajat voidaan nähdä yrityksen sidosryhminä. (Johnsen ym. 2019, 380–381.) Sidosryhmän määritelmän muodostumisen taustalla on ollut tarve painottaa, että yrityksen ulkopuolella on ryhmiä, jotka ovat tärkeitä yrityksen toiminnan kannalta. Lisäksi määritelmä korostaa, että yrityksen on otettava ulkoiset seikat huomioon toiminnassaan ja hallittava myös ulkoisia asioita erilaisin tavoin. (Fischer ym. 2020, 90.)

Koska nykyään yrityksellä voidaan tunnistaa olevan jopa kymmeniä eri sidosryhmiä, on niiden jakamiseen ja ryhmittelyyn kehitetty erilaisia tapoja. Sidosryhmät voidaan jakaa ensimmäisen ja toisen asteen sidosryhmiin sen mukaan, kuinka tiivis yhteys niillä on yritykseen ja vaikuttavatko ne siihen suorasti vai epäsuorasti. Ensimmäisen asteen sidosryhmiksi määritellään työntekijät ja asiakkaat, joilla on suora vaikutus yritykseen, sillä ilman niitä yrityksen toiminnan jatkuminen ei olisi mahdollista. Toisen asteen sidosryhminä taas nähdään yritykseen epäsuorasti vaikuttavat sidosryhmät, kuten osakkeenomistajat, toimittajat sekä erilaiset yhteisöt. (Mousavi & Mousavi 2023, 179; Groening ym. 2022, 1689; Homburg ym. 2013, 57.)

Vastaavanlaisen ryhmittelyn osoittavat Bendixen ja Abratt (2007, 69), mutta siitä näkökulmasta, kuuluuko sidosryhmä yrityksen sisälle, kuten työntekijät vai sen ulkopuolelle, kuten toimittajat. Ryhmittely tapahtuu siis sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin. Lisäksi sidosryhmät voidaan jakaa yhteiskunnallisiin, taloudellisiin ja sisäisiin sidosryhmiin. Yhteiskunnallisiin sidosryhmiin kuuluvat, muun muassa valtio ja kunnat. Taloudellisia sidosryhmiä taas ovat asiakkaat ja liikekumppanit. Sisäisiin

sidosryhmiin kuuluvat työntekijät ja yrityksen omistajat. (Harmaala & Jallinoja 2012, 65.) Sidosryhmiä voidaan siis ryhmitellä eri tavoin niiden ominaisuuksien perusteella.

Ryhmittelytavat nostavat toimittajat yhdeksi yrityksen sidosryhmistä. Toimittaja on yksi yrityksen ulkoisista sidosryhmistä, joka on vaikutuksenalaisena ostajayrityksen toimille, mutta joka voi myös itse vaikuttaa ostajayrityksen toimintaan. Kun yritykset pyrkivät toimimaan yhteiskuntavastuun mukaisesti, on niiden laajennettava näkemystään merkittävistä sidosryhmistä myös yrityksen ulkoisiin sidosryhmiin, sillä ne vaikuttavat yhtä lailla yrityksen toiminnan muodostumiseen. (Bendixen & Abratt 2007, 69.) Olennaista on myös havaita eri sidosryhmien näkemykset toisistaan sekä niiden tarve puolustaa toinen toisiaan. Johnsen ym. (2019, 381) painottavatkin, että sidosryhmät pitävät ostajayritystä usein vastuullisena toimittajansa toimista. Toimittajan ja ostajan välinen riippuvuus- ja vaikuttamissuhde siis perustuu sidosryhmäsuhteeseen, mikä korostaa tutkielman näkemystä toimittajan valinnan strategisuudesta.

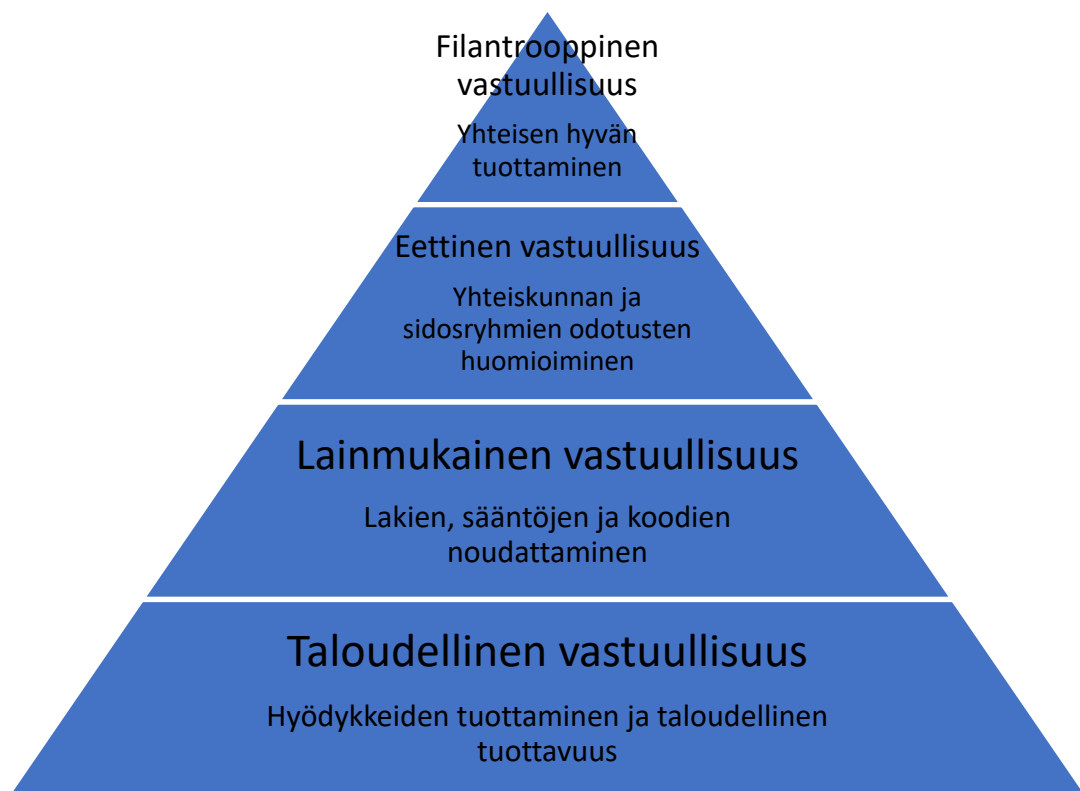
Sidosryhmäsuhteet ovat suhteita yrityksen ja sen sidosryhmien välillä, ja ne perustuvat ennen kaikkea osapuolten keskinäiseen luottamukseen. Sidosryhmäsuhteet ovat yritykselle tärkeitä, sillä ne vaikuttavat voimakkaasti sen menestykseen ja maineeseen. (Lindgreen 2019, 190, 210.) Sidosryhmäsuhteen luonne ja perusta muuttuu sen mukaan, mistä sidosryhmästä on kyse. Esimerkiksi sidosryhmäsuhde asiakkaan kanssa perustuu erilaisiin asioihin kuin suhde työntekijän kanssa. Samoin yrityksellä on sidosryhmäsuhde toimittajansa kanssa. Ostajan ja toimittajan välinen sidosryhmäsuhde perustuu paitsi luottamukseen ja vaihdonvälineisiin, kuten rahan ja tavaroihin, myös pitkänaikavälin seikkoihin, kuten riskien jakamiseen ja vastuullisuuden huomioimiseen. (Johnsen ym. 2019, 102–103.)

Sidosryhmä on siis yksikkö, jolla on jokin yhteys yritykseen tai joka pyrkii vaikuttamaan siihen. Sidosryhmien määrä ja yhteyden taso yritykseen riippuu yrityksen toimialasta, koosta sekä toiminnan laajuudesta. Tutkielmassa sidosryhminä käsitellään Mousavin ja Mousavin (2023, 179) määritelmän mukaan ensimmäisen asteen sidosryhmiä eli työntekijöitä ja yrityksen asiakkaita, koska niiden yhteys yritykseen on kaikkein merkittävin. Asiakkaat ovat liiketoiminnan kannalta merkittäviä, koska ne mahdollistavat yrityksen toiminnan jatkumisen (Schneider & Wallenburg 2012, 249). Työntekijät taas nähdään merkittävänä sidosryhmänä niiden ja yrityksen välisen tiiviin yhteyden vuoksi. Samalla työntekijät ovat merkittävä sidosryhmä, sillä ne mahdollistavat yrityksen toimet

muuta sidosryhmiä kohtaan. (Lindgreen 2019, 138; Greenwood & Anderson 2009, 186, 190.) Samalla tutkielma käsittää toimittajan yhtenä yrityksen merkittävistä sidosryhmistä. Luvussa 3 käsitellään tarkemmin toimittajan ja ostajan välistä suhdetta sekä toimittajan ja ostajan vaikutusta toinen toisiinsa.

2.2 Yhteiskuntavastuun määrittely

Carroll (1991, 40–42) on kehittänyt yhteiskuntavastuun pyramidin, jonka mukaan yhteiskuntavastuu koostuu taloudellisesta, lainmukaisesta, eettisestä sekä filantrooppisesta vastuullisuudesta. Pyramidi ja sen tasot havainnollistetaan kuviossa 1.



Kuvio 1 Yhteiskuntavastuun pyramidi (mukaillen Carroll 1991, 42)

Taloudellinen vastuullisuus liittyy yrityksen velvollisuuteen tuottaa palveluita ja tuotteita kuluttajille sekä olla tuottava. Taloudellinen vastuullisuus luo pohjan sille, että yritys voi toimia yhteiskuntavastuun pyramidin muiden osa-alueiden mukaan. Lainmukainen vastuullisuus viittaa yrityksen velvollisuuteen noudattaa sen toimintaan liittyviä lakeja, sääntöjä ja koodeja. Lisäksi se korostaa, että taloudellisen vastuullisuuden on täytyttävä lakien säätämällä tavalla. Eettinen vastuullisuus taas tarkoittaa yhteiskunnan ja muiden sidosryhmien asettamien odotusten mukaan toimimista. Pyramidin ylin taso,

filantrooppinen vastuullisuus, liittyy yrityksen merkitykseen osana yhteiskuntaa ja sen velvollisuuteen edesauttaa yhteistä hyvää. (Carroll 1991, 40–42.) Filantrooppiselle vastuullisuudelle olennaista on, että se tapahtuu vapaaehtoisesti eikä lakien tai odotustenkaan ohjaamana. Vaikka pyramidi jakaa yhteiskuntavastuun neljään eri tasoon, on olennaista havaita, että kaikkien tasojen taustalla vaikuttaa loppujen lopuksi eettisyys. Pyramidin neljä tasoa luovat raamit sille, miten yrityksen yhteiskuntavastuun tilaa voidaan määritellä sekä millaisia sen vastuut suhteessa yhteiskuntaan ja toimintaympäristöön ovat. (Carroll 2016.)

Yhteiskuntavastuu ymmärretään usein myös niin taloudellisen, sosiaalisen kuin ympäristön vastuullisuudenkin yhdistävänä käsitteenä (Govindan ym. 2018, 353). Taloudelliseen vastuullisuuteen liittyy yrityksen velvoite tuottaa arvoa. Sosiaalinen vastuullisuus taas liittyy ihmisoikeuksien noudattamiseen, koulutukseen sekä yleiseen hyvinvoinnin ja inhimillisen pääoman tukemiseen. Ympäristön vastuullisuus taas tarkoittaa muun muassa luonnon ja sen hyvinvoinnin sekä monimuotoisuuden tukemista ja uusiutuvien luonnonvarojen käyttöä. (Fischer ym. 2020, 89.) Lynesin ja Andrachukan (2008, 384) toteuttamassa case-tutkimuksessa nousee esiin, että tutkitun yrityksen kohdalla sosiaalinen vastuullisuus näkyy ennen kaikkea työntekijöille tasa-arvon ja hyvien työolojen mahdollistamisen sekä monimuotoisuuden kunnioittamisen kautta.

Yhteiskuntavastuun käsite on siis varsin laaja, mutta erillinen laajemmasta vastuullisuuden käsitteestä. Siinä, missä yhteiskuntavastuu keskittyy yksittäisen yrityksen vastuun kantamiseen, keskittyy vastuullisuus yleiseen pitkän aikavälin toimintaan, jolla pyritään turvaamaan elinolot tuleville sukupolville niin taloudellisen, sosiaalisen kuin ympäristönkin vastuullisuuden näkökulmasta. (Johnsen ym. 2019, 6). Waheed ym. (2019, 1307) kuitenkin painottavat, että yrityksen on toteutettava yhteiskuntavastuuta ollakseen vastuullinen. Maignan ja Mc Alister (2003, 80) näkevät yhteiskuntavastuun yrityksen toimintana yhteiskunnan asettamien odotusten mukaan. Thornton ym. (2013, 66) sekä Homburg ym. (2013, 54) korostavat sitä ennen kaikkea toimintana yrityksen eri sidosryhmien odotusten mukaan. Samoin Groening ym. (2022, 1691) määrittävät yhteiskuntavastuun toimintana, jolla tavoitellaan yhteistä hyvää eri sidosryhmät huomioimalla. Harmaala ja Jallinoja (2012, 14) puolestaan määrittävät yhteiskuntavastuun yrityksen ja yhteiskunnan välisenä työnjakona ympäristön ja kansalaisten hyvinvoinnin turvaamiseksi. Yhteiskuntavastuu siis tarkoittaa yrityksen

toimintaa, jossa toiminnan vaikutukset yhteiskunnan eri osa-alueisiin ja toimijoihin ymmärretään ja huomioidaan.

Yllä olevien määritelmien ohella yhteiskuntavastuu voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen yhteiskuntavastuuseen. Ulkoinen viittaa toimiin, joilla on vaikutusta yrityksen ulkopuolella, kun taas sisäinen viittaa toimiin yrityksen sisällä, esimerkiksi ihmisoikeuksien toteutuminen työntekijöiden keskuudessa. Jako ulkoiseen ja sisäiseen yhteiskuntavastuuseen riippuu myös siitä, mitkä sidosryhmät toiminnassa otetaan huomioon. (Waheed ym. 2019, 1307.) Yhteiskuntavastuuseen voidaan lisäksi liittää kuuluvan sidosryhmien huomioimisen, kestävän kehityksen sekä vastuullisten toimien harjoittamisen. Yhteiskuntavastuun käsite on vanha, mutta sille ei siitä huolimatta ole onnistuttu kokoamaan yhtä selvää määritelmää. (Govindan ym. 2018, 359.)

Yhteiskuntavastuun kautta yritys voi viestiä sidosryhmilleen, että se huomioi toimintansa seuraukset ja kantaa vastuunsa osana yhteiskuntaa (Hassan ym. 2023, 1577). Lisäksi yhteiskuntavastuu on merkittävässä asemassa sidosryhmäsuhteiden vahvistamisessa (Pfajfar ym. 2022, 49). Yhteiskuntavastuun mukainen toiminta viestii samalla yrityksen sidosryhmille sen taloudellisen ja toiminnallisen tilanteen vakaudesta (Zhang ym. 2012, 553). Dyllick ja Hockerts (2002, Schneiderin ja Wallenburgin 2012, 247 mukaan) määrittävätkin yhteiskuntavastuun yrityksen sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien huomioimisena siten, että myös tulevien sidosryhmien asema huomioidaan.

Yhteiskuntavastuulla voidaan lisäksi nähdä olevan strategista merkitystä, ja se määritelläänkin tärkeänä osana yrityksen strategiaa ja siihen liittyviä valintoja (Gallear ym. 2012, 83; Reuter ym. 2012, 270). Foreman (2011, 33) painottaa yhteiskuntavastuun merkitystä ennen kaikkea yrityksen markkinointistrategian yhteydessä. Yhteiskuntavastuun strateginen merkitys näkyy myös sen määritelmässä, jonka mukaan se on keino ylläpitää suhteita yrityksen sidosryhmiin (Groening ym. 2022, 1689; Lee & Lee 2019). Kun yhteiskuntavastuun merkitys yhteiskunnassa on korostunut, ja korostuu edelleen, on sen merkitys yrityksen strategiassa tullut yhä kriittisemmäksi (Lee & Lee 2019). Fischer ym. (2020, 89) nostavat esiin, että yritykset enenevässä määrin tunnistavat yhteiskuntavastuun strategisen merkityksen ympäristön, yhteiskunnan ja yrityksen oman hyvinvoinnin kannalta.

Carroll (2016) tiivistää, että yhteiskuntavastuu on käsitteenä vanha, mutta siitä huolimatta sekä sen merkitys että vaikutus kasvavat edelleen. Tutkielmassa yhteiskuntavastuu

nähdään yrityksen toimintana, jossa se kantaa vastuun toimintansa vaikutuksista ja pyrkii ennen kaikkea minimoimaan mahdolliset negatiiviset vaikutukset niin ympäristön, yhteiskunnan kuin taloudenkin näkökulmasta. Lisäksi yhteiskuntavastuu viestii yrityksen kyvystä ajatella yhteiskuntaa ja sen asemaa siinä laajemmin kuin vain liiketoiminnan ja taloudellisen hyödyn tuottamisen näkökulmasta. Yritys siis tunnistaa vastuunsa ja merkityksensä osana yhteiskuntaa ja pyrkii samalla turvaamaan muiden sidosryhmien aseman siinä nyt ja tulevaisuudessa.

2.3 Yhteiskuntavastuu b2b-liikesuhteissa

Yhteiskuntavastuun merkitys yhteiskunnassa on kasvanut ja sen tarve tunnistetaan yhä laajemmin. Aiemmin b2b-liikesuhteissa on mietitty ennen kaikkea taloudellisia seikkoja, kun liikesuhteisiin on ryhdytty, mutta nykyään yhä enemmän annetaan painoarvoa ei-taloudellisille seikoille. Hinta, toimitusajat ja tekninen laatu ovat pitkään ohjanneet b2b-liikesuhteiden rakentamista, mutta nyt pehmeät arvot ovat nousseet näiden ohien. Luottamus on tärkeää b2b-liikesuhteiden rakentumisessa. Yhteiskuntavastuun mukaisella toiminnalla onkin todettu olevan vaikutusta luottamuksen lisääntymiseen ja siten b2b-liikesuhteiden tukemiseen. Yhteiskuntavastuu lisää luottamusta itsessäänkin, mutta lisäksi se parantaa yrityksen mainetta ja sen kautta edelleen b2b-liikesuhteiden laatua. (Han & Lee 2021, 115–116, 121; Lee & Lee 2019.) Yhteiskuntavastuun merkitys b2b-liikesuhteissa on siis merkittävä (Homburg ym. 2013, 66).

Yhteiskuntavastuun merkitystä b2c-liikesuhteissa on tutkittu ja tunnistettu jo pitkään, mutta b2b-liikesuhteiden osalta sen merkitys on vasta kymmenen viime vuoden aikana alkanut kasvaa (Huang ym. 2022, 219). Nykyään b2b-liikesuhteissa yhteiskuntavastuu onkin merkittävää. 1990-luvulla urheiluvaateyritys Nike sai osakseen huonoa julkisuutta, kun sen alihankkijan heikot työolot, esimerkiksi lapsityövoimankäyttö ja alhainen palkkataso, nousivat julkisuuteen. Liikekumppaninsa toimien seurauksena Nike joutui suorittamaan mittavia maksuja ja tekemään muutoksia useisiin toimintoihinsa. Asioiden selvittely ja paikkaaminen, puhumattakaan tapauksen aiheuttamasta mainehaitasta, kestivät jopa kymmenen vuoden ajan. (Lee & Lee 2019; Harmaala & Jallinoja 2012, 143–144.) Tämän kaltaiset tapaukset ovat entisestään korostaneet yhteiskuntavastuun merkitystä b2b-liikesuhteissa.

2.4 Yhteiskuntavastuu sidosryhmien odotuksena

Kun vastuullisuuden merkitys yhteiskunnassa on lisääntynyt, sidosryhmät ovat alkaneet asettaa yrityksille yhä enemmän odotuksia huomioida vastuullisuus, niin myös yhteiskuntavastuu, toiminnassaan. Yhteiskuntavastuun niin kutsuttuna vähimmäisvaatimuksena voidaan pitää lainmukaista toimintaa, mutta nykyään se ei enää riitä täyttämään sidosryhmien odotuksia (Harmaala & Jallinoja 2012, 57–58). Yhteiskuntavastuun pyramidi selvittää, millaisia asenteita sidosryhmät asettavat yhteiskuntavastuun eri tasoja kohtaan. Taloudellinen ja lainmukainen vastuullisuus ovat tasoja, joiden täyttämistä sidosryhmät edellyttävät yrityksiltä. Eettinen vastuullisuus taas nousee esiin ennen kaikkea sidosryhmien odotuksena. Filantrooppinen vastuullisuus puolestaan on jotakin, mitä sidosryhmät toivovat yrityksiltä, mutta eivät kuitenkaan edellytä sitä. (Carroll 2016.)

Sidosryhmien odotukset yritysten yhteiskuntavastuusta ovat siis kasvaneet, kun asiakkaat ja työntekijät yhä laajemmin tunnistavat ei-vastuullisten toimien laaja-alaiset vaikutukset (Lee & Lee 2019; Zimmer ym. 2016, 1412; Thornton 2013, 68). Yang ja Jiang (2023) nostavat esiin, että yhteiskunnan odotukset yritysten yhteiskuntavastuusta tulevat jatkossakin vain lisääntymään. Jo nyt sidosryhmät asettavat yrityksille velvollisuuden huomioida yhteiskuntavastuu laajasti toimintansa eri vaiheissa (Cui ym. 2024, 1; Mousavi & Mousavi 2023, 180; Govindan ym. 2018, 353). Nykyään hinnan, laadun ja toimitusajan ohella yrityksen yhteiskuntavastuu onkin merkittävä tekijä ostopäätöksiä tehtäessä (Cui ym. 2024, 3; Han & Lee 2021, 115).

Asiakkaiden ja työntekijöiden odotukset etenkin b2b-yrityksen yhteiskuntavastuuta kohtaan ovat voimakkaita, koska ne käyttävät b2c-yrityksiä enemmän luonnonvaroja ja ovat toiminnan laajuudeltaan usein niitä suurempia (Casidy & Yan 2022, 311). Sidosryhmien odotukset yhteiskuntavastuusta muokkaavat sen toteutumista ja toteuttamista yrityksissä, koska sidosryhmillä on valtaa vaikuttaa (Mousavi & Mousavi 2023, 180). Sidosryhmien mahdollisuudet vaikuttaa yritykseen voidaan arvioida kolmen osa-alueen pohjalta: valta, lainmukaisuus ja kiireellisyys. Lainmukaisuuden voidaan nähdä liittyvän kaikkiin sidosryhmiin. Tutkielma keskittyy sidosryhmistä asiakkaisiin ja työntekijöihin, koska niillä on paljon valtaa vaikuttaa yrityksen toimiin. Lisäksi voidaan nähdä, että näiden sidosryhmien esiin tuomiin odotuksiin on kiireellistä vastata niillä olevan vallan vuoksi. (Schneider & Wallenburg 2012, 247.) Asiakkaiden ja

työntekijöiden valta johtuu ennen kaikkea niiden kyvystä lakata tuottamasta hyötyään, esimerkiksi tuloja, osaamista ja positiivista tunnettuutta yritykselle, jos ne eivät ole tyytyväisiä yrityksen toimintaan (Maignan & Mc Alister 2003, 83).

Sidosryhmän määritelmä perustuu niiden ja yrityksen väliseen yhteyteen. Jo se selvittää, miksi sidosryhmät asettavat odotuksia yrityksiä kohtaan – sidosryhmä on riippuvainen yrityksestä ja sen toimista. Kun yhteiskunnan kiinnostus yhteiskuntavastuuta kohtaan on lisääntynyt, ovat sidosryhmien odotukset sitä kohtaan lisääntyneet muiden odotusten ohella. (Lindgreen 2019, 209–210.) Sidosryhmien odotukset yhteiskuntavastuusta eivät kuitenkaan enää rajoitu vain ostajayrityksen päätöksiin ja toimiin, vaan sille asetetut odotukset yhteiskuntavastuusta liittyvät yhtä lailla sen toimittajien ja asiakkaiden päätöksiin ja toimiin (Schniederjans & Khalajhedayati 2023; Morsing & Schultz 2006, 323). Yrityksen yhteiskuntavastuun mukainen toiminta tai sen mukaan toimimatta jättäminen vaikuttaa suoraan asiakkaan tai työntekijän omaan yhteiskuntavastuullisuuteen. Mousavin ja Mousavin (2023, 181) mukaan sidosryhmien odotusten taustalla onkin ymmärrys siitä, että yrityksen teot vaikuttavat sidosryhmään.

Vaikka asiakkaat ja työntekijät ovat molemmat ensimmäisen asteen sidosryhmiä, on niiden odotusten asettamisessa yhteiskuntavastuuta kohtaan kuitenkin eroja. Työntekijät asettavat yritykselle odotuksia yhteiskuntavastuusta, koska työntekijä toimii yrityksen nimissä. Tällöin yhteiskuntavastuun vastaiset toimet heijastuvat voimakkaasti työntekijään. Työntekijät ovat myös asiakkaita haavoittuvaisemmassa asemassa yrityksen suoriutumisen suhteen, sillä niiden mahdollisuudet suojata itsensä yrityksen heikossa tilanteessa ovat huonommat kuin muiden sidosryhmien, jotka eivät ole niin tiiviissä yhteydessä yritykseen. Lisäksi työntekijät asettavat asiakkaita voimakkaampia odotuksia yhteiskuntavastuuta kohtaan, koska he haluavat välttää yrityksen ja omien arvojensa välistä arvoristiriitaa. (Kowalczyk & Kucharska 2020, 598; Greenwood & Anderson 2009, 190–191.)

Asiakkaiden ja työntekijöiden yhteiskuntavastuulle asettamien odotusten eroja voidaan havainnollistaa myös yhteiskuntavastuun pyramidin avulla. Asiakkaiden odotukset yhteiskuntavastuuta kohtaan liittyvät ennen kaikkea pyramidin alimpaan tasoon, lainmukaiseen vastuullisuuteen. Työntekijä taas odottaa niin taloudellista kuin filantrooppistakin vastuullisuutta, koska niiden noudattamatta jättäminen vaikuttaa

työntekijään kaikkein voimakkaimmin. Eettinen vastuullisuus taas vaikuttaa kaikkiin sidosryhmiin, joten sitä odottavat niin asiakkaat kuin työntekijätkin. (Carroll 2016.)

Vuonna 2010 elintarvikeyritys Nestlé ajautui konfliktiin ympäristöjärjestö Greenpeacen kanssa. Greenpeace julkaisi sosiaalisen median kampanjoita Nestléä vastaan ja syytti tätä sademetsien tuhoamisesta sekä epäeettisen palmuöljyn käyttämisestä tuotteissaan. Kaiken taustalla oli Nestlén tekemä valinta palmuöljyn toimittajasta, johon sen sidosryhmät eivät olleet tyytyväisiä. Tapaus muutti muotoaan vielä sosiaalisesta mediasta reaalia maailmaan, kun Greenpeacen protestoijat tekivät mielenilmauksia Nestlén toimistolle. (Forbes 2010.) Tapauksessa myös Nestlén useat sidosryhmät, muun muassa asiakkaat ja työntekijät, saivat osakseen negatiivista huomiota.

Nestlén ja Greenpeacen tapaus toimii esimerkkinä siitä, miksi sidosryhmät asettavat yrityksille odotuksia yhteiskuntavastuuseen liittyen sekä miten suuret vaikutusmahdollisuudet niillä voi olla yrityksen toiminnan sekä sen sidosryhmien kannalta. Tapauksessa korostuu sekä yhteiskuntavastuun että toimittajan valinnan strateginen merkitys – yksikin valinta voi johtaa laaja-alaisiin seurauksiin. Sidosryhmien odotukset ja etenkin niiden eteneminen näin julkiselle ja laajalle tasolle velvoittavat yrityksiä kuulemaan sidosryhmiensä odotukset ja vastaamaan niihin. (Reuter ym. 2012, 270, 274, 278.) Maignan ja Mc Alister (2003, 83) korostavat, että yksittäinenkin sidosryhmä voi houkutella puolelleen muita sidosryhmiä ja näin saada aikaan Nestlén ja Greenpeacen tapauksen kaltaisen julkisen huomion. Julkisuus ja sidosryhmien valta ajavat yrityksiä vastaamaan sidosryhmien odotuksiin yhteiskuntavastuusta. Luku 4 käsittelee laajemmin sidosryhmien yhteiskuntavastuuseen liittyviin odotuksiin vastaamista.

3 Yhteiskuntavastuullisen toimittajan valinta

3.1 Yhteiskuntavastuullinen toimittaja

Ostamisen kautta yritys valitsee itselleen toimittajia. Toimittaja on yrityksen liikekumppani, joka toimittaa sille tuotteita tai palveluita, joita voidaan sellaisenaan tarjota ostajan asiakkaille tai jatkojalostaa heille tarjottavaksi. Toimittajan merkitys ja toimet ovat sen liikekumppaneiden ja toimitusketjun muiden toimijoiden kannalta merkittäviä. Tuotantoyrityksessä yhteiskuntavastuun mukaisena toimintana nähdään, että tuotanto tapahtuu turvallisesti ja siihen liittyviä määräyksiä noudattaen. Sosiaalisen vastuullisuuden ohella ympäristön hyvinvointi tulee huomioida toiminnassa. (Mousavi & Mousavi 2023, 182; Harmaala & Jallinoja 2012, 180.) Govindan ym. (2018) ja Cui ym. (2024, 1) painottavat myös, että toimittajan yhteiskuntavastuullisuus näkyy ennen kaikkea kaikkien vastuullisuuden eri osa-alueiden huomioimisena. Lisäksi painotetaan, ettei yksi osa-alue ole toista tärkeämpi vaan työntekijöiden tyytyväisyys on yhtä lailla tärkeää kuin ympäristön hyvinvoinninkin huomioiminen – yhteiskuntavastuu toteutuu vasta, kun kaikki osa-alueet huomioidaan samanaikaisesti.

Koska toimittajan tulee toimittaa tuotteet tai palvelut ostajalle, liittyy toimittajan yhteiskuntavastuuseen edellä mainittujen ohella myös oikeudenmukainen hinta, tuotteiden tai palveluiden korkea laatu sekä toimitusvarmuus (Zimmer ym. 2016, 1412–1413). Tao ym. (2022, 690) tarkentavat toimittajan yhteiskuntavastuullisuutta ja nostavat esiin, että se koostuu yhteisöllisyydestä, monimuotoisuudesta, työllistamisestä, laadusta sekä ympäristön ja ihmisoikeuksien huomioimisesta. Vastaavanlaisen listauksen esittävät Thornton ym. (2013, 68), mutta lisäävät listaan vielä turvallisuuden ja eettisyyden. Taulukossa 1 kootaan yhteen, millaisia ominaisuuksia yhteiskuntavastuullisella toimittajalla on.

Taulukko 1 Yhteiskuntavastuullisen toimittajan ominaisuudet (Johnsen ym. 2019, 346)

Vastuuntunto	Yritys kantaa vastuun toimintansa vaikutuksista.
Läpinäkyvyys	Yritys on avoin päätöksistään ja toimistaan.
Eettisyys	Toiminta perustuu rehellisyyteen ja eettisyyteen.
Sidosryhmien huomioiminen	Sidosryhmien edut ja huolet huomioidaan.
Lakien noudattaminen	Toiminnassa noudatetaan lakeja.

Kansainvälisten sääntöjen noudattaminen	Lakien ohella noudatetaan kansainvälisiä normeja ja sääntöjä.
Ihmisoikeuksien kunnioittaminen	Kunnioitetaan ja edistetään ihmisoikeuksien toteutumista.

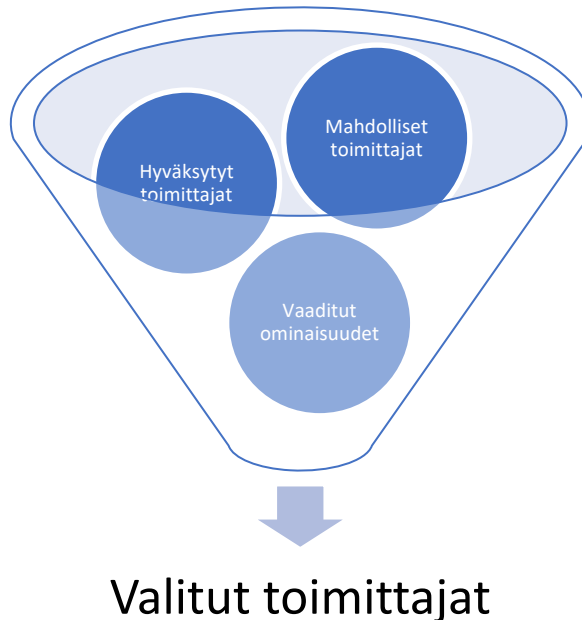
Toimittajan yhteiskuntavastuullisuus siis näkyy monipuolisen vastuunkantamisen kautta. Yhteiskuntavastuullinen toimittaja huomioi toimintansa seuraukset ja kantaa vastuun niistä ennen kaikkea sidosryhmien kannalta. Merkittävä osa toimittajan yhteiskuntavastuuta on erilaisten lakien, sääntöjen sekä normien noudattaminen kaikessa toiminnassa. (Johnsen ym. 2019, 346.)

3.2 Toimittajan valinnan prosessi

Toimittaja määrittää yhdeksi yrityksen ulkoisista sidosryhmistä, minkä takia se on vaikutussuhteessa ostajayrityksen kanssa (Bendixen & Abratt 2007, 69). Toimittajan ominaisuuksilla ja toimilla on vaikutusta ostajayrityksen toimintaan sekä siihen, miten ostajayrityksen muut sidosryhmät sen näkevät (Zhang ym. 2012, 544). Sidosryhmien välisen toisiinsa vaikuttamisen vuoksi ostajayrityksen on tärkeää tiedostaa toimittajan merkitys sidosryhmänä – toimittaja on tärkeä ostajayrityksen toiminnan kannalta. Ostaminen asettaakin ostajayrityksen alttiiksi riskille, sillä ostajalla harvoin on täyttä mahdollisuutta vaikuttaa toimittajan toimintaan, kun taas toimittajan toiminta vaikuttaa suoraan ostajaan. Niinpä esimerkiksi toimittajan yhteiskuntavastuun vastainen toiminta saa myös ostajan toimimaan sen vastaisesti. (Schneiderjans & Khalajhedayati 2023.) Tutkimuksessa painottuikin, että toimittajan valinta tulee tehdä ostajan tarpeiden ja kriteerien pohjalta ja sen tulee olla linjassa yrityksen muun toiminnan ja strategian kanssa (Mousavi & Mousavi 2023, 182; Zimmer ym. 2016, 1413).

Toimittajan valinta on osa yrityksen tärkeää toimintoa, ostamista ja sen prosessia, sillä koko prosessi alkaa toimittajan valinnasta (Anđelković & Milovanović 2021, 394). Toimittajan valinta alkaa usein potentiaalisten toimittajien kartoittamisella. Näitä ovat toimittajat, joiden kanssa ostaja on jo aiemmin tehnyt yhteistyötä, joten sillä on käsitys niiden ominaisuuksista. Täysin uuden toimittajan arviointi ja valinta aiheuttaa paljon kustannuksia, joten on hyödyllistä, jos yritys voi hyödyntää jo entuudestaan tuttuja kontakteja. (Johnsen ym. 2019, 30–32, 34.) Toimittajan valinta etenee sellaisen

toimittajan valintaan, jonka avulla kustannusten väheneminen sekä kilpailukyvyyn saavuttaminen on mahdollista. Näiden kriteerien ohella toimittajan valinnassa huomioidaan taustalla vaikuttavat tarpeet. (Mousavi & Mousavi 2023, 180–182; Zimmer ym. 2016, 1413; Reuter ym. 2012, 271, 274.) Kuvio 2 havainnollistaa toimittajan valinnan etenemistä.



Kuvio 2 Toimittajien valinta (mukaillen Johnsen ym. 2019, 32, 40)

Toimittajan valinta etenee lopulta suppilomaisesti laajasta valikoimasta sopivan toimittajan valintaan, kun mahdollisten ja hyväksytyjen toimittajien kohdalla punnitaan toimittajalta vaadittavia ominaisuuksia. Tunnetuimpien kriteerien, kuten hinnan ja laadun, ohella on luvuissa 2.3 ja 2.4 esitettyjen tapausten kaltaisten julkisten skandaalien sekä yleisen yhteiskunnallisen asenteen muutoksen jälkeen alettu ottaa myös vastuullisuuteen ja yhteiskuntavastuuseen liittyviä kriteerejä (Cui ym. 2024, 3; Huang ym. 2022, 227).

Toimittajan valinta on siis monimutkainen ja monivaiheinen prosessi. Kun yhteiskuntavastuun teemat ovat tulleet merkittävämpään osaan myös toimittajan valinnassa, on prosessi monimutkaistunut entuudestaan (Amiri ym. 2021, 126). Tutkimuksessa onkin vakiintunut termi vastuullisesta toimittajan valinnasta. Sillä tarkoitetaan toimittajan valintaa siten, että vastuullisuus ja yhteiskuntavastuullisuus huomioidaan kaikissa prosessin vaiheissa. (Thornton ym. 2013, 68.) Vastuulliselle

toimittajan valinnalle on Mousavin ja Mousavin (2023, 182) mukaan lisäksi ominaista, että ostajan vastuullisuus, niin taloudellisesta, sosiaalisesta kuin ympäristönkin näkökulmasta, kasvaa. Lisäksi Tate ym. (2010, Schneiderin ja Wallenburgin 2012, 244 mukaan) ovat esittäneet, että vastuullisessa toimittajan valinnassa tulee huomioida, että toimittaja luo vastuullisella tavalla taloudellista arvoa, täyttää kestävä kehityksen kriteerit sekä vahvistaa ja tukee ostajayrityksen arvoja sekä tavoitteita. Maignanin ja Mc Alisterin (2003, 79) mukaan yhteiskuntavastuun mukainen ostaminen taas tarkoittaa, että toiminnan negatiiviset vaikutukset pyritään minimoimaan ja positiiviset vaikutukset taas maksimoimaan.

Kun vastuullisuuden merkitys yhteiskunnassa on korostunut, yritykset pyrkivät löytämään yhä enemmän keinoja liittää yhteiskuntavastuu osaksi toimintaansa (Hassan ym. 2023, 1577). Siten sen liittäminen myös ostamiseen ja toimittajan valintaan on lisääntynyt. Tutkimus osoittaa, että yritykset ovat enenevässä määrin alkaneet liittää toimittajansa ja muut sidosryhmänsä yhteiskuntavastuuseen, jotta ne voisivat itse toimia yhteiskuntavastuun määritelmän mukaisesti (Peng ym. 2022, 206). Ostajat vaativatkin nykyään toimittajiltaan yhteiskuntavastuun mukaista toimintaa (Han & Lee 2021, 116). Amiri ym. (2021, 138) nostavat esiin, että yhteiskuntavastuun mukaisen toimittajan valitsemiseksi ostajayrityksen on laadittava selkeät kriteerit siitä, mitä toimittajalta odotetaan.

Käsitteet toimittajan valinnasta ja vastuullisesta toimittajan valinnasta ovat laajasti määritettävissä ja ne kattavat alleen useita asioita. Tutkielmassa toimittajan valinta ymmärretään laajana, strategisena kokonaisuutena, joka luo pohjaa yrityksen muulle markkinointitoiminnalle, kuten myymiselle ja suhteiden ylläpitämiselle. Toimittajan valintaa ohjaavat paitsi kriteerit kustannuksista ja laadusta myös yhä enemmän kriteerit ja tavoitteet yhteiskuntavastuuseen liittyen. Toimittajan valinta siis nähdään erityisen tärkeänä osana ostajayrityksen toimintaa. Sen strategisuutta käsitelläänkin tarkemmin luvussa 3.3.

3.3 Toimittajan valinnan strategisuus

Toimittajan valinta on tärkeää ostajayrityksen kannalta. Se on strategisuutensa vuoksi yksi haastavimmista valinnoista, jonka ostajayritys b2b-markkinoilla tekee (Govindan ym. 2018, 353). Toimittajan valinta voidaankin määrittää yhdeksi yrityksen keskeisimmistä strategioista ja erityisesti keskeiseksi osaksi sen toiminnallista strategiaa

(Kannan 2018; 392; Gallear ym. 2012, 83). Toimittajan valinnan keskeisyys ja merkitys perustuvat toimittajan asemaan korkealla toimitusketjussa, mistä sen toimilla on suoraan vaikutusta toimitusketjun muihin osapuoliin ja siten myös ostajaan (Mousavi & Mousavi 2023, 181). Toimittajan valinta vaikuttaa myös esimerkiksi siihen, millaiseksi ostajayrityksen muut liikesuhteet, niin toimitusketjussa kuin sen ulkopuolellakin, rakentuvat (Anđelković & Milovanović 2021, 394). Tutkimus osoittaaakin, että yksittäisen toimittajan valinta heijastuu siihen, millaiset yritykset haluavat jatkossa tulla mukaan toimitusketjun tai -verkoston tai jopa yksittäisen ostajan toimintaan (Tao ym. 2022, 692). Toimittajan valinta on siis ostajayrityksen strateginen valinta sen laaja-alaisen vaikutusten vuoksi.

Strategisuutensa vuoksi toimittajan valinnan tulee olla samalla tasolla ja samanlaisten raamien puitteissa kuin yrityksen koko muu toiminta. Toki toimittajan valintaa voidaan toteuttaa myös strategisuus ja yrityksen päämäärät unohtamalla, mutta silloin se ei tue yrityksen tarpeita ja tavoitteita. (Johnsen ym. 2019, 56.) Niinpä yrityksen, joka haluaa toimia, esimerkiksi yhteiskuntavastuun mukaisesti, on toimittava myös valintaprosessissaan sen mukaan ja asetettava toimittajalleen siihen liittyviä kriteerejä. Ostajalla onkin vaikea tehtävä, sillä sen tulee paitsi kyetä havainnoimaan toimittajan valinnan vaikutukset myös pyrkiä täyttämään hankinnalle asetetut kriteerit niin taloudellisesta kuin vastuullisestakin näkökulmasta (Zimmer ym. 2016, 1412).

Niken sekä Nestlén ja Greenpeacen tapaukset osoittivat, kuinka toimittajan ei-vastuullinen toiminta toi pitkäaikaisia ja laaja-alaisia vaikutuksia ostajayritykselle sekä useille sen sidosryhmille. Toimittajan valinta onkin kriittinen tehtävä ostajayritykselle, koska valinnan epäonnistuminen voi aiheuttaa vakavia seurauksia (Huang ym. 2022, 227). Toimittajan valinnan strategisuuden vuoksi toimittajan yhteiskuntavastuullisuus heijastuu suoraan ostajan yhteiskuntavastuullisuuteen. Ostajayrityksen on otettava mahdollisen toimittajan yhteiskuntavastuullisuus huomioon toimittajan valinnassa, jos se itse haluaa toimia yhteiskuntavastuun mukaisesti. Toimittajan välinpitämättömyys yhteiskuntavastuuseen liittyen heijastuu suoraan siihen, millaisella tolalla ostajan yhteiskuntavastuun nähdään olevan, mikä edelleen vaikuttaa ostajayrityksen asiakkaiden ostohalukkuuteen. (Han & Lee 2021, 116.) Lee ja Lee (2019) kuitenkin nostavat esiin, että siinä missä liikesuhteen osapuolten negatiiviset vaikutukset heijastuvat toinen toisiinsa, myös positiiviset vaikutukset heijastuvat. Kaiken kaikkiaan toimittajan

valinnassa on kuitenkin hahmotettava sen strategisuus ja tehtävä huomioita sekä valintoja se mielessä pitäen.

Liiketaloudessa ja tutkimuksessa onkin vakiintunut ymmärrys toimittajan valinnasta yrityksen toiminnallisen strategian lähtökohtana, mutta myös käsite toimittajastrategia on vakiintunut. Toimittajastrategialla ostajayritys luo raamit odotuksilleen, toiveilleen ja tarpeilleen toimittajaa kohtaan ja pyrkii sen kautta pidempi aikaiseen suhteeseen tietyn toimittajan kanssa, jolloin uusien toimittajien etsimiseltä vältytään. Tyypillistä on, että suhde pohjautuu sopimukseen molemminpuolisista tarpeista ja odotuksista yhteistyötä kohtaan. Samalla se mahdollistaa ongelmanratkaisun ja yhteisten, esimerkiksi yhteiskuntavastuuseen liittyvien, tavoitteiden edistämisen. (Gallear ym. 2012, 83–84, 86.) Koska toimittajan valinta luo pohjaa ostajayrityksen muulle toiminnalle ja voi vaikuttaa niin laajasti sen maineeseen ja tavoitteissaan onnistumiseen, on yrityksen tavoitteisiin sopivan ja niitä tukevan toimittajan löytäminen välttämätöntä (Mousavi & Mousavi 2023, 180; Groening ym. 2022, 1691). Toimittajan valinnan strategisuuden tunnistaminen tai jopa toimittajastrategian toteuttaminen edesauttaa ostajan tavoitteita tukevan toimittajan löytämistä.

Toimittajan valinnan strategisuus pohjautuu toimittajan tärkeyteen ostajayrityksen kannalta. Toimittajan toimet heijastuvat suoraan ostajayritykseen, minkä vuoksi toimittaja on valittava tarkkaan ja toimittajan sopivuus suhteessa ostajayrityksen tavoitteisiin ja kriteereihin on varmistettava. Valinnan strategisuutta vahvistaa myös se, että toimittajan toiminta määrittää paitsi ostajayrityksen toiminnan muotoutumisen myös sen sidosryhmäsuhteiden ja maineen muotoutumisen. Toimittajan valinta on siis tärkeä, strateginen osa ostajayrityksen toimintoja.

4 Sidosryhmien odotusten huomioiminen toimittajan valinnassa

4.1 Sidosryhmien yhteiskuntavastuuseen liittyviin odotuksiin vastaaminen

Sidosryhmät asettavat yrityksille odotuksia toimia yhteiskuntavastuun mukaan. Fischerin ym. (2020, 90) mukaan yrityksen on joko priorisoitava, jätettävä täysin huomiotta tai pyrittävä täyttämään sidosryhmiensä asettamat odotukset. Pfeffer (1982, Maignanin ja Mc Alisterin 2003, 83 mukaan) on kuitenkin todennut, että yrityksen on pakko huomioida ja pyrittävä täyttämään sellaisten sidosryhmien odotukset, jotka tuottavat yritykselle sen toiminnan jatkumisen kannalta olennaisia resursseja, kuten asiakkaat ja työntekijät tekevät. Zhang ym. (2012, 545) lisäävät, että yrityksen taloudellinen menestys riippuu sen tärkeimpien sidosryhmien odotuksiin vastaamisesta. Yrityksen taloudellinen suoritus paranee ja se saa myös hyötyjä liiketoimintansa toteuttamiseksi ottaessaan huomioon sidosryhmiensä odotukset. Hyödyt liittyvät ennen kaikkea brändin vahvistamiseen sekä uskollisuuden lisäämiseen niin asiakkaiden kuin työntekijöidenkin osalta. (Kotler ym. 2022, 301.) Yrityksen on lisäksi tiedostettava, että houkutellakseen ja säilyttääkseen asiakkaita sen on vastattava niiden odotuksiin (Tao ym. 2022, 706).

Sidosryhmien yhteiskuntavastuuseen liittyviin odotuksiin vastaamisella on lisäksi laajempaakin merkitystä yrityksen toiminnan kannalta, muun muassa yhteiskuntavastuun strategisuuden näkökulmasta. Odotuksiin vastaamisella ja yhteiskuntavastuun mukaan toimimisella on merkitystä yrityksen sidosryhmäsuhteiden kannalta. Näitä hyötyjä käsitellään tarkemmin luvussa 4.3. Lisäksi voidaan todeta, että odotusten huomioiminen on keino toimia sidosryhmien kanssa yhteistyössä ja siten saavuttaa yhteiskuntavastuu. (Lindgreen 2019, 135.)

Yrityksen voidaan jopa nähdä vaarantavan asemansa, jos se jättää sidosryhmiensä odotukset täysin huomiotta. Joidenkin yhteiskuntavastuun määritelmien mukaan yrityksen voidaan nähdä toimivan yhteiskuntavastuun mukaisesti vasta silloin, kun se huomioi sidosryhmiensä odotukset ja toimii niiden mukaan. Sidosryhmien odotukset yhteiskuntavastuusta voivat olla liikkeelle paneva voima, jonka takia yritys ryhtyy vastuullisiin toimiin. Yksikään yritys ei ole liikesuhdettaan vastuullisempi, joten sidosryhmien odotukset voivat johtaa yrityksiä, ja sen kautta kokonaisia toimitusketjuja,

kohti kattavampaa yhteiskuntavastuuta. (Fischer ym. 2020, 91; Kowalczyk & Kucharska 2020, 595, 598; Johnsen ym. 2019, 380–382; Lynes & Andrachuk 2008, 380.)

4.2 Sidosryhmien odotukset yhteiskuntavastuusta osaksi toimittajan valintaa

Yritysten ymmärrys toimittajan valinnan ja yhteiskuntavastuun toteuttamisen strategisuudesta on lisääntynyt. Samalla yritykset ovat ymmärtäneet olevansa osa isompaa kuvaa, jossa niiden toimittajat ja muut liikesuhteet määrittävät, millaiseksi niiden yhteiskuntavastuu määrittyy. (Peng ym. 2022, 206.) Kuitenkin yhtä lailla yrityksen työntekijät ja asiakkaat ovat tulleet tietoisiksi siitä, että yrityksen toimilla on vaikutusta siihen, millaiseksi heidän yhteiskuntavastuunsa muodostuu (Mousavi & Mousavi 2023, 181). Asiakkaat ja työntekijät velvoittavatkin odotustensa kautta yrityksiä ottamaan toiminnassaan yhä laajemmin huomioon yhteiskuntavastuun. Fischer ym. (2020, 101) painottavat, että yrityksen on tarkkaan harkittava, miten se huomioi sidosryhmiensä odotukset yhteiskuntavastuusta, koska sidosryhmät voivat vaikuttaa voimakkaasti yrityksen toimintaan ja yhteiskuntavastuun eri osa-alueiden toteuttamiseen. Tutkimukset ovat myös osoittaneet, ettei ostajayrityksen yhteiskuntavastuun mukainen toiminta tuo sille positiivisia seurauksia, jos sen toimittaja ei täytä yhteiskuntavastuun mukaisia ominaisuuksia. Ostajayrityksen maine ja tilanne voikin heiketä äkillisesti toimittajan käyttäytymisen tai toimien seurauksena. (Cui ym. 2024, 13.) Sidosryhmien odotukset yrityksen yhteiskuntavastuusta tulisikin liittää osaksi sen toimittajan valintaa.

Tutkimuksessa on kuitenkin esiintynyt ristiriitaisia näkemyksiä siitä, onko asiakkaiden ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet yrityksen yhteiskuntavastuuseen toimittajan valinnan kautta kovinkaan hyvät. Maignan ja Mc Alister (2003, 83) perustelevat asiakkailta ja työntekijöillä olevien vaikutusmahdollisuuksien pohjautuvan niiden yrityksille tuottamiin etuihin, kuten tuloihin, työvoimaan sekä osaamiseen, ja ennen kaikkea niiden mahdollisuuteen lakata tuottamasta näitä, jos he eivät ole tyytyväisiä yrityksen toimintaan yhteiskuntavastuun saralla. Lisäksi Yu ja Choi (2016, Kowalczykin ja Kucharskan 2020, 598 mukaan) ovat osoittaneet, että sidosryhmien painostuksella on positiivinen vaikutus yritysten yhteiskuntavastuun toteuttamiseen. Reuter ym. (2012, 278–279) kuitenkin löytävät negatiivisen yhteyden asiakkaiden odotusten ja toimittajan valinnan välillä. Tämän uskotaan johtuvan siitä, että yrityksen asiakas on melko kaukana sen ostajasta eikä ostaja useinkaan ole yhteydessä yrityksen asiakkaiden kanssa, joten

ostaja harvoin toimittajaa valitessaan huomioi asiakkaan odotukset. Harmaala ja Jallinoja (2012, 58) puolestaan nostavat esiin, että edelleenkin yritysten vastuullisuuspyrkimysten taustalla vaikuttavat ennen kaikkea taloudelliset kannustimet, ja vastaavasti sanktiot, eikä niinkään sidosryhmien odotukset.

Voidaan kuitenkin nähdä, että yritysten tulisi hahmottaa ostamisen ja ennen kaikkea toimittajan valinnan keskeinen merkitys osana yrityksen toimintaa. Toimittajan valinnan tulisi olla samassa linjassa yrityksen muiden markkinointitoimintojen, kuten markkinointiviestinnän ja myymisen, kanssa, jotta yrityksen laajempaa kokonaisstrategiaa voidaan toteuttaa. Toimittajan valintaa ei myöskään enää voida nähdä vain toimenä, jonka tarkoitus on hankkia tuotteita tai palveluita mahdollisimman halvalla, vaan kyse on toiminnosta, joka laajasti määrittää yrityksen muiden toimien ja maineen muotoutumisen. Ostaminen ja toimittajan valinta ovat siis merkittävässä osassa yrityksen vastuullisuuden rakentajina. (Johnsen ym. 2019, 395; Schneider & Wallenburg 2012, 253–254.)

Ostajan oma menestys ja maine ovatkin kiinni siitä, ovatko sen toimittajat sitoutuneet yhteiskuntavastuun mukaiseen toimintaan ostajan tavoin vai eivät. Jos ostajan ja toimittajan käsitykset ja tavoitteet yhteiskuntavastuuseen liittyen ovat samalla tasolla, voi ostaja luottaa siihen, että toimittajalta saadut tuotteet tai materiaalit mahdollistavat edelleen yhteiskuntavastuun mukaisesti tuotetun tuotteen toimittamisen ostajan asiakkaille – vastuullisuus siis säilyy läpi elinkaaren. (Yang & Jiang 2023.) Amirin ym. (2021, 136) mukaan vastuullisen toimittajan valinta tuo muitakin hyötyjä, kuten parantaa laatua, vähentää kustannuksia ja vahvistaa yrityksen suhdetta yhteiskuntaan. Jos yritys haluaa toimia yhteiskuntavastuun mukaan, tulee sen toimia niin kaikissa sen toiminnoissa ja huolehtia, että sen sisäiset ja ulkoiset strategiat sekä liikesuhteet ovat linjassa sen tavoitteiden kanssa. Yrityksen tavoitteiden muodostamisen taustalla taas tulisi kysynnän ja yrityksen toimintaympäristön ohella vaikuttaa sidosryhmien odotukset. (Yang & Jiang 2023; Tao ym. 2022, 706; Johnsen ym. 2019, 56.)

Yhteiskuntavastuun merkitys yhteiskunnassa on kasvanut, minkä vuoksi yhteiskuntavastuu tulisi huomioda myös toimittajan valinnassa, sillä se on voimakkaasti yhteydessä siihen, millaiseksi yrityksen yhteiskuntavastuu muodostuu. Toimittajan valintaa ei siis enää voida pitää erillisenä toimintona, joka ei huomioi sidosryhmien odotuksia yhteiskuntavastuusta. Kun toimittajan valinnan ja ostamisen merkitys osana

sidosryhmäsuhteiden ylläpitoa ja laajemmin yrityksen strategian toteuttamista tunnustetaan, vahvistaa se myös sen asemaa ja on siten eduksi yritykselle. (Schneider & Wallenburg 2012, 254.) Jotta yhteiskuntavastuu voidaan integroida osaksi toimittajan valintaa, tulisi toimittajan valinnan olla linjassa ja tehdä yhteistyötä yrityksen muiden toimintojen kanssa. Eri osastoilla ja henkilöillä voi olla yrityksen sisälläkin varsin erilaiset tavoitteet ja suunnitelmat sille, miten asiat hoidetaan, joten avoin kommunikaatio ja eri osa-alueiden yhteistyö ovat avainasemassa yhteiskuntavastuun huomioimisessa toimittajan valinnassa. (Johnsen ym. 2019, 73, 75–76.)

Jotta sidosryhmien odotukset yhteiskuntavastuusta voidaan ottaa huomioon toimittajan valinnassa, tulee toimittajan valintaan ja sen prosessiin tehdä muutoksia. Sidosryhmien odotusten huomioimiseksi yrityksen on ensinnäkin tunnustettava sille merkittävimmät sidosryhmät ja pohdittava, onko yhden sidosryhmän odotuksiin vastaaminen olennaisempaa kuin toisen. Nyt useat yritykset jättävät kaiken päätöksenteon yrityksen johdolle sen sijaan, että ne kuulisivat sidosryhmiensä odotuksia ja vastaisivat niihin. Toiseksi toimittajan valinnassa on siirryttävä liiallisesta toimittajakeskeisyydestä kohti sen strategista merkitystä osana liiketoimintaa. Edelleen toki on olennaista keskittyä toimittajan ominaisuuksiin, kuten laatuun ja hintaan, mutta niiden kriteerien ohella on otettava laajemmin huomioon yhteiskuntavastuu ja siten vastattava sidosryhmien odotuksiin siitä koko yrityksen toiminnan laajuudella. (Huang ym. 2022, 227; Govindan 2018, 353; Schneider & Wallenburg 2012, 252–254.)

Kun yritys haluaa ottaa sidosryhmiensä odotukset yhteiskuntavastuusta huomioon toimittajan valinnassa, tulisi sen tiedostaa sekä toimittajan valinnan että yhteiskuntavastuun strategisuus ja merkitys liiketoiminnan kannalta. Ostajayrityksen ja sen toimittajan yhteiskuntavastuun mukaiset tai vastaiset toimet heijastuvat toinen toisiinsa. Niinpä, jos yritys haluaa toimia sidosryhmiensä odotusten mukaisesti yhteiskuntavastuun mukaan, tulee sen varmistua siitä, että sen toimittajat toteuttavat yhteiskuntavastuuta samalla tavalla. Toimittajan valinta voi siis poikia niin positiivisia kuin negatiivisiakin vaikutuksia ostajayritykselle ja sen yhteiskuntavastuun toteuttamiselle. (Han & Lee 2021, 116; Lee & Lee 2019.) Olennaista on ymmärtää toimittajan valinta keinona huomioida sidosryhmien odotukset yhteiskuntavastuusta, sillä sidosryhmät tyypillisesti pitävät yritystä vastuullisena myös niiden toimittajan teoista. Jos yritys siis haluaa täyttää sidosryhmiensä odotukset yhteiskuntavastuusta, on sen

tiedostettava toimittajan vaikutus ostajayritykseen sekä sidosryhmien tyypillinen käyttäytyminen ja tehtävä valintansa toimittajasta sen mukaan. (Johnsen ym. 2019, 381.)

Sidosryhmien odotusten huomioiminen ja niihin vastaaminen edellyttää, että yhteiskuntavastuu huomioidaan toimittajan valinnassa. Luvussa 3.1 tarkasteltiin yhteiskuntavastuullisen toimittajan ominaisuuksia, joiden toteutumista on hyvä arvioida toimittajaa valittaessa. Luvussa 3.2 puolestaan esiteltiin vastuullinen toimittajan valinta, joka on rakentunut sen pohjalta, kun toimittajan valinnassa on alettu laajemmin huomioidaan vastuullisuuteen ja yhteiskuntavastuuseen liittyviä kriteerejä (Thornton ym. 2013, 68). Yhteiskuntavastuun käsitteelle olennaista on, että se kattaa niin yrityksen sisäisen kuin ulkoisenkin vastuullisuuden (Waheed ym. 2019, 1307). Toimittajan valinnassa onkin kiinnitettävä huomiota paitsi toimittajan toimien ympäristövaikutuksiin myös siihen, miten työntekijöitä kohdellaan tai mistä toimittaja hankkii materiaalinsa. Yhteiskuntavastuun toteuttamisessa on kyse niin ikään toiminnan negatiivisten vaikutusten poistamisesta kuin myös positiivisten vahvistamisesta ja lisäämisestä (Maignan & Ms Alister 2003, 79). Se on myös näkökulma, joka toimittajan valinnassa tulee huomioida, kun sidosryhmien odotukset yhteiskuntavastuusta pyritään täyttämään.

Toimittajan valinta on keino huomioida sidosryhmien odotukset yhteiskuntavastuusta. Jotta odotusten täyttäminen olisi mahdollista, tulee niiden sekä toimittajan valinnan merkitys yrityksen liiketoiminnan kannalta tunnistaa. Odotusten huomioiminen pakottaa yrityksen suunnittelemaan toimintojaan ja muodostamaan tavoitteitaan odotusten pohjalta. Lisäksi itse toimittajan valinnan tärkeys yrityksen toiminnassa tulee ymmärtää ja sen yhteys muihin toimintoihin pitää tuoda selkeästi ilmi. Yrityksen tulee nähdä, että niin yhteiskuntavastuun kuin toimittajan valinnankin toteuttamisessa on kyse strategisista päätöksistä, jotka ohjaavat koko yrityksen tulevaa suuntaa.

4.3 Sidosryhmien odotuksiin vastaamisen hyödyt sidosryhmäsuhteille

Kun sidosryhmät asettavat yrityksille odotuksia huomioida yhteiskuntavastuu laajemmin toiminnassaan, tulee yritys ikään kuin velvolliseksi täyttämään nämä odotukset. Samalla sidosryhmät tuottavat yrityksille erilaisia hyötyjä ja resursseja, kuten osaamista, taloudellista tukea ja tunnettuutta, joiden loppuminen voisi olla yrityksen toiminnan jatkumisen kannalta haitallista. (Zhang ym. 2012, 545; Maignan & Mc Alister 2003, 83.) Voidaan siis nähdä, että yrityksen on pakko vastata sidosryhmiensä odotuksiin, jotta se voi turvata niiltä saatavat hyödyt. Kuitenkin edellä mainittujen syiden ohella yrityksen on

kannattavaa vastata sidosryhmiensä odotuksiin yhteiskuntavastuusta, sillä se tuottaa sille erilaisia hyötyjä myös sidosryhmäsuhteiden kannalta. Shamsollahi ym. (2021, 418) korostavat, että sidosryhmäsuhteiden ylläpitäminen ja niiden vahvistaminen on tärkeää niin ulkoisten kuin sisäistenkin sidosryhmien suuntaan.

Gallearin ym. (2012, 83) mukaan yhteiskuntavastuun toteuttaminen jo itsessään on osa sidosryhmäsuhteiden hallintaa. Yhteiskuntavastuun strategisuus pohjautuukin sen noudattamisen vaikutuksiin sidosryhmäsuhteiden kannalta (Groening ym. 2022, 1689; Lee & Lee 2019). Koska yrityksen menestys taas pohjautuu pitkälti sen sidosryhmäsuhteiden laatuun, on sidosryhmien yhteiskuntavastuuseen liittyviin odotuksiin vastaaminen olennaista suhteiden ylläpitämisen ja sen kautta yrityksen toiminnan jatkumisen kannalta. Sidosryhmien odotukset yhteiskuntavastuusta ovat lisääntyneet ja tulleet yhä painokkaammiksi, minkä vuoksi niiden huomioiminen on pakollista yrityksen menestyksen saavuttamiseksi ja säilyttämiseksi. (Kannan 2018, 393, 408.)

Sidosryhmien asettamiin odotuksiin vastaaminen on keino vahvistaa sidosryhmäsuhdetta ja sen kautta saavuttaa muita hyötyjä liiketoiminnan kannalta (Lindgreen 2019, 135). Yhteiskuntavastuuseen liittyviin odotuksiin vastaaminen vahvistaa sidosryhmäsuhteita, sillä se lisää luottamusta yrityksen ja sen sidosryhmien välillä. Samalla arvon luominen yrityksen sidosryhmille on helpompaa, mikä edelleen vahvistaa sidosryhmäsuhdetta sekä sen tärkeää osaa, luottamusta. (Lee & Lee 2019.) Luottamuksen vahvistaminen onkin avainasemassa sidosryhmäsuhteiden vahvistamisessa (Shamsollahi 2021, 432; Lindgreen 2019, 190). Lisäksi yhteiskuntavastuuseen liittyviin odotuksiin vastaaminen luo positiivista mielikuvaa yrityksestä ja siten vahvistaa sidosryhmäsuhteita (Reuter ym. 2012, 273). Kotlerin ym. (2022, 301) mukaan odotuksiin vastaaminen vahvistaa myös yrityksen brändiä ja lisää uskollisuutta yrityksen ja sen työntekijöiden sekä asiakkaiden välillä.

Groening ym. (2022, 1700) ovat osoittaneet, että yrityksen on mahdollista vaikuttaa epäsuorasti suhteeseensa yhtä sidosryhmää kohtaan toimimalla toisen sidosryhmän kanssa tietyllä tavalla. Niinpä asiakkaiden ja työntekijöiden yhteiskuntavastuuseen liittyvien odotusten huomioiminen voi vaikuttaa yrityksen ja toimittajien väliseen sidosryhmäsuhteeseen. Toisaalta taas asiakkaiden odotusten huomioiminen voi vahvistaa sidosryhmäsuhdetta työntekijöiden ja yrityksen välillä ja toisin päin. Groening ym. (2022,

1692) myös toteavat, että sidosryhmäsuhteen vahvistaminen asiakkaiden ja työntekijöiden suuntaan, ja ennen kaikkea luottamuksen vahvistaminen, voi vahvistaa yrityksen ja toimittajan välistä sidosryhmäsuhdetta.

Koska työntekijöiden ja asiakkaiden välillä on sidosryhminä eroja, asettavat ne erilaisia odotuksia yritysten yhteiskuntavastuuta, ja se tapahtuu erilaisista lähtökohdista. Niinpä myös näihin odotuksiin vastaaminen saa aikaan erilaisia vaikutuksia sidosryhmäsuhteiden kannalta. Asiakkaiden kohdalla yhteiskuntavastuuseen liittyviin odotuksiin vastaaminen palkitaan tyypillisesti kasvaneella luottamuksella sekä uskollisuudella yritystä ja sen tarjontaa kohtaan (Hassan ym. 2023, 1577). Lisäksi yhteiskuntavastuun toteuttaminen houkuttelee asiakkaita ja auttaa säilyttämään olemassa olevia (Tao ym. 2022, 706–707). Asiakkaiden yhteiskuntavastuuseen liittyviin odotuksiin vastaaminen sekä yleisesti yhteiskuntavastuun toteuttaminen tukee pitkien sidosryhmäsuhteiden muodostamista asiakkaiden kanssa. Lisäksi yhteiskuntavastuun toteuttaminen johtaa usein molempia osapuolia hyödyttäviin sekä pitkiin sidosryhmäsuhteisiin. (Glaveli 2021, 367, 379.)

Työntekijöiden tilanteessa vaikutukset ovat vastaavia, mutta kuitenkin enemmän työntekijän ja yrityksen suhteeseen ja sen syventymiseen keskittyviä. Sidossuhteeseen työntekijöihin syvenee, kun yhteiskuntavastuuseen liittyviin odotuksiin vastaaminen saa työntekijät sitoutumaan yritykseen sekä tuntemaan tiiviimpää yhteyttä ja identifioitumista yritystä ja sen brändiä kohtaan. (Kowalczyk & Kurcharska 2020, 599.) Niin asiakkaisiin kuin työntekijöihin liittyvien sidosryhmäsuhteiden ylläpitoa voidaan perustella sillä, että yrityksen on annettava sidosryhmälle jotain takaisin niiden ottamaa riskiä tai tuottamaa hyötyä vastaan (Greenwood & Anderson 2009, 187). Asiakkaat tuottavat yritykselle taloudellista hyötyä ostamalla tuotteita tai palveluita ja työntekijät taas tuottavat työvoimaa ja osaamista yritykselle ja siten mahdollistavat sen toiminnan jatkumisen. Samalla ne ottavat riskin luottaessaan yritykseen palvelun tai tuotteen tarjoajana sekä työnantajana.

Asiakkaiden ja työntekijöiden yhteiskuntavastuuseen liittyviin odotuksiin vastaaminen voi siis epäsuorasti vaikuttaa myös yrityksen ja sen toimittajan väliseen sidosryhmäsuhteeseen. Tiivis suhde ostajan ja toimittajan välillä tehostaa liikesuhteen ominaisuuksia, kun luottamus lisääntyy ja yhteistyön osa-alueet, kuten toimitusvarmuus, laatu ja ennakoitavuus, tehostuvat (Groening ym. 2022, 1691). Bendixen ja Abratt (2007,

71) mainitsevatkin, että ostaminen ja toimittajan valinta ovat tärkeä osa yrityksen liikesuhteiden luomista ja ylläpitoa. Kun ostajan ja toimittajan välinen sidosryhmäsuhde on laadukas, heijastuu se positiivisesti kaikkiin liikesuhteen osa-alueisiin: taloudelliseen, operationaaliseen sekä strategiseen osa-alueeseen. Laadukas sidosryhmäsuhde taas pitää sisällään luottamuksen, avoimuuden, strategisen sitoutuneisuuden ja yhteisymmärryksen sekä sitoutumisen, joiden muodostumista yhteiskuntavastuun toteuttaminen odotuksiin vastaamalla edesauttaa. (Johnsen ym. 2019, 358.) Ostajan ja toimittajan välinen vahva sidosryhmäsuhde edesauttaa molempien osapuolten yhteiskuntavastuun toteuttamista ja siten tuo erilaisia hyötyjä sidosryhmäsuhteisiin niin ostajan ja toimittajan välille kuin molempien muihinkin sidosryhmäsuhteisiin (Huang ym. 2022, 228).

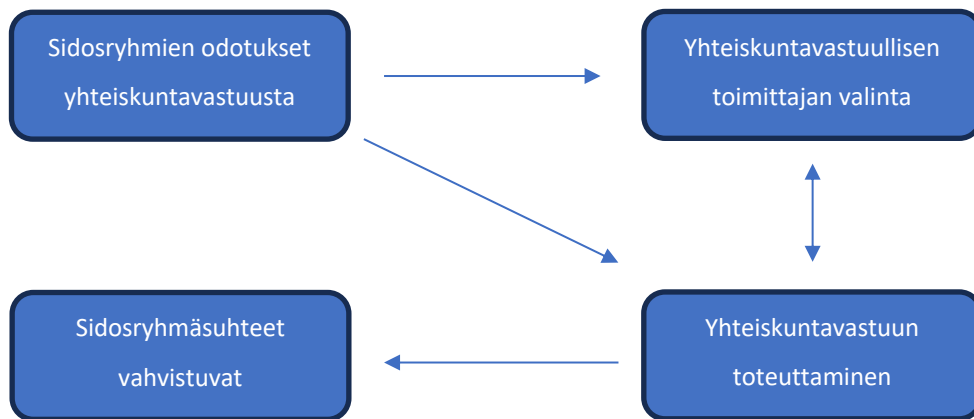
Sidosryhmät siis ovat yritykselle tärkeitä, koska ne tuottavat erilaisia hyötyjä yritykselle ja ovat valmiita ottamaan riskejä yritykseen nähden. Siinä, missä sidosryhmät itsessään tuottavat yritykselle erilaisia hyötyjä, on sidosryhmäsuhteista ja niiden ylläpitämisestä myös erilaisia hyötyjä yrityksen ja sen liiketoiminnan kannalta. Yhteiskuntavastuun toteuttaminen ja ennen kaikkea siihen liittyviin odotuksiin vastaaminen on keino vahvistaa sidosryhmäsuhteita, sillä luottamus ja sitoutuminen lisääntyvät. Lisäksi yhteiskuntavastuuseen liittyviin odotuksiin vastaaminen on keino tuottaa sidosryhmille arvoa. Tärkeää on myös huomioida, että asiakkaiden tai työntekijöiden yhteiskuntavastuuseen liittyviin odotuksiin vastaaminen vahvistaa paitsi suorasti sidosryhmäsuhdetta näihin sidosryhmiin, myös epäsuorasti muihin sidosryhmiin, kuten toimittajiin.

5 Johtopäätökset ja yhteenveto

5.1 Johtopäätökset

5.1.1 Teoreettiset johtopäätökset

Tämän tutkielman tarkoituksena oli selvittää, *miten b2b-yrityksen sidosryhmien odotukset yhteiskuntavastuusta näkyvät toimittajan valinnassa*. Tutkimuskysymys jakaantui kolmeen osaongelmaan, joiden kautta tässä luvussa esitetään tutkielman johtopäätökset. Kuviossa 3 kootaan yhteen tutkielman teoreettiset johtopäätökset ja osoitetaan niiden välillä oleva yhteys.



Kuvio 3 Yhteenveto tutkielman johtopäätöksistä

Sidosryhmien odotukset yhteiskuntavastuusta vaikuttavat siihen, miten yritys toteuttaa yhteiskuntavastuuta sekä miten toimittajat valitaan, esimerkiksi kriteerien asettamisen näkökulmasta. Lisäksi yhteiskuntavastuun toteuttaminen sidosryhmien odotuksiin vastaamalla vahvistaa sidosryhmäsuhteita. Yhteiskuntavastuun toteuttamisen sekä yhteiskuntavastuullisen toimittajan valinnan välillä puolestaan vallitsee molempiin suuntiin vaikuttava yhteys, sillä yhteiskuntavastuun toteuttaminen määrittää ostajan toimittajan valintaa, kun taas toimittajan valinta määrittää, millaiseksi ostajan yhteiskuntavastuu muodostuu.

Tutkielman ensimmäinen osaongelma oli, miten yrityksen sidosryhmien odotukset yhteiskuntavastuusta liittyvät toimittajan valintaan. Yrityksillä todetaan olevan useita erilaisia sidosryhmiä, joilla on erilaisia vaikutuksia yritykseen tai joihin yritys toiminnallaan vaikuttaa. Tutkimuksissa nousee esiin, että sidosryhmien

huomioinnottaminen on tärkeää yrityksen toiminnan kannalta. Yhteiskuntavastuun merkitys yhteiskunnassa on kasvanut ja niinpä sidosryhmät odottavat yrityksiltä yhä enemmän yhteiskuntavastuun mukaista toimintaa. Odotusten taustalla vaikuttaa sidosryhmien ymmärrys siitä, miten yrityksen ei-vastuulliset toimet heijastuvat sidosryhmiin sekä niiden yhteiskuntavastuun toteutumiseen. Tutkimusten mukaan yritysten on pakko huomioida sellaisten sidosryhmien odotukset, jotka tuottavat sille jotakin hyötyä toiminnan jatkumisen kannalta. Sidosryhmien odotukset voivat voimakkaasti ohjata yrityksen toimintaa, koska sidosryhmillä on valtaa, jolla ne velvoittavat yrityksiä toimimaan odotustensa mukaan. Vastatakseen sidosryhmiensä odotuksiin yhteiskuntavastuusta, yritysten on huomioitava ne ja toimittava niiden mukaan kaikilla liiketoiminnan osa-alueilla, niin myös toimittajan valinnassa. Toimittajan valinta onkin keskeistä yrityksen pyrkiessä kohti odotusten mukaista yhteiskuntavastuuta, sillä se luo pohjaa yrityksen muille markkinointitoiminnoille. Sidosryhmien yhteiskuntavastuuseen liittyvät odotukset siis liittyvät toimittajan valintaan, koska odotukset on huomioitava laajasti kaikilla liiketoiminnan osa-alueilla ja toimittajan valinta luo pohjaa yrityksen muille toiminnoille.

Toinen osaongelma oli, millaisia asioita toimittajan valinnassa on huomioitava, jotta sidosryhmien odotukset yhteiskuntavastuusta voidaan täyttää. Toimittajan valinta on monivaiheinen prosessi, joka luo pohjaa yrityksen muulle toiminnalle. Toimittaja valitaan useiden toimittajien joukosta asettamalla kriteerejä ja vaatimuksia sitä kohtaan. Kun yritys pyrkii täyttämään sidosryhmien odotukset yhteiskuntavastuusta, tulee toimittajan yhteiskuntavastuullisuuden täyttymisen sekä sen edistämisen olla yksi toimittajan valinnassa arvioitavista kriteereistä. Samalla on tiedostettava, että toimittajan valinta on yrityksen strateginen valinta, sillä se määrittää sekä yrityksen toiminnan että sen sidosryhmäsuhteiden suunnan. Olennaista on ymmärtää toimittajan valinta keinona huomioida sidosryhmien odotukset yhteiskuntavastuusta, sillä sidosryhmät tyypillisesti pitävät yritystä vastuullisena myös niiden toimittajan toimista. Yrityksen on siis tiedostettava toimittajan vaikutus sekä sidosryhmien tyypillinen käyttäytyminen ja tehtävä valintansa toimittajasta sen mukaan. Yrityksen on huomioitava yhteiskuntavastuu laajasti toimittajan valinnassaan, jotta se voisi täyttää sidosryhmiensä siihen liittyvät odotukset. Lisäksi tulee tiedostaa toimittajan valinnan keskeisyys yrityksen muiden toimintojen kannalta. Jotta sidosryhmien odotukset yhteiskuntavastuusta voidaan täyttää

toimittajan valinnassa, on yrityksen ryhdyttävä toteuttamaan niin yhteiskuntavastuuta kuin toimittajan valintaakin strategisesti.

Kolmas osaongelma oli, mitä hyötyä sidosryhmien yhteiskuntavastuuseen liittyvien odotusten huomioimisesta on sidosryhmäsuhteille. Sidosryhmät tuottavat yrityksille erilaisia hyötyjä, kun ne toimivat yhteistyössä yrityksen kanssa. Yhteiskuntavastuun toteuttaminen jo itsessään vahvistaa ja tukee sidosryhmäsuhteita. Kun yhteiskuntavastuuta toteutetaan siten, että sillä vastataan sidosryhmien asettamiin odotuksiin, ovat positiiviset vaikutukset sidosryhmäsuhteille vielä voimakkaammat. Odotusten huomioiminen lisää luottamusta yrityksen ja sidosryhmien välillä. Luottamus on sidosryhmäsuhteen tärkein osa, joten sen vahvistuminen vahvistaa sidosryhmäsuhteita entisestään. Lisäksi yhteiskuntavastuuseen liittyvien odotusten täyttäminen luo positiivista mielikuvaa yrityksestä, vahvistaa sen brändiä ja lisää sidosryhmien uskollisuutta yritystä kohtaan. Yhteiskuntavastuun toteuttaminen ja siihen liittyviin odotuksiin vastaaminen edesauttaa pitkien sidosryhmäsuhteiden syntymistä sekä säilyttämistä.

5.1.2 Liikkeenjohdolliset suositukset

Yritysten näkökulmasta tutkielma tuottaa hyödyllistä tietoa sidosryhmien yhteiskuntavastuuseen liittyvien odotusten ymmärtämisestä sekä niihin vastaamisesta. Sidosryhmien odotukset yhteiskuntavastuuta kohtaan tulevat vain lisääntymään ja yritysten on löydettävä keinoja yhdistää yhteiskuntavastuu yhä vahvemmin strategioihinsa ja ennen kaikkea toimintaansa. Toimittajan valinta on keskeinen toiminto yrityksessä, sillä se luo pohjaa yrityksen muille toimille sekä ostajan yhteiskuntavastuun muodostumiselle. Niinpä yritysten tulee huomioida toimittajan valinta osana yhteiskuntavastuun toteuttamista sekä sidosryhmien odotuksiin vastaamista.

Tutkielman perusteella voidaan todeta, että sidosryhmien yhteiskuntavastuuseen liittyviin odotuksiin vastaaminen on yrityksen toiminnan kannalta kriittistä. Odotuksiin vastaaminen edesauttaa yritystä paitsi säilyttämään sidosryhmiltä saavansa hyödyt, myös vahvistamaan sidosryhmäsuhdettaan niihin. Odotuksiin vastaaminen ennen kaikkea toimittajan valinnan kautta on kannattavaa, sillä toimittajan toimien vaikutus ostajan yhteiskuntavastuun muodostumiseen on laaja-alaista ja pitkäaikaista. Yritysten on havaittava niin toimittajan valinnan kuin yhteiskuntavastuun toteuttamisen strateginen merkitys osana yrityksen toimintaa.

5.2 Yhteenveto

Tutkielmassa selvitettiin kirjallisuuskatsauksen avulla, miten b2b-yrityksen sidosryhmien odotukset yrityksen yhteiskuntavastuusta näkyvät yrityksen toimittajien valinnassa. Tutkielmassa käsiteltiin, miten sidosryhmien odotukset liittyvät toimittajan valintaan sekä miten toimittajan valinnalla voidaan täyttää sidosryhmien yhteiskuntavastuuseen liittyvät odotukset. Lisäksi tutkielma kokoaa yhteen hyödyt, joita sidosryhmien yhteiskuntavastuuseen liittyviin odotuksiin vastaaminen tuo sidosryhmäsuhteiden kannalta. Sidosryhmien yhteiskuntavastuuseen liittyvien odotusten syitä ja taustoja selvitettiin luomalla ymmärrystä asiakkaista ja työntekijöistä sidosryhmänä sekä niiden yhteydestä yritykseen. Keskeinen havainto sidosryhmien yhteiskuntavastuuseen pohjautuviin odotuksiin liittyen oli, että yrityksen on vastattava näihin odotuksiin vahvistaakseen sidosryhmäsuhteitaan sekä saavuttaakseen yhteiskuntavastuun noudattamisen tuomia etuja.

Tutkielmassa selvitettiin lisäksi toimittajan valinnan yhteyttä yrityksen yhteiskuntavastuun muodostumiseen sekä sitä, miten sidosryhmien odotukset yhteiskuntavastuusta voidaan täyttää toimittajan valinnan avulla. Tärkeäksi havainnoksi nousi toimittajan valinnan keskeisyys yrityksen muiden markkinointitoimintojen kannalta. Toimittajan valinta luo pohjaa sille, millaiseksi yrityksen sidosryhmäsuhteet muodostuvat sekä millaisista lähtökohdista myyntiä ja markkinointiviestintää toteutetaan. Yritysten onkin tärkeää tiedostaa tämä ja siten ymmärtää toimittajan valinnan yhteys myös yrityksen yhteiskuntavastuun rakentumisen kannalta. Keskeisyytensä vuoksi toimittajan valinta on myös keino huomioida sidosryhmien odotukset yhteiskuntavastuusta, sillä niiden huomioimiseksi ja täyttämiseksi yrityksen on johdonmukaisesti noudatettava yhteiskuntavastuuta kaikessa toiminnassaan.

Lähteet

- Amiri, M. – Hashemi-Tabatabaei, M. – Ghahremanloo, M. – Keshavarz-Ghorabae, M. – Zavadskas, E. K. – Banaitis, A. (2021) A new fuzzy BMW approach for evaluating and selecting a sustainable supplier in supply chain management. *International Journal of Sustainable Development and World Ecology*, Vol.28 (2), 125–142.
- Bendixen, M. – Abratt, R. (2007) Corporate identity, ethics and reputation in supplier-buyer relationships. *Journal of Business Ethics*, Vol. 76 (1), 69–82.
- Carroll, A. B. (1991) The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, Vol. 34 (4), 39–48.
- Carroll, A. B. (2016) Carroll’s pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, Vol. 1 (1), article 3.
- Casidy, R. – Yan, L. (2022) The effects of supplier B2B sustainability positioning on buyer performance: The role of trust. *Industrial Marketing Management*, Vol. 102 (April), 311–323.
- Cui, X. – Qi, B. – Hussain, M. J. (2024) Vendor sustainability performance and corporate customers’ supplier selection. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 1–19.
- Efron, S. E. – Ravid, R. (2019) *Writing the literature review: a practical guide*. Guilford Press, New York.
- Fischer, D. – Malter, B. – René, M. (2020) The three dimensions of sustainability: A delicate balancing act for entrepreneurs made more complex by stakeholder expectations. *Journal of Business Ethics*, Vol. 163 (1), 87–106.
- Forbes (19.3.2010) *Greenpeace and Nestle in a kat fight*. <
<https://www.forbes.com/2010/03/18/kitkat-greenpeace-palm-oil-technology-ecotech-nestle.html?sh=1fbe644a50bb> >, haettu 8.3.2024.
- Foreman, J. (2011) Corporate social responsibility (csr) in buyer-supplier relationships: US firms and foreign suppliers. *International Journal of Business, Marketing and Decision Sciences*, Vol. 4 (1), 33–45.
- Gallear, D. – Ghobadian, A. – Chen, W. (2012) Corporate responsibility, supply chain partnersip and performance: An empirical examination. *International Journal of Production Economics*, Vol. 140 (1), 83–91.

- Glaveli, N. (2021) Corporate social responsibility toward stakeholders and customer loyalty: investigating the roles of trust and customer identification with the company. *Social Responsibility Journal*, Vol. 17 (3), 367–383.
- Govindan, K. – Shankar, M. – Kannan, D. (2018) Supplier selection based on corporate social responsibility practices. *International Journal of Production Economics*, Vol. 200, 353–379.
- Greenwood, M. – Anderson, E. (2009) “I used to be an employee but now I am a stakeholder”: Implications of labelling employees as stakeholders. *Asia Pacific journal of human resources*, Vol. 47 (2), 186–200.
- Groening, C. – Ngoh, C.-I. – Luchs, R. (2022) The impact of a firm’s corporate social responsibility on firm–supplier relationships: The effect of secondary stakeholder CSR on inventory days. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 29 (5), 1689–1705.
- Han, S.-L. – Lee, J. W. (2021) Does corporate social responsibility matter even in the b2b market?: Effect of B2B CSR on customer trust. *Industrial Marketing Management*, Vol. 93 (February), 115–123.
- Harmaala, M.-M. – Jallinoja, N. (2012) *Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta*. Sanoma Pro, Helsinki.
- Hassan, Y. – Akhouri, A. – Kodwani, D. (2023) Corporate social responsibility authenticity as a determinant of repurchase intentions. *Social Responsibility Journal*, Vol. 19 (9), 1577–1594.
- Homburg, C. – Stierl, M. – Bornemann, T. (2013) Corporate social responsibility in business-to-business markets: How organizational customers account for supplier corporate social responsibility. *Journal of Marketing*, Vol. 77 (6), 54–72.
- Huang, Y. – Surface, D. L. – Zhang, C. (2022) Corporate social responsibility and sustainability practices in B2B markets: A review and research agenda. *Industrial Marketing Management*, Vol. 106 (October), 219–239.
- Johnsen, T. E. – Howard, M. – Miemczyk, J. (2019) *Purchasing and supply chain management: a sustainable perspective*. 2. p. Routledge, London.
- Kangasniemi, M. – Utriainen, K. – Ahonen, S.-M. – Pietilä, A.-M. – Jääskeläinen, P. – Liikanen, E. (2013) Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon. *Hoitotiede*, Vol. 25 (4), 291–301.

- Kannan, D. (2018) Role of multiple stakeholders and the critical success factor theory for the sustainable supplier selection process. *International Journal of Production Economics*, Vol. 195, 391–418.
- Kotler, P. (2006) Future perspective. Teoksessa: *B2B Brand management*, toim. Kotler, P. – Pfoertsch, W., 297–325. Heidelberg, Berlin.
- Kowalczyk, R. – Kucharska, W. (2020) Corporate social responsibility practices incomes and outcomes: Stakeholders' pressure, culture, employee commitment, corporate reputation, and brand performance. A Polish–German cross-country study. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 27 (2), 595–615.
- Lee, H. – Lee, S. H. (2019) The impact of corporate social responsibility on long-term relationships in the business-to-business market. *Sustainability*, Vol, 11 (19), 5377.
- Lindgreen, A. (2019) *Engaging with stakeholders: a relational perspective on responsible business*. Taylor & Francis Group, Abingdon.
- Lynes, J. K. – Andrachuk, M. (2008) Motivations for corporate social and environmental responsibility: A case study of Scandinavian Airlines. *Journal of International Management*, Vol. 14 (4), 377–390.
- Maignan, I. – Mc Alister, D. T. (2003) Socially responsible organizational buying: How can stakeholders dictate purchasing policies? *Journal of Macromarketing*, Vol. 23 (2), 78–89.
- Morsing, M. – Schultz, M. (2006) Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics (Oxford, England)*, Vol. 15 (4), 323–338.
- Mousavi, Mir D. – Mousavi, Mir. D. (2023) The effect of stakeholder's pressure on firm market performance and the mediating role of corporate responsibility, sustainable supplier selection, and marketing capability. *Corporate Reputation Review*, Vol. 26 (3), 179–191.
- Peng, Y. – Zhang, X. – von Donk, D. P. – Wang, C. (2022) How can suppliers increase their buyers' CSR engagement: the role of internal and relational factors. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 42 (2), 206–229.

- Pfajfar, G. – Shoham, A. – Malecka, A. – Zalaznik, M. (2022) Value of corporate social responsibility for multiple stakeholders and social impact – Relationship marketing perspective. *Journal of Business Research*, Vol. 143, 46–61.
- Reuter, C. – Goebel, P. – Foerstl, K. (2012) The impact of stakeholder orientation on sustainability and cost prevalence in supplier selection decisions. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 18 (4), 270–281.
- Salminen, A. (2011) *Mikä on kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Vaasan yliopiston julkaisuja: opetusjulkaisuja nro 62. Vaasan yliopisto, Vaasa.
- Schneider, L. – Wallenburg, C. M. (2012) Implementing sustainable sourcing – Does purchasing need to change? *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 18 (4), 243–257.
- Schniederjans, D. G. – Khalajhedayati, M. (2023) Corporate responsibility communication and score trends: A buyer and supplier perspective. *International Journal of Production Economics*, Vol. 257, 108780.
- Shamsollahi, A. – Chmielewski-Raimondo, D. A. – Bell, S. J. – Kachouie, R. (2021) Buyer-supplier relationship dynamics: a systematic review. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 49 (2), 418–436.
- Tao, R. – Wu, J. – Zhao, H. (2022) Do corporate customers prefer socially responsible suppliers? An instrumental stakeholder theory perspective. *Journal of Business Ethics*, Vol. 185 (3), 689–712.
- Thornton, L. M. – Autry, C. W. – Gligor, D. M. – Brik, A. B. (2013) Does socially responsible supplier selection pay off for customer firms? A cross-cultural comparison. *The Journal of Supply Chain Management*, Vol. 49 (3), 66–89.
- Waheed, A. – Zhang, Q. – Rashid, Y. – Khan, S. Z. (2019) The impact of corporate social responsibility on buying tendencies from the perspective of stakeholder theory and practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 27 (3), 1307–1315.
- Yang, Y. – Jiang, Y. (2023) Buyer-supplier CSR alignment and firm performance: A contingency theory perspective. *Journal of Business Research*, Vol. 154, 113340.
- Zhang, M. – Ma, L. – Su, J. – Zhang, W. (2012) Do suppliers applaud corporate social responsibility? *Journal of Business Ethics*, Vol. 121 (4), 543–557.

Zimmer, K. – Fröhling, M. – Schultmann, F. (2016) Sustainable supplier management – a review of models supporting sustainable supplier selection, monitoring and development. *International Journal of Production Research*, Vol. 54 (5), 1412–1442.