



**Open your mind. LUT.**

Lappeenranta **University of Technology**

School of Business and Management

Talousjohtaminen

## **Ympäristöystävällisyyden vaikutus yrityksen hankintastrategiaan**

Environmental issues in corporate's purchasing strategy

Miina Rajakangas

Ohjaaja: Sanna Sintonen

## TIIVISTELMÄ

Tekijä: Miina Rajakangas  
Akateeminen yksikkö: School of Business and Management  
Koulutusohjelma: Talousjohtaminen  
Ohjaaja: Sanna Sintonen

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miksi yritykset haluavat hyödyntää ympäristöystävällistä hankintastrategiaa hankintatoimensa tukena. Ympäristöystävällisen hankintatoimen ja -strategian määrittelyn jälkeen tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella motiiveja, jotka ohjaavat yrityksen korostamaan ympäristöystävällisiä arvoja hankintapäätöksiä tehtäessä. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella menetelmällä perehtyen ensin teoriaosiossa aikaisempaan aiheesta kirjoitettuun teoriakirjallisuuteen ja tieteellisiin artikkeleihin, jonka jälkeen empiriaosio toteutettiin hyödyntäen esimerkkiyritykseltä saatua haastattelua.

Tutkimuksen perusteella ympäristöystävällisen hankintastrategian päämääränä on hankintojen toteuttaminen ympäristöä säästävin keinoin. Tämä ajatustapa toimii kaikkia yrityksen hankintaosaston toimia määrittävänä kriteerinä. Ympäristöystävällisyyden ollessa yritystason arvo on hankintatoimen hyväksyttävä se osaksi toimintaansa, jotta yhteiset tavoitteet ympäristön osalta voitaisiin saavuttaa. Ympäristöystävällisellä toiminnalla vastataan myös lainsäädännön ja erilaisten ympäristöjärjestelmien asettamiin vaatimuksiin sekä sidosryhmien kasvaviin odotuksiin.

Ympäristöystävällisellä hankintatoimella yritykset tavoittelevat tyypillisesti taloudellisia hyötyjä sekä kustannussäästöjen että suurempien tuottojen muodossa. Tämän lisäksi yritykset pyrkivät ympäristöystävällisen toiminnan avulla parantamaan brändiään ja mainettaan, jotta ympäristötietoiset kuluttajat saataisiin ostamaan yrityksen tuotteita. Parantuneen taloudellisen tilanteen sekä hyvän maineen avulla pyritään myös saavuttamaan kilpailuetua suhteessa muihin alan toimijoihin tai ainakin vastaamaan jo markkinoilla vallitsevaan kilpailuun niin, ettei yritys erotu negatiivisessa mielessä kilpailijoistaan heikon ympäristötietoisuutensa vuoksi.

## **ABSTRACT**

Author: Miina Rajakangas  
Faculty: School of Business and Management  
Bachelor's Programme: Financial Management  
Examiner: Sanna Sintonen

The goal of this research was to find out why companies want to emphasize environmental issues in their purchasing strategy. After defining environmental friendly purchasing and purchasing strategy the research examined the motives behind corporates' environmental purchasing decisions. Methods that were used were qualitative, and the theory of the research is based on the literature written of the topic and earlier researches. The empiric material of the research was gathered by interviewing one case company, and the empirical part is based on that.

According to the research, environmental purchasing strategy aims at implementing environmental aspect into the purchasing process. This policy must be considered every time a purchasing decision is made. When taking care of environment is a common value of the whole company, must the purchasing department adapt the idea to department's actions because of the common purpose. Environmental actions are an answer to the demands of regulations and environmental standards, and companies also want to fulfil the expectations of their important stakeholders.

Usually the motive behind adapting an environmental aspect into the purchasing strategy is economical. When it comes to costs of the purchase, companies can save money and the products are supposed to sell better when they are made with environmental friendly techniques. With environmental actions companies try to improve their brand and reputation, which is supposed to tempt the consumers that are interested in environmental aspects of the product. With better economical situation and good reputation companies try to accomplish competitive advantage or at least stay among the competitors, if the environmental actions are common in the industry.

## Sisällysluettelo

1. Johdanto .....	1
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajoitukset .....	2
1.2 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto .....	3
1.3 Teoreettinen viitekehys ja kirjallisuuskatsaus .....	3
1.4 Tutkimuksen rakenne .....	6
2. Ympäristöystävällisyys .....	7
2.1 Ympäristönäkökulman huomioimiseen vaikuttavat tekijät .....	7
2.2 Yritysvastuu .....	9
3. Ympäristöystävällisyys yrityksen hankintastrategiana .....	11
3.1 Hankintastrategia .....	12
3.2 Ympäristönäkökulma hankintatoimessa .....	13
3.3 Ympäristöystävällisyyden vaikutus hankintaketjuun .....	17
3.4 Globalisaation vaikutukset .....	19
3.5 Vihreän hankintatoimen tavoitteet .....	20
4. Ympäristöystävällisen hankintastrategian tavoitteet käytännössä .....	23
4.1 Ympäristöystävällisyys esimerkkiyrityksen hankintatoimessa .....	23
4.2 Ympäristöystävällisen hankintatoimen tavoitteet .....	25
4.3 Ympäristöystävällisen hankintatoimen haasteet .....	27
4.4 Sidosryhmät ja raportointi .....	28
5. Yhteenveto ja johtopäätökset .....	30
LÄHDELUETTELO .....	35

## LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

## KAAVIOLUETTELO

Kuva 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kuva 2. Viitekehys vihreän hankintatoimen käytänteiden toimeenpanosta

Kuva 3. Ympäristöystävällisen hankintastrategian motiivit

# 1. Johdanto

Ekologisuus on tänä päivänä nouseva trendi yrityksen toimialasta riippumatta. Myös hankintatoimen merkitys yritystoiminnassa on viime aikoina kasvanut. Tässä tutkimuksessa nämä kaksi ajankohtaista ilmiötä yhdistyvät, kun tutkimuksen kohteena on ympäristöystävällisyyden vaikutus yrityksen hankintatoimeen ja -strategiaan. Vaikka ympäristöystävällisyys otetaan yrityksissä huomioon osin pakottavan lainsäädännön perusteella, on mielenkiintoista selvittää, mitkä muut motiivit ohjaavat yrityksiä kohti ekologista ajattelutapaa.

Ympäristöystävällisten hankintojen kannalta on luontevaa, että edellytetään tietoja koko hankittavan tuotteen elinkaaresta (Nissinen 2004, 11). Näin jo hankinta- ja valmistusvaiheessa pystytään vaikuttamaan myös valmiin tuotteen ekologisuuteen sekä siihen, että se voidaan hävittää ympäristöystävällisesti. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miksi yritykset päätyvät vastuulliseen hankintastrategiaan ja miten ne siitä hyötyvät.

Hankintojen strateginen merkitys ja niiden avulla saavutettavat mahdollisuudet on oivallettu kunnolla vasta parin viime vuosikymmenen aikana (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 87). Jotta hankintastrategiasta saataisiin mahdollisimman tehokas, vaaditaan sen luomiseen vakaa ymmärrys yrityksen arvoista (Cohen & Roussel 2013, 12). Tässä työssä määrittävinä arvoina toimivat ekologisuus ja yrityksen pyrkimys painottaa ympäristöystävällisyyttä hankintapäätöksiä tehtäessä. Näin muodostuu ympäristöystävällinen hankintastrategia, jonka tavoitteisiin tutkimuksessa pyritään perehtymään niin teoriakirjallisuuden kuin empiriaosiossa esitettävän haastattelun avulla.

Vihreiden arvojen vaaliminen voi osoittautua haastavaksi jo yksittäisen yrityksen kannalta, mutta erityisesti globaali kaupankäynti tuo omat haasteensa sille, että ympäristöystävällisyys pystytään varmistamaan koko hankintaketjun osalta. Tämä velvoittaa yritykset vastuuseen koko toimitusketjun luotettavuudesta ja siitä, että yritys on tietoinen koko hankintaketjun toimintatavasta. Hankintaketjun ja muun yritystoiminnan valvomisen avuksi on kehitetty

konsepti yritysvastuusta. Käsite sisältää kolme eri osa-aluetta, jotka ovat sosiaalinen, taloudellinen sekä ympäristövastuu (Niskala et al. 2013, 17). Yritysvastuun osa-alueista keskitytään tässä tutkimuksessa erityisesti ympäristövastuuseen.

## 1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajoitukset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miksi yritykset päätyvät korostamaan ekologisuutta hankintapäätöksiä tehdessään. Päättökysymyksenä on ”*Mikä saa yrityksen valitsemaan ympäristöystävällisen hankintastrategian?*”. Tähän tutkimuksen pääongelmaan liittyy alatutkimusongelmia, joiden avulla pyritään saamaan vastaus päätutkimusongelmaan.

Ensimmäinen alatutkimusongelma on ”*Mitä on ympäristöystävällisyys ja miten se näkyy yrityksen hankintatoimessa ja -strategiassa?*”. Tällä kysymyksellä avataan ympäristöystävällisyyttä terminä ja pyritään määrittelemään ympäristövastuullisen hankinnan ominaisuudet ja tavoitteet. Toinen tutkimuksen alaongelma on ”*Miten yritys hyötyy ympäristöystävällisestä hankintastrategiasta?*”. Kysymys pyrkii selvittämään yrityksen motiiveja ympäristöystävällisen hankintastrategian valitsemiseen. Lisäksi pyritään selvittämään, saavutetaanko ympäristöystävällisellä strategialla yrityksen kannalta konkreettisia hyötyjä. Erityisesti toiseen alatutkimusongelmaan hyödynnetään esimerkkiyrityksen eli Hansaprintin antamaa haastattelua, jonka avulla tuodaan käytännön näkökulma teoreettisen osion rinnalle johtopäätösten aikaansaamiseksi.

Tutkimuksen teoriaosuudessa tarkastellaan ympäristöystävällisiä hankintoja yleisellä tasolla, mutta empiriaosuudessa tutkimus rajataan koskemaan painoalaa, sillä osuuden haastattelu on saatu kyseistä alaa harjoittavalta Hansaprintiltä. Hankintaketjun luonne vaihtelee merkittävästi yritysten välisessä (business-to-business, B2B) ja yrityksen ja kuluttajan välisessä (business-to-consumer, B2C) kaupankäynnissä (Hoejmose et al. 2012, 609). Tutkimuksen empiriaosio on rajattu koskemaan yritysten välistä kaupankäyntiä, sillä se on esimerkkiyrityksen toimialalle ominainen kaupankäynnin luonne.

Yritysvastuuajattelu sisältää ekologisen ajattelun ohella sosiaalisen ja taloudellisen näkökulman. Tutkimuksessa sivutaan jonkin verran yritysvastuuta yleisellä tasolla, mutta pääpaino näistä kolmesta tekijästä on ympäristöystävällisyydellä. Tämä toimii tutkimuksen rajauksena myös kohdeyrityksen haastattelussa.

## **1.2 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto**

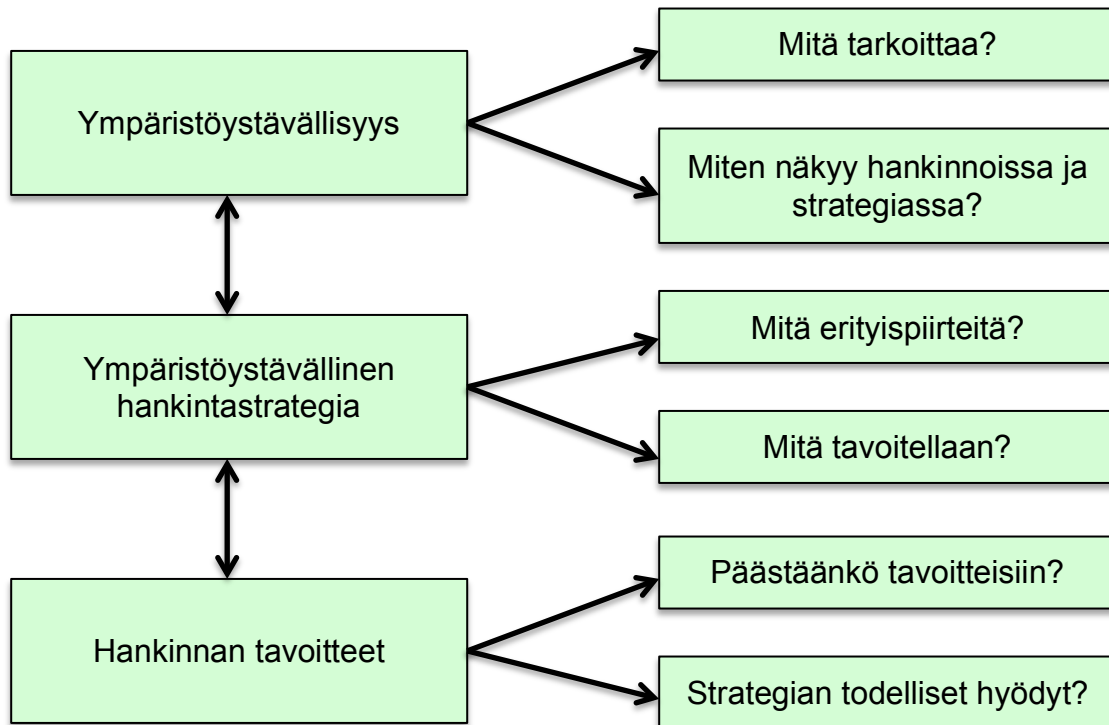
Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Kyseinen tutkimustapa on valittu tutkimuksen luonteen vuoksi, sillä tarkoituksena on kuvailla ympäristöystävällistä hankintastrategiaa ja sen soveltuvuutta käytäntöön, ei niinkään testata teorian määrittelemiä hypoteeseja käytännössä. Kvalitatiivinen tutkimus voidaan lukea tapaustutkimukseksi, eikä tapaustutkimuksen tulosten voida tavallisesti sanoa olevan yleistettävissä (Metsämuuronen 2008, 18).

Tutkimus pohjautuu hankinnoista ja ympäristöystävällisyydestä kirjoitettuun kirjallisuuteen sekä tieteellisiin artikkeleihin ja niiden analyysiin. Teoriaosuuden tarkoituksena on selventää tutkittavaa ilmiötä ja esittää siitä aikaisemmin tehtyjä tieteellisiä tutkimuksia. Empiriaosuudessa tiedonhankinta pohjautuu esimerkkiyrityksen haastatteluun, ja kyseistä tiedonhankintahaastattelua käytetäänkin osana kvalitatiivista tutkimusta. Haastattelukysymykset annettiin haastateltaville henkilöille etukäteen ennen haastattelutilannetta, ja niihin sai vastata vapaasti ilman ennalta määriteltyjä vastausvaihtoehtoja. Näin kysymykset eivät olleet liian rajaavia tai ohjailevia haastattelusta saatavan informaation ja sitä kautta tutkittavan aiheen kannalta.

## **1.3 Teorettinen viitekehys ja kirjallisuuskatsaus**

Kuvassa 1 nähdään tutkimuksen teorettinen viitekehys, joka rakentuu pää- ja alatutkimusongelmien ympärille. Tutkimus lähtee liikkeelle ympäristöystävällisyyden käsitteestä sekä siitä, miten ympäristöystävällisyys voidaan ottaa huomioon osana hankintatoimea. Tästä edetään ympäristöystävälliseen hankintastrategiaan ja siihen, mitä

kyseisellä strategialla tavoitellaan. Lopuksi tarkastellaan valitun strategian osalta sitä, voidaanko strategian tavoitteet saavuttaa tosielämässä ja onko strategialla mahdollista saavuttaa konkreettisia hyötyjä.



Kuva 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

1980-luvun lopulla ja 1990-luvun alussa kasvanut yhteiskuntatietoisuus ympäristön ongelmista sekä julkinen keskustelu ilmastonmuutoksesta ja saasteista vaikuttivat vihreän ajatusmaailman nousuun (Cosimato & Troisi 2015, 258). Näin vihreys nousi teemaksi myös yritysten hankintaketjujen osalta 1990-luvun puolivälissä. Vuosien saatossa on kiinnitetty erityisesti huomiota kaupankäynnin eettisiin, ympäristöystävällisiin ja sosiaalisiin suuntauksiin yritysvastuu-käsitteen alla (Kolk 2015). Viimeaikaisin tutkimus on keskittynyt määrittelemään hankintaketjun johtamista kolmoistilinpäätöksen eli taloudellisen, ekologisen ja sosiaalisen vastuullisuuden näkökulmasta, ja näin kestävä hankintaketjun johtaminen on ollut



trendinomaisesti aiheena monissa tutkimuksissa sekä kvantitatiivisesta että kvalitatiivisesta näkökulmasta (Eskandarpour et al. 2015, 12).

1990-luvun puolivälissä julkaistiin ensimmäistä ympäristöystävällisiin hankintoihin keskittyvää kirjallisuutta. Muun muassa Greenberg (1995, 578) kirjoitti artikkelin, joka keskittyi matemaattisten ohjelmistomallien käyttöön ympäristön laadun kontrolloimisessa. Fleischmann et al. (1997, 2) nostivat artikkelissaan esille käänteisen logistiikan eli logistiikan, jossa jo kertaalleen käytetty tuote palautetaan valmistajalle ja tämä muuttaa sen taas käytettäväksi tuotteeksi. Gungor ja Gupta (1999, 812) toivat esille ympäristöystävällisyyden mahdollisuuden jo tuotekehitysvaiheessa: näkökulma keskittyi vähentämään kaatopaikoille lähetettyä jätemäärää sekä käyttämään kierrätettyjä raaka-aineita ja osia jo kertaalleen käytetyistä tuotteista. Trendi jatkui aina 2000-luvun alkuun asti. Guide ja Van Wessenhove (2006, 345-349) käsittelivät artikkelissaan vihreitä ja ympäristöystävällisiä hankintaketjun aspekteja ja määrittivät ”closed loop supply chain managementin” arvonluonnin maksimoimiseksi koko tuotteen elinkaaren ajalta. Kyseinen suuntaus toimikin viime vuosikymmenellä vallitsevana teemana.

Vaikka nämä kehitysvaiheet kuvaavat eri näkökulmia ympäristöystävällisestä hankintaketjusta, eivät ne kuitenkaan luo yrityksen näkökulmasta kattavaa lähestymistapaa strategisen päätöksenteon tueksi ekologiselle hankintatoimelle (Gupta & Palsule-Desai 2011, 236). Vihreys voidaan kuitenkin nähdä selkeänä trendinä hankintoihin liittyvissä artikkelijulkaisuissa, sillä Seuringin (2013, 1513) tekemässä tutkimuksessa havaittiin, että tutkimusta edeltävän 15 vuoden aikana julkaistiin yli 300 artikkelia vihreän tai kestävä hankintaketjun aihepiiristä. Hankintaketjun johtaminen onkin noussut strategiseksi kysymykseksi kaikille yrityksille, joiden tavoitteet määritellään taloudellisen kilpailun, globalisoituneen kaupan palveluiden laadun ja teollisuuden kiihtyvien syklien mukaan (Eskandarpour et al. 2015, 12).

## 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen tavoitteena on edetä teoriaosiosta empiriaosioon ja muodostaa näiden pohjalta vastaukset tutkimuskysymyksiin. Ensimmäisestä eli johdantokappaleesta siirrytään teoriaosuuteen, jonka tarkoituksena on luoda vakaa pohja tutkimuksen empiriaosuudelle. Tutkimuksen toinen kappale keskittyy ympäristöystävällisyyden käsitteen määrittelyyn, jonka jälkeen kolmannessa kappaleessa ympäristöystävällisyys yhdistetään hankintastrategiaan. Kappaleen alussa määritellään hankintojen ja hankintastrategian käsitteet, jonka jälkeen keskitytään ympäristöystävälliseen hankintatoimeen. Tässä tutkimuksen osassa pyritään myös löytämään vastaus siihen, mitkä motiivit ohjaavat yrityksen valitsemaan itselleen ympäristöystävällisen hankintastrategian.

Tutkimuksen empiriaosuus alkaa neljännestä kappaleesta, jossa hyödynnetään esimerkkiyrityksen eli Hansaprintin haastattelua. Pyrkimyksenä on tutkia teoriaosiossa esitettyjä väitteitä ja tuoda näin käytännön näkökulma osaksi tutkimusta: ovatko tosielämän motiivit samat ja kohtaavatko teoria ja käytäntö esimerkkiyrityksen hankintatoimessa. Viimeisessä eli viidennessä luvussa esitetään yhteenveto sekä tutkimuksen pohjalta tehdyt johtopäätökset.

## 2. Ympäristöystävällisyys

Ympäristönäkökulma huomioidaan tänä päivänä yrityksen johtamisessa, dokumentoinnissa ja raportoinnissa muun muassa erilaisten lakisäädösten ja yritysvastuuajattelun seurauksena (Birkin et al. 2009, 277-278). Ihmisen vaikutus ympäristöön tunnustetaan yhä suuremmissa määrin, mikä on johtanut perinteisten taloudellisten, eettisten ja laskennallisten käsitysten kyseenalaistamiseen (Jones 2010, 124). Erityisesti suuret, monikansalliset yritykset ottavat entistä enemmän käyttöön vuosittaisia ympäristöraportteja, kestäviä strategioita sekä vapaaehtoisia eettisiä toimintaohjeita (Codes of Conduct) (Andersen & Skjoett-Larsen 2009, 75). Näin ympäristöystävällisyys nousee ajankohtaiseksi aiheeksi yritystoiminnassa ja määrittää osaltaan yritysten toimintamalleja. Tässä kappaleessa ympäristöystävällisyyden määrittelyn tarkoituksena on avata yritysten ympäristöystävällisen ajattelun historiaa sekä päämääriä, joihin kyseisillä toimilla yleisesti pyritään.

### 2.1 Ympäristönäkökulman huomioimiseen vaikuttavat tekijät

Vielä kaksi vuosikymmentä sitten vihreät käytänteet tulivat yrityksiin hallitusten määräysten tuloksena (Chan et al. 2012, 559). Lainsäädännön voidaankin nähdä toimineen ensisysäyksenä kohti yrityksen vihreitä arvoja, sillä sen avulla määritetään kaikkia yrityksiä koskevat minimirajoitukset. Määräykset toimivat pakottavana tekijänä, jolloin yrityksellä ei ole vaihtoehtoja jatkaa vanhaa toimintatapaansa, vaan lainsäädännössä määrätyt tekijät on adaptoitava osaksi toimintaa yrityksen halusta riippumatta. Ilman valtiollista lainsäädäntöä tai yrityksen omaa toiminnan kontrollia voi yrityksen lyhytaikainen kiinnostus luonnonsuojelua kohtaan vaarantaa yhteiskunnan tilan ja jopa pitkäaikaisen kilpailuedun (Jones 2010, 127).

Nykyään yli 600 000 yritystä on implementoinut toimintaansa ympäristöystävällisen johtamistavan tiettyjen standardien, kuten International Organization for Standardization (ISO) 14001, mukaan. Vaikuttaakin siltä, että standardit ovat hyviä edistämään ympäristöystävällisyyttä yrityksen toiminnassa myös hankintatoimen osalta, riippumatta yrityksen toimialasta tai koosta. Erityisesti ISO 14001 sertifiointia on kuitenkin kritisoitu siitä, ettei se edistä yritysten ympäristöystävällistä toimintaa riittävästi: yritykset välittävät vain

säännöksen toteutumisesta, eivätkä kiinnitä huomiota toiminnan proaktiivisuuteen ja vastuullisuuteen. (Chiarini 2014, 493-494) ISO 14001 ei myöskään tarjoa päteviä neuvoja toimittajien seulomiseksi tai toimittajien ympäristöystävällisten toimien tarkastusten arvioimiseksi (Chen 2005, 929).

Ympäristöä koskeva lainsäädäntö voi parhaassa tapauksessa synnyttää uusia innovaatioita yritysten sisällä. Porter ja van der Linde (1995, 125) ovat määritelleet innovaatioille kaksi pääkategoriaa, joiden avulla ympäristön huomioiviin lakisäännöksiin saadaan vastattua paremmin: ensimmäiseen kategoriaan kuuluvat päästöistä aiheutuneiden kustannusten minimointiin tähtäävät uudet teknologiat ja lähestymistavat, kun taas toinen kategoria keskittyy resurssien parempaan tuottavuuteen eli perustuu tehokkaampaan tuotantopanoksien käyttöön. Innovaatioilla voidaan saada aikaan siirtymä kohti kestävämpiä talouksia, mutta mahdollisuudet saavuttaa ympäristön kannalta merkittäviä hyötyjä riippuvat yritysten kyvyistä synnyttää uusia ympäristöystävällisiä teknologioita (Epicoco 2016, 427).

Tekniset innovaatiot mahdollistavat uusien huipputuotteiden ja -prosessien nopeamman kehittämisen (Lee et al. 2014, 6985). Ympäristöystävälliset käytänteet saadaankin yrityksissä käyttöön nopeasti, jos työympäristö on suotuista uusien innovaatioiden käyttöönotolle. Innovatiivisuus osana yrityksen ympäristöystävällisyyden kehitystä voi nousta tärkeään rooliin myös silloin, kun halutaan viedä ajatusta eteenpäin strategiaa kehitettäessä. Tällöin yritys ajattelee ympäristöystävällisyyttä yli pakottavien tekijöiden ja kasvattaa mahdollisuuksiaan hyötyä ekologisesta strategiasta niin hankintojen kuin muiden strategian osa-alueiden osalta, kun yrityksessä innovoidaan uusia lähestymistapoja ja käytänteitä.

Lisäksi on huomioitava vaihtoehtokustannukset, jotka syntyvät ympäristöystävällisyyden huomiotta jättämisestä. Tällaisia ovat haaskatut resurssit ja toimet sekä tuotteen vähentynyt arvo asiakkaalle. (Porter & van der Linde 1995, 122) Asiakkaan vaatimusten tullessa täytetyksi ekologisuus voi tuottaa kustannusten osalta mittaamatonta lisäarvoa tuotteeseen: ilman kyseistä panosta ei saavuteta kaikkia asiakkaan toivomia tuoteominaisuuksia ja näin ollen tyydytetä asiakkaan tarpeita. Yrityksen resurssit ovat rajalliset, joten niiden kokonaisvaltaiseen hyödyntämiseen tähtäävien käytänteiden kehittämiseen on syytä

panostaa, vaikkakin se hetkellisesti nostaisi kuluja: usein uudet toimintatavat tuottavat yritykselle arvoa vasta niiden kehittämisen ja käyttöönoton jälkeen, kun taas itse innovaatioprosessi voi hetkellisesti nostaa ajallisten ja rahallisten resurssien kulutusta. Radikaalien innovaatioiden kehittäminen vaatii usein suurta ja pitkäkestoista investointia, mikä lisää myös riskiä innovaatioiden teknisen ja markkinoinnillisen tuloksen korkean epävarmuuden vuoksi (Epicoco 2016, 427).

## 2.2 Yritysvastuu

Yritykset, jotka sitoutuvat noudattamaan yritysvastuuta, edistävät liiketoiminnassaan taloudellista, sosiaalista ja ympäristöystävällistä toimintaa yhteiskunnan kannalta. Taloudellinen vastuu viittaa yrityksen taloudelliseen myötävaikuttamiseen sidosryhmien ja velkojien osalta, sosiaalinen aspekti taas viittaa hallinnon, työntekijöiden ja toimittajien huomioimiseen osana yritystoimintaa. (Wang et al. 2015, 2232-2233) Yritykset kuvailevatkin usein itseään yhteiskunnan sosiaalisesti vastuullisina jäseninä (Jha & Cox 2015, 252). Kolmannella osa-alueella eli ympäristövastuulla tarkoitetaan kysymyksiä, jotka koskevat tehokasta ja säästävää luonnonvarojen käyttöä, ilmastonmuutoksen torjuntaa, luonnon monimuotoisuuden turvaamista, vastuuta tuotteen elinkaaresta ja arvoketjusta sekä vesien, ilman ja maaperän suojelua (Niskala et al. 2013, 18). Yritysvastuu on viimeaikoina trendinomaisesti noussut määrittämään kestävän yritystoiminnan suuntaviivoja, ja ympäristöystävällisyyden ollessa yksi yritysvastuun osa-alueista ei kyseistä käsitettä voida tutkimuksen osalta jättää huomiotta.

Yritysvastuun osa-alueiden sisältö ja painoarvot ovat yrityksestä riippuen erilaisia, sillä yritysten toimintaympäristöt ja lähtökohdat ovat vaihtelevia (Niskala et al. 2013, 24). Taloudelliseen vastuuseen viittaava osa-alue huomioidaan yrityksissä lähes automaattisesti rahallisen arvon tuottamisen ollessa yksi yritysten olemassaolon perussyistä, mutta jos yritys haluaa toimia yritysvastuuajattelun mukaisesti, on sen huomioitava konseptin kaksi muutakin osa-aluetta. Näin sosiaalinen ja ympäristövastuu ajavat yritykset ajattelemaan ja tarkastelemaan toimintaympäristössä tapahtuvia ilmiöitä ja niiden muutoksia sidosryhmien ja ympäristön hyvinvoinnin näkökulmasta. Yrityksen voivat toteuttaa yritysvastuullista

ajattelutapaa muun muassa sisällyttämällä vastuullisia ominaisuuksia tuotteisiin ja niiden valmistusprosesseihin, kierrättämällä, vähentämällä päästöjä, edistämällä kansalaisliikkeiden tavoitteita sekä edistyksellisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden kautta (McWilliams et al. 2006, 1-2).

Yritysvastuu kasvattaa yhteisöjen vaatimuksia yrityksen läpinäkyvyydestä, minkä seurauksena yritykset tiedottavat sidosryhmien odotuksia koskevista asioista (Wang et al. 2015, 2232). Raportoinnilla tarkoitetaan sitä, että yritys antaa riittävän ja tasapainoisen kuvan yritysvastuutyön tekemisistä ja tuloksista sekä yritysvastuun vaikutuksista: yritysvastuuraporttien julkaiseminen onkin samankaltainen strateginen päätös kuin ylipäätään yrityksen suhtautuminen vastuullisuuteen ja sen kehitystrendeihin (Niskala et al. 2013, 98). Raportoinnin lisääntyminen vastauksena sidosryhmien vaatimukseen pakottaa yritykset kasvattamaan yritysvastuun eri osa-alueiden huomioimisen määrää, jotta yrityksiä ei tuomita sidosryhmien silmissä näkökulmien huomiotta jättämisestä. Tällöin yritysten huomio kiinnittyy entistä enemmän myös ympäristöystävälliseen ajatteluun.

### 3. Ympäristöystävällisyys yrityksen hankintastrategiana

Hankintatoimen tehtävänä on arvon hankkiminen yritykselle ja sen asiakkaalle. Hankintatoimi keskittyy yrityksen ulkopuolisiin hankintoihin, jotka voidaan luokitella ostajan, tarpeen ja tilanteen mukaan. Hankintojen osuus voi suomalaisissa yrityksissä olla jopa 75 % liikevaihdosta, mistä johtuen niillä on merkittävä rooli yrityksen toiminnassa. (Ritvanen & Koivisto 2007, 31) Hankintayksikkö toimii organisaation ja ulkoisen toimittajaverkoston solmukohtana, joten hankintatoimen vaikutuskenttä ulottuu itse hankintaa huomattavasti laajemmalle: täten hankinnan näkökulma tulisi ottaa huomioon myös muissa yrityksen toiminnoissa (Anttila et al. 2013, 11).

Jotta hankintaketjua voidaan johtaa ympäristöystävällisesti, on otettava huomioon ketjun käytänteiden välitön vaikutus ympäristöön. Lisäksi yritysten on oltava tietoisia jokaisen tuotteen hankintaketjun jokaisesta vaiheesta ja tuotteen elinkaari on käsitettävä monialaisesti. (Gupta & Palsule-Desai 2011, 235) Tavoitteena on kohdistaa hankintoja tavallisten tuotteiden sijasta ekotuotteisiin, ja erityisen tärkeää on olla tietoinen erilaisten tuotteiden ympäristönäkökohdista sekä tuntea lainsäädännön avaamat mahdollisuudet ympäristöystävällisiin hankintoihin (Nissinen 2004, 20-21). Ympäristöystävällisen hankintatoimen odotetaan johtavan parantuneisiin ympäristökäytäntöihin, kuten jätteiden, jätevesien, ilmansaasteiden ja myrkyllisten materiaalien vähentämiseen (Green et al. 2012, 291). Ympäristöystävällisen hankintaketjun johtamiseksi yrityksen on hyvä kehittää hankintatoimea ohjaavat suuntaviivat, jotka voidaan määrittää esimerkiksi hankintatoimea ohjaavassa hankintastrategiassa.

Kappaleen tarkoituksena on tuoda yhteen tutkimuksen kaksi pääteemaa, hankintastrategia sekä ympäristöystävällisyys. Aluksi määritellään hankintastrategian käsite sekä se, mitkä tekijät voivat ohjata valitsemaan erilaisia strategioita. Tämän jälkeen siirrytään tutkimuksen pääteemaan eli ympäristöystävällisen hankintatoimen ja sitä kautta kyseisen hankintastrategian kuvaamiseen. Lopuksi edetään tarkastelemaan ympäristöystävällisyyden hyötyjä ja sitä, mikä motivoi yrityksiä adaptoimaan kyseisen strategian osaksi hankintojaan.

### 3.1 Hankintastrategia

Hankintastrategialla tarkoitetaan pidemmän aikavälin suunnitelmaa, joka antaa toiminnalle suuntaviivat ja tätä kautta tukea käytännön hankintatoimelle. Hankintastrategiassa linjataan hankintatoimeen ja tuotteisiin liittyvät tavoitteet ja vaatimukset, päätöksentekotavat, toimittajien lukumäärä, kansainväliset hankinnat, hankintasopimukset ja toimittajien yhteistyökäytännöt. Yhtenä strategian tavoitteena on viestiä koko organisaatiolle yrityksen tekemät linjaukset, ja hankintastrategiaa luotaessa onkin kiinnitettävä huomiota sen aikaväliin ja yksityiskohtaisuuteen. (Anttila et al. 2013, 11-12) Hankintatoimi on muuttunut operatiivisista toiminnoista strategiseksi osa-alueeksi yritysten kiinnostuksen suuntautuessa pitkäaikaisiin suhteisiin strategisten toimittajien kanssa (Andersen & Skjoett-Larsen 2009, 82).

Lisääntyneen ulkoistamisen myötä hankintatoimesta on kehittynyt strategisesti tärkeä osa-alue. Strateginen hankintatoimi keskittyy integroimaan hankinnan toiminnot osaksi yrityksen muita toimintoja tarkoituksenaan yhdistää hankinnan tavoitteet yrityksen muihin tavoitteisiin. (van Weele 2014, 151) Näin hankintatoimea ei voida enää pitää irrallisena osana yrityksen päämäärästä, vaan sen on tuettava yrityksen tavoitteita ja toisin päin: yrityksen strategia voi myös nojautua pitkälti hankintastrategiaan, jos hankinnat muodostavat suuren osan yrityksen liiketoiminnasta. Joskus taas hankintastrategiaa ei ole yksityiskohtaisesti määritelty, vaan koko yrityksen strategian tavoitteet ohjaavat niin hankintatoimea kuin muita yrityksen osastoja. Yritykselle on kuitenkin välttämätöntä kiinnittää huomiota strategiaansa, jos se haluaa päästä käsiksi kilpailuetuun (Chang et al. 2012, 1114).

On tärkeää huomioida, että eri strategiat eroavat yrityksestä ja sen toimittajaympäristöstä riippuen. Eroavaisuudet tulevat esille erityisesti silloin, kun yritysten välillä on useita eri toimintoja ja suhteita. (Chang et al. 2012, 1115) Ei olekaan olemassa yhtä ainoaa hankintastrategian mallia, jota voi soveltaa kaikkiin yrityksiin. Yritysten on muistettava uudistaa hankintastrategiaansa tietyllä aikavälillä tilanteiden ja toimintaympäristön muuttuessa. Kun yrityksen sidosryhmät esittävät vaatimuksia, pyritään niihin vastaamaan hankintastrategioilla: näin strategiat kehittyvät ajan myötä sidosryhmien kasvavan paineen seurauksena (Maignan et al. 2002, 642).



Yksi tyypillisistä hankintojen ohjauskeinoista on Karljicin matriisi, jossa määritetään hankintakategoriat ostoportfolioon hankintojen strategisen merkittävyyden ja ostoriskin mukaan. Tämän jälkeen neljälle syntyneelle kategorialle määritetään omat ohjausperiaatteet. Hankintoja voidaan myös luokitella muun muassa jalostusasteen, käyttötarkoituksen, toimittajamarkkinoiden rakenteen ja hankintakohteen monimutkaisuuden mukaan: lähtökohtana on havainto, että hankittavat tuotteet eroavat arvoltaan ja eri tuotekategoriat vaativat erilaisia toimintamalleja ja strategioita. (Anttila et al. 2013, 13) Hankintastrategia voi lisäksi perustua esimerkiksi SWOT-analyysiin (Strength, Weaknesses, Opportunities & Threats) tai benchmarkingiin eli yrityksen omien käytänteiden ja toimintojen vertailuun joko sisäisesti tai suhteessa muihin organisaatioihin (Ritvanen & Koivisto 2007, 132).

Tässä tutkimuksessa hankintastrategia määritellään yrityksen toimintaa ohjaavan arvon eli ympäristöystävällisyyden mukaan. Kun yrityksellä on arvoistaan tarpeeksi vahva käsitys, voi toimintaa määrittävä arvo toimia myös strategiaa määrittävänä tekijänä ja näin luoda suuntaviivat niin koko yrityksen toiminnalle kuin hankintatoimelle. Kohti ympäristöystävällistä strategiaa yritystä ajaa halu saavuttaa taloudellista menestystä huomioimalla ympäristönäkökulma osana toimintaansa (Rodrigue et al. 2013, 301). Saman ajatuksen voi nähdä määrittelevän myös hankintatason strategiaa: ympäristöystävällinen hankintastrategia määrittää ne hankintaosaston toimet, jotka tähtäävät yrityksen kannalta parhaaseen lopputulokseen ympäristöystävällisin hankinnan keinoin. Käytännön toimenpiteiden lisäksi strategiassa voi olla tavoitteena tietyn ympäristöystävällisen tason saavuttaminen hankintojen osalta, tai hankintastrategian avulla voidaan tähdätä yritystason tavoitteiden toteutumiseen.

### **3.2 Ympäristönäkökulma hankintatoimessa**

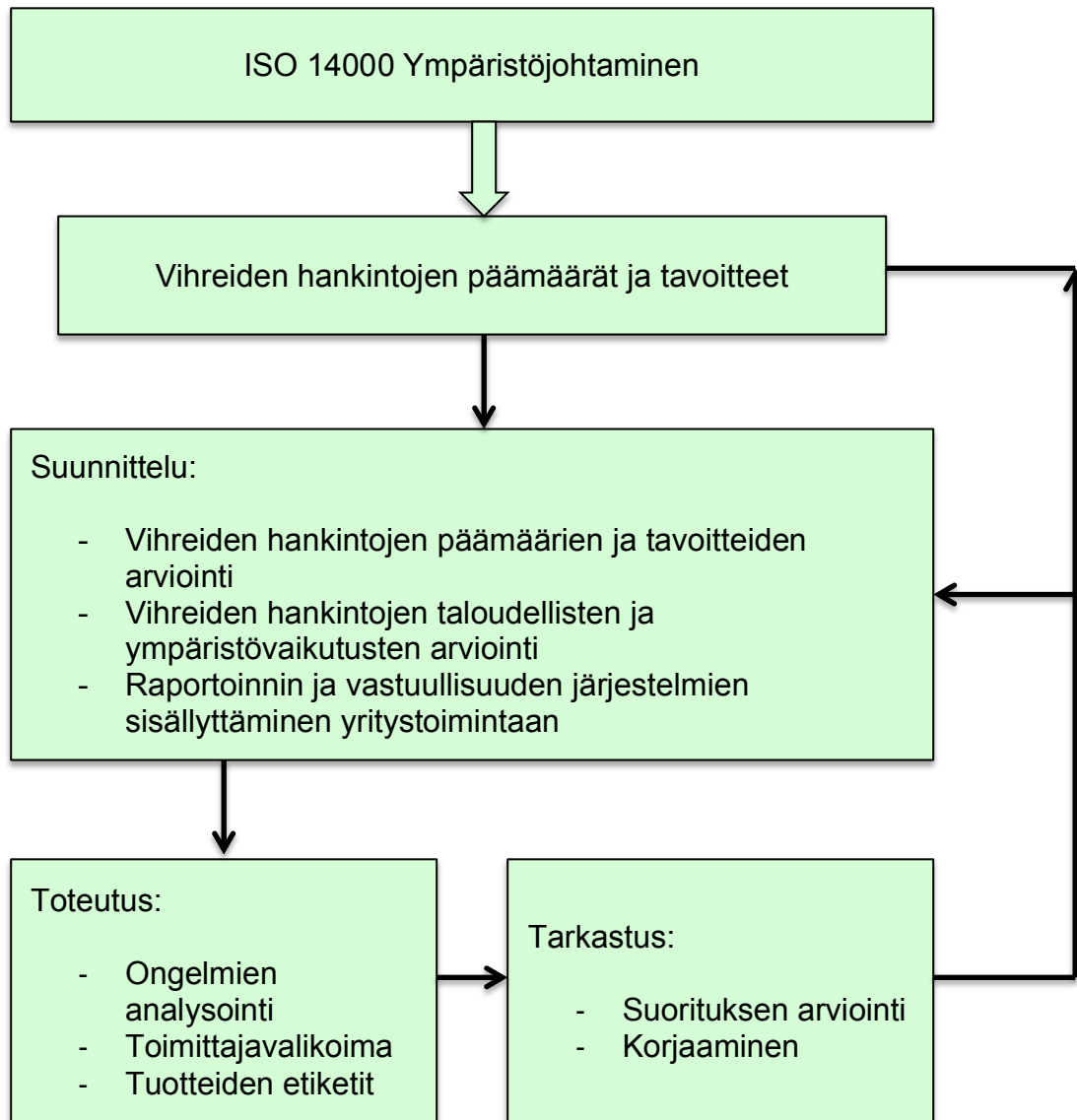
Ympäristönäkökulmasta hankinnan tärkeimpiä vaiheita ovat tarveharkinta, tarjouspyynnön laatiminen ja tarjousten vertailu, vaikkakin ympäristöystävällisyyden toteutumista on syytä tukea prosessin muissakin vaiheissa. Tarjouskilpailuvaiheessa on syytä pyrkiä siihen, että tiedonsaajien joukossa on ekotuotteiden toimittajia. Hankintasopimukseen tulee määritellä tuotteiden keskeiset sopimukset sekä vastaavuus tarjouspyynnön teknisiin eritelmiin. Tämän

lisäksi on seurattava toimituksen vastaavuutta sopimukseen niin ympäristöominaisuuksilta kuin tuotteen muilta ominaisuuksilta. (Nissinen 2004, 31) Näin erityisesti toimittajavalinnalla on suuri merkitys hankintatoimen ekologisuuden saavuttamiseksi. Asiakkaiden ja lainsäädännöllisten tekijöiden vaatiessa ympäristöystävällisiä prosesseja, tuotteita ja palveluita on tärkeää, että johtajat tunnistavat ja implementoivat yrityksen toimintaan kestäviä ja hankintaketjun välityksellä leviäviä käytänteitä (Green et al. 2012, 291). Yritysten ulkoistaessa toimintaansa yhä enenevässä määrin on hankintatoimella entistä tärkeämpi rooli markkinoilla tarjottavien tuotteiden kestävä tuotannon varmistamisessa (Reuter et al. 2010, 45).

Yritykset adaptoivat ympäristönäkökulman osaksi hankintatoimeaan oma-aloitteisesti silloin, kun yritys on jo asettanut toiminnalleen ympäristöystävällisiä standardeja ja näin yrittää sovittaa hankintaketjua osaksi tätä kokonaisuutta (Preuss 2001, 346). Yksi tärkeimmistä standardeista, joka ajaa hankintaketjun kehittymistä, on ISO 14001, joka sisältää pykälän 4.4.6 koskien hankintaketjun sisäistä ympäristöaspektia: jotta yritys voisi saavuttaa ISO 14001 sertifikaatin, sen on kehitettävä hankintaketjuaan (Chiarini 2014, 494). Ohjeistukset ja standardit voivat myös toimia kriteereinä toimittajan valinnassa sekä määrittää parannusten minimitason suunniteltaessa kestäviä tuotteita (Harms et al. 2013, 208). Toisaalta tietyt säännökset voivat myös estää yrityksiä kehittämästä prosesseja ja teknologiaa, jotka ovat välttämättömiä vihreiden hankintaketjujen kannalta: tekijänoikeuksiin ja patentteihin viittaavat säännökset tekevät informaation jakamisen yritysten kesken vaikeaksi lakien määrittäessä informaation kontrolloijat, jolloin hyvien käytänteiden leviäminen on täysin yksittäisten yritysten hallinnassa (Li et al. 2015, 159).

Chen (2005, 929) esitti tutkimuksessaan vihreän hankintatoimen mukaiset suuntaviivat, tarkoituksenaan tiivistää yleiskuva kolmesta vihreän hankintatoimen toimeenpanoon tarvittavasta vaiheesta. Nämä vaiheet esitetään kuvassa 2. Kuvio lähtee liikkeelle ISO 14000 -standardisarjan soveltamisesta. ISO 14000 -standardisarja on suunniteltu yrityksille helpottamaan omien ympäristöystävällisten toimien ja niistä suoriutumisen seuraamista (Begley 1996, 298). Nämä standardit, joihin myös tutkimuksessa aikaisemmin mainittu ISO

14001 kuuluu, määrittelevät koko yrityksen toimintaa ja näin niitä sovelletaan myös osaksi hankintatoimea.



Kuva 2. Viitekehys vihreän hankintatoimen käytänteiden toimeenpanosta (Chen 2005, 930)

Aluksi yrityksen on luotava selkeät käytänteet vihreiden hankintojen toteuttamiselle: näiden käytänteiden tulisi kuvata hankinnan tavoitteita ja päämääriä. Suunnitteluvaiheessa yritys määrittelee toimintatapojensa yksityiskohdat ja mittaustavat, tarkoituksenaan saavuttaa asetetut ympäristötavoitteet. Toteutusvaiheessa on tarkoitus kasvattaa hankintojen tekijän

tietoisuutta vihreiden käytänteiden toimeenpanosta, sillä tietoisuudella on mahdollista tehostaa ympäristöystävällisiä toimia. Lopuksi tarvitaan tehokasta arviointitapaa, jotta voidaan mitata ja kehittää tosiasiallista ympäristöystävällisistä toimista suoriutumista. (Chen 2005, 930) Jos huomataan, että yritys ei suoriudu hankinnoistaan ympäristöystävällisten tavoitteidensa mukaisesti, voidaan prosessissa palata joko uusien tavoitteiden asettamiseen tai muuttamaan toimintatapoja paremmin jo määriteltäviä tavoitteita vastaaviksi. Kyseistä prosessia on helppo hyödyntää ympäristöystävällisen hankintastrategian luomisessa, sillä mallissa määritellään hankintojen tavoitteet ja toimet, joita voidaan käyttää päämääriin pyrittäessä ja näin elementteinä strategian muodostamiseen.

Chiarini testasi tutkimuksessaan ympäristöystävällisten hankintojen kehitysmahdollisuuksia teollisuus- ja palvelusektoreiden välillä. Standardien lisäksi ympäristönäkökulma huomioitiin hankinnoissa ympäristöystävällisyyden valvontana, jätteiden hoitona, käänteisen logistiikan systeeminä, ympäristöystävällisinä mittareina sekä tuotteiden uudelleenvalmistuksena ja -käyttönä. Tutkimuksessa selvisi, että teollisuusyritykset uskovat säädösten, kuten ISO 14001 ja EMAS (the Eco-Management and Audit Scheme), vaikuttavan vähäisesti ympäristöystävällisen hankintaketjun kehitykseen, kun taas palveluyritykset uskovat niiden vaikutukseen suuremmin. LCA-standardia (Life Cycle Assessment) eli elinkaariarviointia taas pidetään tehokkaana molemmilla sektoreilla. Muiden strategioiden soveltaminen kestävä hankintaketjun kehittämiseksi, kuten ympäristömittareiden käyttö ja jätteiden vähentäminen, on hyväksyttävää kaikilla sektoreilla. Palvelusektori taas ei huomio toiminnassaan käänteistä logistiikkaa tai uudelleenkäyttöä ja -valmistusta yhtä suurissa määrin kuin teollisuusyritykset, mikä voi johtua siitä, että palveluyritykset harvemmin käsittelevät fyysisiä tuotteita tai logistiikkaketjuja. (Chiarini 2014, 497-502)

Harms et al. (2013, 210) tutkiessa saksalaisia pörssiyrityksiä arvioivat ne ympäristöystävällisen hankintatoimen kehittämisen kannalta tärkeimmiksi tekijöiksi jätteiden (91 %), kasvihuonepäästöjen (84 %) ja negatiivisesti ympäristöön vaikuttavien tekijöiden (84 %) vähentämisen. Nämä keinot voidaan nähdä melko perinteisiksi tavoiksi ympäristötaakan vähentämisessä. Useat ympäristöystävälliset ratkaisut ovatkin perinteisesti haitallisten ympäristövaikutusten vähentämiseen perustuvia toimia, vaikka yritykset voisivat adaptoida

toimintaansa ennaltaehkäiseviä keinoja jätteiden ja päästöjen lähteiden vähentämiseksi: vastauksena tähän useat yritykset ovat ottaneet käyttöön ulospäin suuntautuvia käytänteitä laajentaakseen vihreää hankintaketjua organisaation rajojen yli (Hsu et al. 2013, 657).

Ennaltaehkäiseviä eli proaktiivisia keinoja jätteiden vähentämisen ohella ovat vihreiden tuotteiden ja pakkausten kehittäminen, energian säästö, kierrätys sekä ympäristöystävällisen yrityskulttuurin luominen (Carter et al. 2000, 220). Proaktiivisessa toiminnassa innovaatioilla on suuri merkitys, sillä niiden avulla päästään käsiksi teknologiaan, jota muilla ei vielä ole käytössä. Kun ympäristö huomioidaan osana liiketoimintaa voikin syntyä innovaatioita, jotka hyödyttävät levitessään niin yksittäistä yritystä kuin koko toimialaa.

### **3.3 Ympäristöystävällisyyden vaikutus hankintaketjuun**

Jotta vihreä hankintaketju muodostettaisiin, on yrityksen työskenneltävä yhteistyössä kumppaneidensa kanssa niin hankinnan, tuotesuunnittelun, valmistuksen kuin kuljetuksenkin osalta (Chan et al. 2012, 559). Ympäristöystävällisten käytänteiden soveltaminen vaatii valmistajayritykseltä yhteistyötä niin toimittajien kuin asiakkaiden kanssa (Green et al. 2012, 291). Vihreät arvot voivat tehdä hankintaketjun valvomisen haasteellisemmaksi, mutta toisaalta onnistuessaan ympäristöystävälliset vaatimukset ulottuvat koko ketjun ajalle, jolloin arvojen vaikutus voi kattaa useamman kuin yhden tuotteen valmistamisen. Harms et al. (2013, 210) esittävätkin tutkimuksessaan, että yritykset pitävät kestäväää hankintaketjun johtamista pikemminkin mahdollisuutena kuin riskinä.

Onkin loogista, ettei yritys yritä tehdä vain hankintatoimestaan vastuullista: yhden osaston on vaikea hyväksyä vihreitä arvoja, jos niitä ei harjoiteta osana kaikkea muuta yrityksen toimintaa. Andersenin ja Skjoett-Larsenin (2009, 82) mukaan vastuullisen ajattelun noudattaminen osana hankintatoimea vaatii yritysvastuun arvojen hyväksymistä koko organisaation tasolla. Ympäristöystävällisyyden ollessa osa yritysvastuuta ei yritys voi väittää noudattavansa ympäristön kannalta kestäviä toimintatapoja, jos ainoastaan hankintaosasto noudattaa toiminnassaan kyseistä lähestymistapaa. Vihreää hankintaketjua luotaessa sen

käytänteet onkin integroitava kaikkiin yrityksen osastoihin, mikä vaatii yrityksen sisällä eri osastojen yhteistyötä (Lee et al. 2014, 6984).

Ympäristöystävällisyyden vaatimus ulottuu koko hankintaketjuun, eikä yritys voi laskea vain viimeisimmän tavarantoimittajan toimien varaan. Jos esimerkiksi yritys haluaa tarjota asiakkailleen tietyin standardein tuotettua tuotetta, on myös toimittajayrityksen noudatettava näitä standardeja: tämä ei koske vain tavarantoimittajaa, vaan kaikkia aikaisempiäkin ketjun osapuolia. Toisaalta ympäristöystävällisyys voi näin myös levitä yhdestä yrityksestä toiseen tuotteen hankintaketjun välityksellä. (Preuss 2001, 347) Vihreän hankintaprosessin ollessa tärkeä osa kestävästä hankintojen johtamisesta on toimittajanvalinnalla siinä erityisen tärkeä rooli (Shi et al. 2015, 48). Kestävän hankintaketjun johtamiseen on kehitetty erilaisia lähestymismalleja, mutta on muistettava, että mallien toimivuus on kiinni organisaatiosta, sen tilanteesta ja tarpeista: työkalut ja strategiat ovat vahvasti yhteydessä esimerkiksi organisaation yrityskulttuuriin (Young & Kielkiewicz-Young 2001, 263).

Yhtenä ekologisen hankintaketjun johtamistapana voidaan pitää elinkaariarviointia, joka yhdistää ympäristöystävällisyyden hankintaketjun kautta yrityksen päätöksentekoon (Matos & Hall 2007, 1097). Arvioinnissa kerätään erilaisista ympäristöä koskevista ongelmista dataa, jota voidaan käyttää apuna hankintaketjujen uudelleenmuodostamisessa: tarkoituksena on parantaa näiden hankintaketjujen ympäristöystävällisiä toimia (Hagelaar & van der Vorst 2002, 400). Ekologisuutta edellytetään koko tuotteen elinkaaren ajalta, joten on tärkeää panostaa hankintaketjun ympäristöystävällisyyteen ja tarkastella sen toimia tasaisin väliajoin mahdollisen muutostarpeen näkökulmasta.

Ympäristöön liittyvät kysymykset ovat olennaisia yritysten johtajille, sillä sidosryhmät odottavat yhä suuremmissa määrin yritysten osoittavan kiinnostusta ja näin johtavan toimintansa osalta sosiaaliseen ja ympäristönäkökulmaan liittyviä kysymyksiä. Hankintatoimen johtajat ovatkin ympäristöystävälliseen suoriutumiseen vaikuttamisen kannalta suotuisassa asemassa esimerkiksi toimittajavalinnan ja -kehityksen, reittivalintojen, sijaintipäätösten ja pakkausvaihtoehtojen kautta. (Carter & Easton 2011, 47) Jotta ympäristöystävällisyydellä saataisiin aikaan merkittäviä hyötyjä, on hankintaketjuun

suuntautuva johtamistyyli välttämätöntä (Lee et al. 2014, 6985). Hankintaosaston esimiesten näyttäessä esimerkkiä ja tukiessa ympäristöystävällisiä menetelmiä omalla toiminnallaan on työntekijöiden helpompi omaksua ympäristöystävälliset toimintatavat osaksi jokapäiväisiä työrutiinejaan. Hankintaketjun johtamisen keskittyessä ympäristöystävällisyyteen muotoutuu yritykselle luontaista kautta ympäristöystävällinen hankintastrategia, sillä ympäristöystävällisyys määrittää hankintatoimen tavoitteet ja tällöin päämääriin tähtäävät keinot voidaan nähdä strategisiksi valinnoiksi.

Vihreää hankintaketjua luotaessa yritysکوhtaiset esteet ovat laaja-alaisia. Vanhentunut infrastruktuuri ja poliittiset kysymykset voivat estää vakuuttavan ympäristöystävällisen talouden luomisen. Vihreän hankintaketjun käytänteitä muodostettaessa voi siitä päättävien henkilöiden olla vaikea määrittää yhteistä strategiaa tai päämäärää. Alussa myös rahoituksen saaminen ympäristöystävällisen teknologian hyödyntämiseen voi aiheuttaa hankaluuksia. Yritykseltä saattaa lisäksi puuttua kokonaan pääsy vihreään teknologiaan, jolloin se laskee edelleen vanhanaikaisten tekniikoiden varaan. (Li et al. 2015, 161) Ympäristöystävällisyyteen investoiminen saattaakin nostaa hankinnan kokonaiskustannuksia ja näin vaikuttaa negatiivisesti yrityksen kilpailukykyyn, minkä lisäksi vihreän strategian saavuttamista voi hankaloittaa se, että hyväksyttävien toimittajien määrä saattaa vähentyä rajoitusten seurauksena (Min & Galle 2001, 1222-1223). Vaikka suuret investoinnit saattavat huolettaa yritystä, voi rahoituksen löytäminen ympäristöystävälliseen teknologiaan helpottua, jos sijoittajat kiinnostuvat yrityksen kestävästä arvoista ja näkevät ympäristöystävällisen teknologian tulevan menestyksen kannalta merkittäväksi tekijäksi.

### **3.4 Globalisaation vaikutukset**

Logistiikan rooli on lähiaikoina muuttunut radikaalisti globaalien vaatimusten ja markkinatilanteiden mukaan (Cosimato & Troisi 2015, 257). Ympäristöystävällisyyden vaaliminen voi olla haastavaa jo yksittäisen yrityksen osalta, mutta erityisesti globaali kaupankäynti tuo lisää haasteita sille, että vihreiden arvojen toteutuminen pystytään varmistamaan koko hankintaketjun ajalta. Monikansalliset yritykset eivät ole vain omalta osaltaan vastuussa ympäristöä koskevista käytänteistä, vaan kasvavissa määrin myös

toimittajien ja koko hankintaketjun sosiaalisesta ja ympäristövastuusta (Andersen & Skjoett-Larsen 2009, 82).

Harms et al. (2013, 210) totesivatkin saksalaisia pörssiyrityksiä tutkiessaan, että kansainvälinen hankinta ja tuotanto koetaan haastavaksi kompleksisuutensa ja monimuotoisuutensa vuoksi. Hankintaosastojen on varmistettava, että kansainväliset toimittajat noudattavat yrityksen vaatimuksia, ja että toimittajat eivät jätä huomiotta ympäristö- tai sosiaalista näkökulmaa (Reuter et al. 2010, 45). Boström et al. (2015, 2) ovat havainneet kestävän hankintaketjuajattelun kannalta kuusi kuilua, joiden osalta ympäristöystävällinen ketju voi katketa ja joihin on kiinnitettävä erityistä huomiota ketjua johdettaessa: kuilut ilmenevät maantieteellisyydessä, tiedonjakamisessa, kommunikaatiossa, toimeenpanossa, vaikutusvallassa ketjun jäsenien välillä sekä lakien noudattamisessa.

Ekologiset hankinnat luovat kuitenkin mahdollisuuden edistää globaalisti niin sanottua ekotehokkuutta eli asiakkaan tuotteesta saamaa hyötyä suhteessa tuotteen haitallisiin ympäristövaikutuksiin, sillä ostajat kiinnittävät samaan aikaan huomiota sekä tuotteesta saatavaan hyötyyn että sen aiheuttamaan ympäristökuormitukseen. Tällöin valinnat ohjautuvat kohti ekotehokkaampia tuotteita. (Nissinen 2004, 11) Globalisaation voidaan nähdä myös mahdollistavan käytänteiden leviämisen laajemmalle kuin yhden yrityksen käytänteisiin, sillä globaaleilla markkinoilla yritykset eri maista ovat sidoksissa toisiinsa. Näin käytänteiden leviäminen yritysten kesken johtaa myös niiden leviämiseen maantieteellisesti laajalle alueelle. Yritykset voivat myös saavuttaa kilpailuetua adaptoidessaan kestävää kansainvälistä hankintatoimea osaksi toimintaansa, sillä se johtaa resurssien kertymiseen ja ajan myötä oppimiseen (Reuter et al. 2010, 45).

### **3.5 Vihreän hankintatoimen tavoitteet**

Hankintatoimessa ympäristöystävälliset innovaatiot eivät keskity vain vähentämään ympäristön kuormitusta, vaan ne voidaan nähdä olennaisena tekijänä osana kilpailua. Vihreys syntyy eri hankintatoimen harjoittajien kanssakäymisen sekä yhteistyön tuloksena, ja sillä tähdätään pitkäaikaiseen kilpailuetuun. Tutkijat ovat tulleet siihen tulokseen, että vihreät



innovaatiot johtavat tuottavampaan ja tietoiseen yrityksen johtamiseen, joka tähtää tasapainottamaan ympäristöystävällistä organisaatiota rakennettaessa syntyviä kustannuksia. Ympäristön huomioiva ajattelutapa onkin yksi pääalueista, jotka synnyttävät organisaationalisia ja teknisiä innovaatioita. Innovaatiot johtavat alhaisempiin tuotantokustannuksiin lisäten liikevaihtoa parempien tuotteiden ansiosta ja vaikuttavat uuden liiketoiminnan syntyyn. (Cosimato & Troisi 2015, 260-261)

Tyypillinen hyöty, jota yritys tavoittelee implementoidessaan ympäristöystävällisiä käytäntöjä toimintaansa, on taloudellinen etu (Zhu & Sarkis 2004, 269). Taloudellisen edun tavoittelemisen onkin ymmärrettävää, sillä yrityksestä riippumatta yritystoiminnan on tähdättävä taloudelliseen kannattavuuteen sekä sitä kautta saavutettavaan arvontuottoon. Yhtenä etuna voidaan myös nähdä yrityksen maineen takaaminen ja kehittäminen sekä riskien väheneminen (Harms et al. 2013, 211). Hyvä maine tuo yritykselle lisää asiakkaita, sillä se asemoi yrityksen muita kilpailijoita korkeammalle asiakkaan tehdessä ostopäätöstä. Kuluttajien keskuudessa vihreiden tuotteiden suosiminen on kasvanut, ja useat yritykset näkevät ympäristötietoisuuden kasvun kuluttajien osalta hyvänä markkinointimahdollisuutena (Min & Galle 2001, 1226).

Ekologisesti tehokkaalla toiminnalla tähdätään prosesseihin, joiden tarkoituksena on maksimoida toiminnan tehokkuus samalla ympäristövaikutuksia minimoiden (Sinkin et al. 2008, 168). Toiminnan tehokkuuden maksimoinnin voidaan lisäksi nähdä vaikuttavan kustannusten pienenemiseen. Yritysvastuusta puhuttaessa maineen ja brändin parantamisen voidaan nähdä johtavan myös sidosryhmien kasvaviin tuottoihin (Johnston 2011, 222). Voidaankin päätellä, että ekologisuutta korostettaessa myös muut motiivit, kuten esimerkiksi juuri maineeseen panostaminen ja toiminnan tehostaminen ympäristöystävällisyyttä korostaen, toimivat välillisinä tekijöinä vaikuttamassa yrityksen taloudelliseen kasvuun sekä tuloksen parantamiseen. Maineen avulla kasvaa myös yrityksen arvo, jota ei oteta huomioon tuloslaskelmassa, vaan joka konkretisoituu vasta esimerkiksi yrityskaupan myötä näkyen yrityksen tasearvoa korkeampana kauppahintana.

Toimet, kuten pakkausmateriaalien vähentäminen, työolosuhteiden parantaminen varastoissa, tehokkaammin polttoainetta käyttävät kuljetusmuodot sekä vaatimus toimittajilta osallistua sosiaalisiin ja ympäristöystävällisiin ohjelmiin, voivat vähentää hankintatoimen kustannuksia ja samalla parantaa yrityksen mainetta. Hankintatoimen osaajat ovatkin tärkeässä asemassa kestäviin käytänteisiin siirryttäessä. (Carter & Rogers 2008, 361) Mitä osaavampi on hankintatoimen henkilöstö, sitä todennäköisemmin yritys onnistuu pääsemään tavoitteisiinsa niin kustannusten vähentämisen kuin maineen parantamisen osalta, joten ympäristöystävällistä toimintatapaa implementoidessa oikeiden toteuttajien valinta muodostuu tärkeäksi.

Ympäristöystävällisyyden voidaan yllä olevien motiivien perusteella päätellä tuottavan kilpailuetua suhteessa muihin saman toimialan yrityksiin. Kilpailijoista voidaan erottua myös arvioilla ja sertifikaateilla. Tällainen erottava tekijä voi olla esimerkiksi ympäristömerkin myöntäminen, jota voidaan käyttää yhtenä markkinoinnin keinona korostettaessa ympäristöystävällisyyttä ja todennettaessa luotettavuutta. Eri ympäristömerkkien kriteerejä voidaan käyttää hyväksi tuotteiden valintaperusteiden ja teknisten eritelmien laatimisessa, kun taas erilaiset ympäristöjärjestelmät tuottavat tarjoajille keinon järjestelmällisiin ympäristöhallintamenettelyihin sekä niiden todistamiseen tarjoten samalla hankkijayritykselle uskottavaa tietoa tarjoajan ympäristömenettelyistä (Nissinen 2004, 47-48). Ympäristömerkinnät tuottavatkin markkinointihyötyjä niitä käyttäville yrityksille, vaikkakin hyötyjen suuruus on riippuvaista kuluttajien reaktioista: kuluttajien reaktiota ja tätä kautta markkinatilanteen muutosta tietyllä toimialalla on etukäteen haastavaa ennustaa, mutta kysely- ja haastattelututkimuksilla on mahdollista kartoittaa kuluttajien ja yritysten kiinnostusta ympäristömerkintäjärjestelmiin (Porvari & Hildén 2006, 35).

## 4. Ympäristöystävällisen hankintastrategian tavoitteet käytännössä

Tässä empiriaosiossa käsitellään ympäristöystävällisen hankintatoimen toimivuutta ja motiiveja esimerkkiyrityksen eli Hansaprintin näkökulmasta. Kappale pohjautuu Hansaprintin haastatteluun (Liite 1), joka toteutettiin Turussa marraskuun 2015 puolivälissä. Hansaprintiä edustivat haastattelussa projektipäällikkö, jonka toimenkuvaan kuuluvat myös laatuvaastaavan tehtävät, sekä asiakkuusjohtaja. Empiriaosion tarkoituksena on tutkimuksen teorian vertaaminen käytännön yritys-elämään ja näin selvittää, ohjaavatko esimerkkiyritystä samat motiivit ympäristöystävällisen toiminnan implementointiin kuin teoriakirjallisuus väittää.

Hansaprint on painopalveluita tuottava yritys, joka käynnisti toimintansa vuonna 1996 TS-Yhtymän yhtiöittäessä kaupalliset painopalvelut ja tuotantolaitokset Hansaprint Oy:n nimen alle. Yhtiön juuret juontavat kuitenkin jo vuoteen 1905, jolloin ilmestyi ensimmäinen Turun Sanomien numero. Hansaprint keskittyy painopalveluiden, monikanavapalveluiden sekä asiakaskohtaisten ratkaisujen kehittämiseen. Yrityksen tuotantolaitokset sijaitsevat Vantaalla ja Turussa. Tällä hetkellä yhtiö on Pohjoismaiden johtava painotalo ja markkinointiviestinnän kokonaisratkaisuihin erikoistunut palveluyhtiö. (Hansaprint 2014)

Hansaprintin kaikki tuotantolaitokset ja niiden kaikki toiminnot saivat vuonna 2001 ISO 9001 ja ISO 14001 -sertifikaatit. Pohjoismaisen Ympäristömerkin eli Joutsenmerkin käyttöluupa myönnettiin Hansaprintille jo vuonna 1993 ympäristön huomioivien tuotantoprosessien ja lopputuotteiden kierrätettävyyden johdosta. (Hansaprint 2014) Näin ollen yritys on mitä sopivin tutkimukseen, sillä ympäristönäkökulma on otettu Hansaprintin toiminnassa huomioon jo vuosia. Suuntaus ei siis ole vain trendinomainen ilmiö, mikä vahvistaa haastattelun tulosten luotettavuutta pitkäaikaisten toimintatapojen käytön seurauksena.

### 4.1 Ympäristöystävällisyys esimerkkiyrityksen hankintatoimessa

Hansaprintin asiakkuusjohtaja kertoo, että suurin osa yrityksen hankinnoista on paperia, joka toimii päämateriaalina yrityksen painotuotteissa. Lisäksi Hansaprint hankkii muun muassa

värejä ja erilaisia painotarvikkeita, ohjelmistopuolen tuotteita sekä lisenssejä. Hankintoihin kuuluvat myös pakkausmateriaalit kuten lavat, laatikot ja muovit.

Joutsenmerkin ja ISO 14001 -sertifikaatin lisäksi yrityksellä on ollut käytössään puun alkuperään liittyviä sertifikaatteja, kuten PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes) ja FSC (Forest Stewardship Council). PEFC on käytössä edelleenkin, mutta FSC:stä yritys luopui muutama vuosi sitten. Viimeisimmät vuodet Hansaprintillä on ollut käytössään myös ClimateCalc -hiilijalanjälkilaskuri. Hansaprintin edustajat eivät osaa varmuudella sanoa, mikä alun perin vaikutti 1990-luvulla ympäristöystävällisyyteen siirtymiseen, mutta projektipäällikkö uskoo yritysjohdon katsoneen sen kilpailutekijäksi.

Joutsenmerkki on Pohjoismaissa ainoa virallinen ympäristömerkki, joka kuvaa painotuotteiden ympäristövaikutuksia. ISO 14001 -ympäristöjärjestelmä taas tähtää jatkuvaan parantamiseen ja yrityksen ympäristösuorituskyvyn kehittämiseen. PEFC-metsäsertifikaatti on riippumattoman osapuolen todistus siitä, että metsää hoidetaan ja käytetään kestävän kehityksen rajoissa. Se myös kertoo yrityksen käyttävän tehtaassaan vain valvotuista lähteistä peräisin olevaa puukuitua, vaikkakaan ei ota kantaa itse painotuotannon ympäristövaikutuksiin. Yrityksen neljäs ympäristömerkintä ClimateCalc taas on hiilijalanjäljen laskentastandardiin perustuva laskuri, joka keskittyy ainoana maailmassa kirjapainotoiminnan hiilijalanjälkeen ja sen laskemiseen. (Hansaprint 2015, 6-12) Hansaprintin projektipäällikkö kertoo myös, että asiakkaiden on ClimateCalcin käytön yhteydessä mahdollisuus tehdä ilmastohyvitysmaksu painotuotteen osalta.

Hansaprint sitoutuu ympäristöpolitiikassaan ympäristövaikutusten pienentämiseen ja jatkuvaan parantamiseen konkreettisten tavoitteiden kautta. Materiaalien ja palvelujen toimittajia valitessa yritys arvostaa sellaisia toimittajia, jotka ovat ympäristön pilaantumisen ehkäisemisen suhteen valveutuneita. Laaja-alaisia toimenpiteitä hiili- ja ekologisen jalanjäljen pienentämiseen on kohdistettu muun muassa materiaalitehokkuuteen, materiaalivalintoihin sekä energian ja veden kulutukseen. (Hansaprint 2015, 4-5) Erityisesti nämä toimenpiteet vaikuttavat hankintojen ympäristöystävällisyyteen positiivisesti.

Jotta painolaitokselle voidaan myöntää Joutsenmerkki, tulee sen toiminnan täyttää tiukat vaatimukset muun muassa käytettyjen papereiden ja kemikaalien laadun ja määrän osalta, energian käytössä sekä painoprosessissa syntyvien jätteiden ja päästöjen osalta (Ympäristömerkintä – Motiva Services Oy 2015). Hansaprintille on myönnetty kyseinen ympäristömerkki, joten sen on toimittava merkin määrittämien kriteerien mukaan. Voidaankin päätellä, että Hansaprint ottaa jo hankintavaiheessa huomioon niin laatu- kuin määräseikat, erityisesti suuren hankintaerän muodostavan paperin osalta.

Hansaprintin projektipäällikkö kertoo, että ympäristönäkökulma on tänä päivänä huomioitava painoalalla lähes pakottavana tekijänä, sillä melkein kaikilta muiltakin painoyrityksiltä löytyy ympäristösertifikaatteja. Lisäksi Hansaprintin suurimmilla asiakkailla on omat ympäristöstrategiansa, jotka edellyttävät tiettyjä sertifikaatteja hankittavilta tuotteilta: sopimukset asiakkaiden kanssa edellyttävät Hansaprintiltä ympäristöasioiden huomioonottamista. Ympäristönäkökulma nousee osaksi hankintastrategiaa lähes väkisin, sillä yritys haluaa pitää kiinni sertifikaateista, jotka edellyttävät tiettyjä ympäristöystävällisiä vaatimuksia niin raaka-aineilta ja kemikaaleilta kuin tuotantoprosessiltakin.

## **4.2 Ympäristöystävällisen hankintatoimen tavoitteet**

Hansaprintin hankintojen on noudatettava ympäristöystävällisiä käytänteitä sertifikaattien säilyttämiseksi, mutta tärkeään osaan nousevat myös asiakkaat. Yrityksen suurimmilla asiakkailla on omat hankintastrategiansa, jotka sopimusten seurauksena velvoittavat Hansaprintiä toimimaan strategioiden mukaisesti: vastaamalla sopimuksen mukaisista ympäristötoimista saadaan palveltua asiakkaita heidän toivomallaan tavalla. Lisäksi Hansaprintin asiakkuusjohtaja arvelee, että asiakaspito pysyy parempana, kun ympäristöasiat hoidetaan kerralla kuntoon. Ympäristöasiat yhdessä eettisten ja taloudellisten kysymysten kanssa muodostavat kombinaation, jonka perusteella asiakas yleensä valitsee jatkavansa yhteistyötä. Osa asiakkaista saa myös rahoituksensa tahoilta, jotka edellyttävät ympäristöasioiden huomioonottamista.

Tietyissä tapauksissa ympäristöystävällisyys voi olla hankintojen osalta kustannustehokkaampaa. Joidenkin ympäristöhaittoja aiheuttavien kalliiden aineiden käytöstä on luovuttu, jolloin on syntynyt säästöjä uusien aineiden korvatesa vanhoja. Hansaprintin asiakkuusjohtaja nostaa esille myös energiahankinnat, joiden avulla yritys onnistuu vähentämään kustannuksia: painokoneiden uuneissa on lämmön talteenottojärjestelmä, jonka avulla hukkalämpö ohjataan kaukolämpöverkkoon. Tästä yritys saa hyvitystä energiamaksujen muodossa.

Kaupallisessa keskustelussa osa asiakkaista arvostaa ympäristöystävällisyyttä enemmän, toiset vähemmän. Jos Hansaprint kuitenkin tekee yhteistyötä esimerkiksi isojen kauppaketjujen kanssa, määritellään tällöin toimitettavien tuotteiden osalta ympäristöseikat tarkasti. Kuluttajat ovat valveutuneita, ja pieniinkin yksityiskohtiin saatetaan kiinnittää huomiota. Hansaprintin edustajat uskovat, että käytännön toimenpiteiden ollessa yrityksellä hyvin hallussa ja standardeja noudatettaessa on helppo rehellisesti avata toimintatapoja asiakkaille. Tämän voidaan nähdä synnyttävän ennen kaikkea luottamusta asiakkaiden keskuudessa.

Hansaprintin ollessa B2B-yritys ei kustannuksia synny erityisen suurista markkinointiponnistuksista. Jos yritys kuitenkin mainostaa esimerkiksi alan lehdissä tai uusille asiakkaille toimintaansa, nostetaan ympäristön kunnioittaminen usein kärkeen. Kun isoimmat asiakasyritykset tekevät ympäristöraporttejaan, toimittaa Hansaprint heille tiedot muun muassa Joutsenmerkki-kelpoisesta tuotannostaan ja siitä, kuinka suuri osa tuotteissa käytetystä paperista on PEFC-merkittyä. Sertifikaattien merkit voidaan painaa asiakkaiden tilaamiin tuotteisiin, jolloin asiakasyrityksillä on halutessaan mahdollisuus käyttää niitä osana omaa markkinointiaan. Tällä tavoin ympäristömerkinnällä pystytään edistämään tuotteiden myyntiä ja voidaan asemoitua paremmin sekä Hansaprintin asiakasyritysten että niiden kuluttaja-asiakkaiden oletuksissa.

Riippumattomien tahojen myöntämät sertifikaatit helpottavat Hansaprintin viestintää ja kertovat kehitystyön tasosta. ISO 14001 -sertifikaatti muun muassa antaa yrityksen ympäristöasioiden kehittämiseksi uskottavuutta ja järjestelmällinen toimintamalli tehostaa

osaltaan ympäristöasioiden hoitoa. Joutsenmerkki taas on Pohjoismaissa arvostettu ja hyvin tunnettu merkintä. Myös PEFC-merkinnän tunnettuus on kasvamassa metsäteollisuuden vahvan tuen johdosta, vaikkakin se on FSC-merkintää heikommin tunnettu. ClimateCalc-hiilijalanjätkilaskurin käyttö on osoitus ympäristövastuullisuudesta, mutta painotyön tilaaja voi myös käyttää tietoa osana omaa ympäristömainontaansa. (Hansaprint 2015, 6-13) Kuluttajien ja asiakkaiden tunnistaessa markkinoinnissa käytettyjä sertifikaatteja voidaan ympäristömerkinnöillä nähdä olevan vaikutusta tuotteen asemoitumiseen ostajien mielissä, ja tätä kautta merkinnöillä on myös markkinoinnillista arvoa.

Projektipäällikön mukaan painoalan yritysten ympäristötoimet alkavat olla Suomessa melko yleisiä. Kilpailutilanteessa ympäristöystävällisistä toimista ei kuitenkaan nähdä olevan ainakaan mitään haittaa, ja se saattaa jopa synnyttää kilpailuetua verrattuna yrityksiin, joilla ei vielä ole ympäristön huomioiminen samalla tasolla. Esimerkiksi Hansaprintin suurimmassa vientiasiakasmaassa eli Ruotsissa laitetaan suuri painoarvo ympäristöasioille, jolloin ympäristön huomioiminen vaikuttaa positiivisesti yrityksen asemoitumiseen kilpailijoihin nähden.

### **4.3 Ympäristöystävällisen hankintatoimen haasteet**

Ympäristösertifikaatit asettavat omat vaatimuksensa Hansaprintin tuotantoprosesseille, sillä eri viranomaiset tarkistavat muun muassa Joutsenmerkin, ISO 14001 -sertifikaatin sekä ympäristöluvan uusimisen yhteydessä yrityksen prosessit, raaka-aineet ja kemikaalit tiettyjen kriteerien osalta. Projektipäällikkö mainitsee tämän luovan omat haasteensa, mutta kun tarkastuksiin on opittu ja totuttu, alkavat ne sujua rutiinilla. Vaikka ympäristönäkökulman voidaan olettaa tuovan ensisijaisesti kilpailuetua, voi siitä joskus olla kilpailutilanteessa haittaakin: Hansaprintin kilpailijat, joilla ei ole ympäristösertifikaatteja, voivat käyttää tuotteissaan sellaisia materiaaleja, joihin Hansaprintin säännöstö ei taivu. Tällöin ostaja saattaa valita kilpailijan tarjouksen, jos se on esimerkiksi edullisempi tai jos ympäristönäkökulma ei ole asiakkaalle erityisen tärkeä.

Materiaalihankintojen globalisoituessa myös se, minkä maalaista paperia käytetään ja sen ympäristöystävällisyyden taso voivat asettaa haasteita hankinnoille. Lähtökohtaisesti ja suurissa määrin Hansaprint hankkii yrityksen asiakkuusjohtajan mukaan paperinsa kuitenkin kotimaasta: tähän toimintatapaan ei ole suunnitelmissa tehdä muutoksia, mutta kaikkeen on varauduttava. Tilanteeseen voi vaikuttaa esimerkiksi paperinvalmistuksen siirtyminen pois Suomesta tai uusien paperinvalmistajamaiden, kuten Kiinan, tuleminen Euroopan paperimarkkinoille.

Hansaprint on myös luopunut aikaisemmasta FSC-merkistään, sillä se maksoi liikaa suhteessa asiakasmäärään, joka nimenomaisesti halusi kyseisen merkin painotuotteisiinsa. Ympäristömerkit aiheuttavat yrityksille kustannuksia, joten niistä on myös hyödyttävä rahallisesti kustannuksia suuremmissa määrin. Hansaprintin asiakkaiden keskuudessa ei kyseiselle ympäristömerkille ollut kysyntää, sillä useimmissa tapauksissa asiakkaille riittävät Hansaprintin muut ympäristömerkit, kuten Joutsen- ja PEFC-merkinnät. Näin ympäristömerkinnät asettavat tietyt vaatimukset toiminnan kannattavuudelle, ja niistä luopumista on harkittava, jos niiden avulla ei saada toimintaan tavoiteltua lisäarvoa.

Tarkkaa tietoa ei asiasta ole, mutta Hansaprintin projektipäällikkö uskoo myös huonon taloustilanteen vaikuttavan asiakkaiden ostopäätöksiin. Raha painaa helposti asiakkaiden ostopäätöksissä paljon, jolloin ympäristöystävällisyyteen panostaminen saattaa jäädä vähemmälle kiinnostukselle. B2B-yrityksenä Hansaprintille voi myös olla haasteellista tuoda ympäristöystävällinen toiminta keskiöön, sillä markkinointikanavat ovat rajalliset. Tällöin pyritään panostamaan ympäristöystävällisen toiminnan markkinointiin suoraan asiakkaalle asiakastapaamisten, asiakkaiden pyytämien ympäristöraporttien sekä tarjousten yhteydessä.

#### **4.4 Sidosryhmät ja raportointi**

Hansaprintin internet-sivuilta löytyy ympäristölle oma osio, jonka tarkoituksena on kertoa yrityksen ympäristövisiosta, -politiikasta sekä sertifikaateista. Lisäksi projektipäällikkö mainitsee kirjoittavansa Hansaprintin asiakaslehteen ympäristökatsauksia, joissa kerrotaan ympäristötoimien nykytilasta. Asiakkuusjohtaja kertoo, että raportointi hoidetaan suurimmissa



määrin yksittäisissä asiakaskeskusteluissa, esimerkiksi vuosipalaverien muodossa. Keskusteluissa käydään läpi niin sanottu tarvekartoitus, jossa asiakkaat voivat kertoa, mitä kaikkea ympäristöön liittyvää informaatiota he haluavat vastaanottaa. Lisäksi asiakkaiden tehdessä kilpailutusta painoyritysten kesken saatetaan esimerkiksi asiakkaan hankintaorganisaatiosta esittää tarkkoja kysymyksiä ja pyytää selvitystä ympäristöasioiden hoidosta.

Projektipäällikkö mainitsee myös, että asiakkaat tekevät jonkin verran toimittaja-auditointia. Tällöin he tulevat tehtaalle ja esittävät kysymyksiä, jotka pitkälti liittyvät ympäristöön. Usein asiakkailla onkin omia sertifikaatteja, jotka edellyttävät toimittaja-arviointia. Toimittajan auditoinnin yhteydessä ympäristöasiat tulee usein käytyä läpi asiakkaan kanssa kahden kesken. Myös Hansaprint toteuttaa vastaavanlaisia toimenpiteitä omille alihankkijoilleen.

Kuten ISO 14001 -sertifikaatin tapauksessa, voidaan järjestelmällisiin toimintamalleihin perustuvilla ympäristömerkinnöillä helpottaa asiakkaiden kysymyksiin vastaamista. Sertifikaatti myös tuottaa Hansaprintin johdolle informaatiota toiminnan seurantaan sekä päätöksentekoa varten. (Hansaprint 2015, 6) Näin ympäristömerkkien määräämillä toimilla on mahdollisuus kehittää yrityksen raportointia niin sidosryhmille kuin itse yrityksen sisällä: yrityksen on sertifikaattien nimissä tuotettava tietoa ympäristötoimistaan, jolloin yrityksen sisäinen tiedonkeruu järjestyy luonnollisena osana ympäristösertifikaattien standardeihin vastaavaa toimintaa.

## 5. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena on ollut määritellä ympäristöystävällisyyden vaikutus hankintatoimeen sekä sen merkitys hankintastrategiassa. Tätä kautta on pyritty selvittämään, mikä saa yritykset kiinnittämään huomiota hankintojen ympäristöystävällisyyteen ja minkälaisia konkreettisia hyötyjä ympäristöystävällisyys yrityksille tuo. Näillä alakohdilla on ollut tarkoituksena muodostaa vastaus päätutkimuskysymykseen liittyen yrityksen motiiveihin valita ympäristöystävällinen hankintastrategia johtamaan hankintatoimea. Tutkimusta varten on tarkasteltu aiheeseen liittyvää teoriakirjallisuutta ja tieteellisiä artikkeleja sekä hyödynnetty empiriaosion esimerkkiyrityksen haastattelua, jotta teoriakirjallisuuden tueksi saataisiin käytännön näkökulma tutkittavasta aiheesta.

Kun ympäristöystävällisyys otetaan huomioon yrityksissä, pyritään sillä pienentämään turhaa kulutusta sekä erilaisia päästöjä, jotka vahingoittavat ympäristöä. Tarkoituksena on siis kokonaisvaltaisesti vähentää niitä toimia, joista koituu ympäristölle haittaa ja jotka kuluttavat luonnon resursseja tuhlaavasti. Ympäristöystävällisyyteen liittyen on muodostettu lakeja ja ohjesääntöjä sekä kehitetty malli yritys vastuusta, jonka kolmesta osa-alueesta yksi on ympäristövastuu. Tänä päivänä kuluttajat tiedostavat ympäristöongelmat ja haluavat osaltaan vaikuttaa valinnoillaan ympäristön hyvinvointiin, joten yritysten on ympäristöseikoista tietoisten asiakkaiden saamiseksi toimittava heidän toiveidensa mukaan ja näin raportoitava kuluttajille ympäristöystävällisistä teoista tai jopa niiden puutteesta.

Hankintatoimessa ympäristöystävällisyys tarkoittaa ympäristöystävällisten toimien sovittamista osaksi hankintaprosessin eri vaiheita. Erityisen tärkeää on muistaa, että ympäristöystävällisyys on huomioitava koko hankintaketjun osalta: tämä luo omat haasteensa hankintaketjun johtamiselle, mutta myös mahdollisuuden levittää ympäristötietoisuutta. Hankintatoimella on mahdollisuus vaikuttaa heti alussa tuotteen koko elinkaaren ympäristöystävällisyyteen, sillä hankintojen kautta valitaan ja tilataan valmistusta varten ympäristöystävälliset raaka-aineet ja laitteet, joiden avulla ympäristöystävällistä tuotetta lähdetään valmistamaan.

Hankintojen merkityksen korostuessa on yrityksen määriteltävä hankintatoimelleen tietyt tavoitteet ja suuntaviivat, jotta tiedetään, mihin hankinnoilla pyritään ja miten ympäristöystävällisyys jokapäiväisissä toimissa huomioidaan. Hankintojen on oltava ympäristön kannalta kestäviä ja ekologisesti valmistettuja. Toimittajanvalinnalla on suuri merkitys, sillä myös toimittajan on huomioitava ekologisuus omassa toiminnassaan, jotta ympäristöystävällisyys katetaan koko ketjun ajalta. Myös toimitustavan on oltava ekologinen, jotta kuljetusmuodon valinta ei vaikuta hankinnan ekologisuuteen negatiivisesti. Yrityksen on osattava jo tarjousvaiheessa määritellä hankittavien tuotteiden tai palvelujen ympäristövaatimukset, jotta mukaan saadaan kriteerit täyttäviä toimittajia ja jotta toimittajat tietävät, mitä heiltä odotetaan.

Hankintatoimen tukena toimii hankintastrategia, jossa määritellään hankintojen suuntaviivat. Strategiassa linjataan hankintojen vaatimukset, käytännön toimenpiteet sekä tavoitteet, joihin hankinnoilla tähdätään. Näin voidaan määritellä ympäristöystävällinen hankintastrategia: hankintastrategian päämääränä on hankintojen toteuttaminen ympäristöä säästävällä tavalla, ja kyseinen tavoite on huomioitava hankintayksikön eri toimia määrittävänä kriteerinä. Tämä vaikuttaa erityisesti hankintapäätöksiin, eli ympäristöystävällisyys määrittää muun muassa hankittavien tuotteiden ominaisuuksia ja toimittajanvalintaa. Hankintastrategia tukee koko yritystason strategiaa ja päämääriä, jolloin ympäristöystävällisyyden on oltava yksi koko yrityksen arvoista: pelkkä ympäristöystävällinen hankintastrategia ei riitä, vaan ekologisuus on otettava huomioon kaikissa yrityksen osissa ja niiden osa-alueilla.

Vihreän hankintaketjun osalta yritysten on työskenneltävä tiiviissä yhteistyössä kumppaneidensa kanssa. Tämä tarkoittaa sujuvaa kommunikointia ja vaatii yrityksiltä avoimuutta, jotta käytänteistä päästään yhteisymmärrykseen. Näin vihreät käytänteet myös leviävät yrityksestä toiseen, jolloin ympäristöteot lisääntyvät ja yritys saattaa jopa löytää täysin uusia kumppanuuksia markkinoilta. Yhteistyötä vaaditaan myös yritysten eri osastoilta, sillä ympäristöystävällisen tuotteen aikaansaamiseksi pelkkä ekologinen hankinta ei riitä. Osastoilla on oltava ympäristön osalta vastaavanlaiset tavoitteet, sillä toisen työvaiheen jättäessä ympäristönäkökohdat huomiotta ei tuotetta kokonaisuudessaan valmisteta ympäristöystävällisesti.

Oman haasteensa kestäväälle hankintatoimelle ja -ketjulle tuo globalisaatio. Globaalit markkinat auttavat levittämään ympäristötietoisuutta, mutta toimittajien tullessa eri maista on ympäristöystävällisyyttä vaikea valvoa. Lisäksi yhteinen ymmärrys ympäristöasioista saattaa olla epäselvä, sillä eri yrityksissä ympäristön huomioiminen on vielä eri tasoilla. Globalisaation ohella haasteita saattavat synnyttää vanhentuneet käytänteet sekä uusien innovaatioiden käyttöönoton kustannukset. Hankinnan kokonaiskustannukset saattavat ainakin aluksi uusien toimintatapojen myötä nousta, mikä vaikuttaa alentavasti yrityksen kilpailukykyyn.

Usein alkusysäyksenä ympäristönäkökulman sisällyttämiseen osaksi hankintatoimeja ja muuta yritystoimintaa toimii lainsäädäntö. Yritysten on vastattava lakien ja sääntöjen vaatimuksiin, jolloin ympäristöystävällisyys tulee osaksi toimintaa pakottavana tekijänä. Tämä saattaa lisätä ympäristönäkökulman huomioimista laajemminkin mittakaavassa, kun ekologisten käytänteiden toteuttaminen tulee osaksi arkipäiväisiä rutiineja ja sen hyödyt huomataan. Tällöin yritys saattaa implementoida ympäristöystävällisyyttä laajemmin osaksi toimintaansa ja asettaa yhä suurempia ja pidemmän aikavälin tavoitteita ympäristön huomioonottamiseksi.

Lainsäädäntöön vastaaminen on siis yksi ympäristöystävällisen toiminnan motiiveista, mutta joskus sen maininta jää taka-alalle yrityskohtaisten tavoitteiden seurauksena. Lainsäädäntö voi tukea ympäristöystävällisen hankinnan kehitystä esimerkiksi rahallisten tukien tai vero-ohjauksen kautta, mutta myös rajoittaa hankintatoimen kehitystä. Esimerkkinä rajoittavasta lainsäädännöstä toimivat muun muassa patentit, jotka estävät käytänteiden vapaan leviämisen ja näin uusien innovaatioiden ottamisen osaksi hankintatoimen rutiineja. On myös muistettava, että jos yritys ei sovita toimintaansa lainsäädäntöön sopivaksi, saattaa siitä seurata sanktioita: nämä heikentävät yrityksen taloudellista tilannetta ja voivat vaikuttaa negatiivisesti tavoitellun maineen saavuttamiseen.

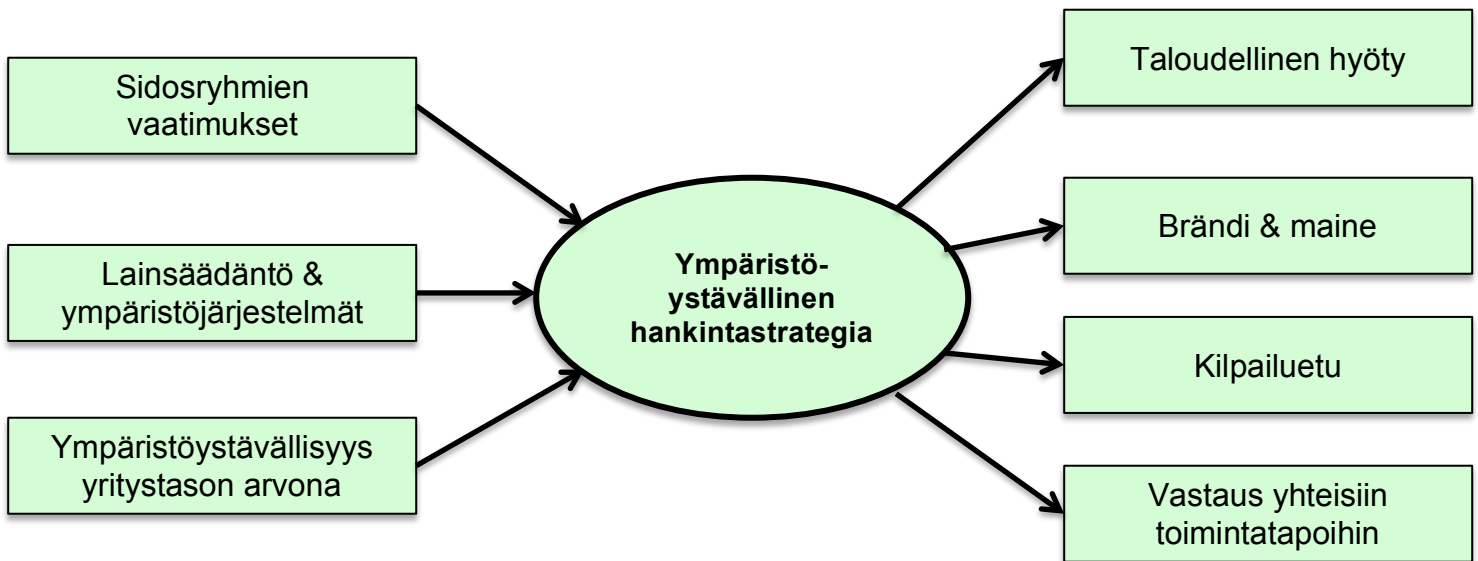
Ympäristöystävällisillä hankinnoilla tavoitellaan tyypillisesti rahallisia hyötyjä. Yritystoiminnan on oltava pidemmällä aikavälillä voitollista, joten on ymmärrettävää, että uusilla toimintatavoilla on oltava positiivinen vaikutus myös yrityksen tulokseen. Ympäristöystävällisyyttä markkinoidaan kuluttajille, ja tämän myötä myynnin odotetaan

lisääntyvän asiakkaiden ympäristötietoisuuden ja kiinnostuksen seurauksena. Hankinnan kustannukset saattavat pienentyä ympäristöystävällisten käytänteiden ja niiden yleistymisen seurauksena sekä mahdollisten hyvitysten muodossa.

Ympäristön huomioimisella on usein positiivinen vaikutus yrityksen brändiin ja maineeseen. Ympäristöystävällisellä tuotannolla on tarkoitus vastata kuluttajien vaatimuksiin ympäristötietoisuuden kasvun seurauksena: tätä kautta pyritään lisäämään myyntiä ja siten saamaan taloudellista hyötyä. Myös kahden yrityksen välisessä B2B-kaupassa ostajayritysten vaatimukset nousevat tärkeään rooliin, sillä kun ostajilla on omat vaatimukset hankintojen osalta, on toimittajan mukauduttava niihin sopimuksen syntymiseksi. Se, kuinka korkealle kuluttajat ja hankkijayritykset lopulta arvostavat ympäristöystävällisyyttä, on olosuhteista ja asiakkaan preferensseistä riippuvaa.

Lainsäädännön ohella ympäristöystävällistä toimintaa määrittävät yrityksille myönnetyt ympäristömerkit ja -sertifikaatit. Hankintoja ja muuta toimintaa ohjaavat näiden sertifikaattien asettamat vaatimukset, sillä jos yritys haluaa säilyttää ne osana toimintaansa, on sen noudatettava merkkien määrittelemiä kriteerejä. Ympäristömerkkien sääntöjen noudattamista tarkistetaan tasaisin väliajoin. Merkit ja sertifikaatit luovat oman markkinointimahdollisuutensa, sillä kuluttajat tunnistavat useat ympäristömerkit ja näin saadaan parannettua tuotteen markkinointimahdollisuuksia. Ne myös helpottavat toiminnan järjestelmällisyyttä ja raportointia sekä viestintää yrityksen sidosryhmille.

Lisäksi ympäristötoimilla pyritään hankkimaan kilpailuetua suhteessa muihin alan toimijoihin. Varsinkin huonossa taloustilanteessa kilpailu on kovaa, ja yritykset pyrkivät erottumaan joukosta positiivisella tavalla. Jos yrityksen toimialalla ympäristöystävällisyys on kuitenkin jo adaptoitu osaksi lähes kaikkien kilpailijoiden toimintaa, on yksittäisen yrityksen vaikea korostaa omaa paremmuttaan suhteessa muihin. Lisäksi kilpailijat, jotka eivät huomioi ympäristöä vastaavissa määrin, saattavat käyttää valmistuksessaan halvempia materiaaleja. Tämä näkyy ostajille alhaisempina hintoina, ja erityisesti huonoina talousaikoina se saattaa nousta ympäristöystävällisyyttä tärkeämmäksi tekijäksi.



Kuva 3. Ympäristöystävällisen hankintastrategian motiivit

Näin on kuvan 3 mukaisesti saatu vastaus päätutkimuskysymykseen ”*Mikä saa yrityksen valitsemaan ympäristöystävällisen hankintastrategian?*”. Ympäristöystävällisyydellä pyritään vastaamaan sidosryhmien vaatimuksiin, minkä lisäksi toimintaan vaikuttavat osaltaan lainsäädäntö sekä mahdollisten ympäristömerkkien ja -sertifikaattien vaatimukset. Yritykset tavoittelevat ympäristöystävällisellä hankintatoimellaan taloudellista etua, parantunutta mainetta ja brändiä sekä tätä kautta kilpailuetua suhteessa muihin alan toimijoihin ja asiakkaiden kiinnostusta. Ympäristöystävällinen hankintastrategia saattaa myös toimia välineenä koko yrityksen yhteisen strategian ja arvojen toteuttamiseen, jos yrityksen päämääränä on huomioida ympäristöystävällisyys kaikissa toiminnoissaan.

Tutkimustuloksia arvioitaessa on huomioitava, että haastateltu esimerkkiyritys toimii painoalalla: jollakin toisella toimialalla ympäristökäytänteet osana yritystoimintaa saattavat vaihdella huomattavastikin. Lisäksi kyseessä on B2B-yritys, ja yritysasiakkaiden kiinnostus ympäristöystävällisyyteen saattaa olla erilaista kuin kuluttaja-asiakkaiden. Jatkotutkimuksen kannalta voisikin olla mielenkiintoista tutkia, kuinka eriävissä määrin yritys- ja kuluttaja-asiakkaat arvostavat ympäristöystävällistä tuotantoa ja yrityksen toimintatapoja.

## LÄHDELUETTELO

Andersen, M. & Skjoett-Larsen, T. (2009) Corporate social responsibility in global supply chains. *Supply Chain Management*, 14(2), 75-86.

Anttila, J-P., Jussila, A. & Mikkola, M. (2013) Hankintatoimen kehittäminen PK-yrityksissä. VTT. Espoo, VTT. VTT Technology 81.

Begley, R. (1996) ISO 14000: A step toward industry self-regulation. *Environmental Science & Technology*, 30(7), 298-302.

Birkin, F., Polesie, T. & Lewis, L. (2009) A new business model for sustainable development: An exploratory study using the theory of constraints in Nordic organizations. *Business Strategy and the Environment*, 18(5), 277-290.

Boström, M., Jönsson, A. M., Lockie, S., Mol, A. P.J. & Oosterveer, P. (2015) Sustainable and responsible supply chain governance: challenges and opportunities. *Journal of Cleaner Production*, 107, 1-7.

Carter, C. R. & Easton, P. L. (2011) Sustainable supply chain management: evolution and future directions. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 41(1), 46-62.

Carter, C. R., Kale, R. & Grimm, C. M. (2000) Environmental purchasing and firm performance: An empirical investigation. *Transportation Research. Part E, Logistics & Transportation Review*, 36E(3), 219-228.

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*, 38(5), 360-387.

- Chan, H. K., He, H. & Wang, W. Y. C. (2012) Green marketing and its impact on supply chain management in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 41(4), 557-562.
- Chang, C-W., Chiang, D. M. & Pai, F-Y. (2012) Cooperative strategy in supply chain networks. *Industrial Marketing Management*, 41(7), 1114-1124.
- Chen, C-C. (2005) Incorporating green purchasing into the frame of ISO 14000. *Journal of Cleaner Production*, 13(9), 927-933.
- Chiarini, A. (2014) Strategies for Developing an Environmentally Sustainable Supply Chain: Differences between Manufacturing and Service Sectors. *Business Strategy and the Environment*, 23(7), 493-504.
- Cohen , S. & Roussel, J. (2013) *Strategic Supply Chain Management: The Five Disciplines for Top Performance*. 2.p. Columbus, OH, McGraw-Hill Education.
- Cosimato, S. Troisi, O. (2015) Green supply chain management. *The TQM Journal*, 27(2), 256-276.
- Epicoco, M. (2016) Patterns of innovation and organizational demography in emerging sustainable fields: An analysis of the chemical sector. *Research Policy*, 45(2), 427-441.
- Eskandarpour, M., Dejax, P., Miemczyk, J. & Péton, O. (2015) Sustainable supply chain network design: An optimization-oriented review. *Omega*, 54, 11-32.
- Fleischmann, M., Bloemhof-Ruwaard, J. M. Dekker, R., van der Laan, E., van Nunen J. A. E. E. & Van Wassenhove, L. N. (1997) Quantitative models for reverse logistics: A review. *European Journal of Operational Research*, 103(1), 1-17.
- Green, K. W. Jr, Zelbst, P. J. Meacham, J. & Bhadauria, V. S. (2012) Green supply chain management practices: Impact on performance. *Supply Chain Management*, 17(3), 290-305.



Greenberg, H. J. (1995) Mathematical programming models for environmental quality control. *Operation research*, 43(3), 578-622.

Guide, V. D. R., Jr. & Van Wassenhove, L. N. (2006) Closed-Loop Supply Chains: An Introduction to the Feature Issue (Part 1). *Production and Operations Management*, 15(3), 345-350.

Gungor, A. & Gupta, S. (1999) Issues in environmentally conscious manufacturing and product recovery: a survey. *Computers & Industrial Engineering*, 36(4), 811-853.

Gupta, S. & Palsule-Desai, O.D. (2011) Sustainable supply chain management: Review and research opportunities. *IIMB Management Review*, 23(4), 234-245.

Hagelaar, G. J. L. F. & van der Vorst, J. G. A. J. (2002) Environmental supply chain management: Using life cycle assessment to structure supply chains. *International Food and Agribusiness Management Review*, 4(4), 399-412.

Hansaprint (2014) Historia [verkkodokumentti]. [Viitattu 7.11.2015]. Saatavilla <http://www.hansaprint.fi/p31041-historia.html>

Hansaprint (2015) Ympäristömerkinnät Hansaprintin painotuotteissa [verkkodokumentti]. [Viitattu 21.11.2015]. Saatavilla [http://www.hansaprint.fi/files/Hansaprint\\_Ymparistomerkit\\_2015.pdf](http://www.hansaprint.fi/files/Hansaprint_Ymparistomerkit_2015.pdf)

Harms, D., Hansen E. G. & Schaltegger S. (2013) Strategies in Sustainable Supply Chain Management: An Empirical Investigation of Large German Companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(4) 205-218.

Hoejmose, S., Brammer, S. & Millington, A. (2012) "Green" supply chain management: The role of trust and top management in B2B and B2C markets. *Industrial Marketing Management*, 40(4), 609-620.

Hsu, C-C., Tan, K. C., Zailani, S. M. & Jayaraman, V. (2013) Supply chain drivers that foster the development of green initiatives in an emerging economy. *International Journal of Operations and Production Management*, 33(6), 656-688.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. (2015) *Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan*. 4.p. Helsinki, Tietosanoma Oy.

Jha, A. & Cox, J. (2015) Corporate social responsibility and social capital. *Journal of Banking & Finance*, 60(Nov2015), 252-270.

Johnston, A. (2011) Facing up to Social cost: The real meaning of corporate social responsibility. *Griffith Law Review*, 20(1), 221-244.

Jones, M. J. (2010) Accounting for the environment: Towards a theoretical perspective for environmental accounting and reposting. *Accounting Forum*, 34(2), 123-138.

Kolk, A. (2015) The social responsibility of international business: From ethics and the environment to CRS and sustainable development. *Journal of World Business*, In Press.

Lee, V-H., Ooi, K-B., Chong, A. Y-L. & Seow, C. (2014) Creating technological innovation via green supply chain management: An empirical analysis. *Expert Systems with Applications*, 41(16), 6983-6994.

Li, J. Pan, S-Y., Kim, H., Linn, J. H. & Chiang, P-C. (2015) Building green supply chains in eco-industrial parks towards a green economy: Barriers and strategies. *Journal of Environmental Management*, 162(pp) 158-170.

Maignan, I., Hillebrand, B. & McAlister, D. (2002) Managing socially-responsible buying: How to integrate non-economic criteria into the purchasing process. *European Management Journal*, 20(6), 641-648.

Matos, S. & Hall, J. (2007) Integrating sustainable development in the supply chain: The case of life cycle assessment in oil and gas and agricultural biotechnology. *Journal of Operations Management*, 25(6), 1083-1102.

McWilliams, A., Siegel, D. S. & Wright, P. M (2006) Corporate social responsibility: Strategic Implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1-18.

Metsämuuronen, J. (2008) Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3.p. Jyväskylä, Gummerus kirjapaino Oy.

Min, H. & Galle, W. P. (2001) Green purchasing practices of US firms. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(9/10), 1222-1239.

Niskala, M., Pajunen, T. & Tarna-Mani, K. (2013) Yritysvastuu: Raportointi ja laskentaperiaatteet. 1.p. Helsinki, KHT-Media Oy.

Nissinen, A. (2004) Julkisten hankintojen ympäristöopas. Suomen Ympäristökeskus. Helsinki, Suomen Ympäristökeskus. Ympäristöopas 113.

Porter, M. E. & van der Linde, C. (1995) Green and Competitive: Ending the Stalemate. *Harvard Business Review*, 73(5), 120-134.

Porvari, M. & Hildén, M. (2006) Ympäristöpolitiikan taloudellisten vaikutusten arviointi. Suomen Ympäristökeskus. Helsinki, Suomen Ympäristökeskus. Ympäristöopas 122.

Preuss, L. (2001) In Dirty Chains? Purchasing and Greener Manufacturing. *Journal of Business Ethics*, 34(3/4), 345-359.

Reuter, C., Foerstl, K., Hartmann, E. & Blome, C. (2010) Sustainable global supplier management: The role of dynamic capabilities in achieving competitive advantage. *Journal of Supply Chain Management*, 46(2), 45-63.

Ritvanen, V. & Koivisto E. (2007) *Logistiikka PK-yrityksissä*. 1.p. Helsinki, WSOY Oppimateriaalit Oy.

Rodrigue, M., Magnan, M. & Boulianne, E. (2013) Stakeholders' influence on environmental strategy and performance indicators: A managerial perspective. *Management Accounting Research*, 24(4), 301-316.

Seuring, S. (2013) A review of modeling approaches for sustainable supply chain management. *Decision Support Systems*, 54(4), 1513-1520.

Shi, P., Yan, B., Shi, S. & Ke, C. (2015) A decision support system to select suppliers for a sustainable supply chain based on a systematic DEA approach. *Information Technology and Management*, 16(1), 39-49.

Sinkin, C., Wright, C. J. & Burnett, R. D. (2008) Eco-efficiency and firm value. *Journal of Accounting and Public Policy*, 27(2), 167-176.

Van Weele, A. J. (2014) *Purchasing and Supply Chain Management*. 6.p. Hampshire, UK, Cengage Learning EMEA.

Wang, D. H-M., Chen, P-H., Yu, T. H-K. & Hsiao, C-Y. (2015) The effects of corporate social responsibility on brand equity and firm performance. *Journal of Business Research*, 68(11), 2232-2236.

Ympäristömerkintä – Motiva Service Oy (2015) 041 Painolaitokset 5 [verkkodokumentti]. [Viitattu 20.11.2015]. Saatavilla <http://joutsenmerkki.fi/kriteeri/painolaitokset-painotuotteet-kirjekuoret-ja-muut-paperituotteet/>

Young, A. & Kielkiewicz-Young, A. (2001) Sustainable supply network management. *Corporate Environmental Strategy*, 8(3), 260-268.

Zhu, Q. & Sarkis, J. (2004) Relationships between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management practices in Chinese manufacturing enterprises. *Journal of Operations Management*, 22(3), 265-289.

# LIITTEET

## Liite 1. Haastattelurunko

1. Mikä on tehtävänimikkeesi Hansaprintillä?
2. Minkälaisia hankintoja Hansaprintillä on (raaka-aineet, tavarat, palvelut tms.)?
3. Milloin Hansaprint alkoi kiinnittää ympäristöystävällisiin arvoihin huomiota? Mikä suuntaus vallitsi ennen tätä ja mitkä tekijät vaikuttivat suunnan muutokseen?
4. Miten ympäristöystävällinen näkökulma huomioidaan hankintastrategiassanne?
5. Miten strategiassa määriteltyjä toimia noudatetaan käytännössä?
6. Miksi ympäristöystävällisyys jo hankintavaiheessa on yrityksellenne tärkeää ja mitä sillä tavoitellaan?
7. Minkälaisia konkreettisia hyötyjä hankintojen ympäristöystävällisyys tuottaa? Päästäänkö sillä asetettuihin tavoitteisiin ja jos päästään, niin kuinka hyvin?
8. Millaista lisäarvoa hankintojen ympäristöystävällisyys tuo toimintaanne?
9. Onko ympäristönäkökulman huomioonottaminen hankintavaiheessa yleistä muissa saman toimialan yrityksissä ja jos on, miten se näkyy?
10. Miten asiakkaat kiinnittävät huomiota toimintanne ympäristöystävällisyyteen ja kuinka paljon asiakkaita kiinnostaa juuri ympäristöystävällinen hankintavaihe?
11. Millaisia haasteita kohtaatte adaptoidessanne ympäristöystävällisyyttä osaksi hankintatoimeanne?
12. Miten Hansaprint raportoi sidosryhmilleen ympäristöystävällisistä teoistaan?