



LUT-Kauppakorkeakoulu

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Hankintojen johtaminen

**PAAHDETUN KAHVIN TOIMITTAJIEN HANKINNAN
YMPÄRISTÖVASTUUN KÄYTÄNTEET**

ROASTED COFFEE SUPPLIERS' GREEN SUPPLY CHAIN
PRACTICES

13.1.2021

Tekijä: Muusa Enjala

Ohjaaja: Elina Karttunen

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Muusa Enjala
Tutkielman nimi:	Paahdetun kahvin toimittajien hankinnan ympäristövastuun käytänteet
Akateeminen yksikkö:	LUT-kauppakorkeakoulu
Koulutusohjelma:	Kauppatieteet, Hankintojen johtaminen
Ohjaaja:	Elina Karttunen
Hakusanat:	vastuullinen hankinta, vastuullisuus, ympäristövastuu

Tämä tutkimus käsittelee paahdetun kahvin toimittajien hankinnan ympäristövastuun käytänteitä. Tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää mitä hankinnan ympäristövastuun käytänteitä paahdetun kahvin toimittajat käyttävät ja mitä käytänteistä käytetään eniten. Tutkimus on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena ja aineistona on ollut sekundaariaineistoa. Tutkittavia yrityksiä ovat olleet Oy Gustav Paulig Ab, Lavazza Group ja Counter Culture Coffee.

Johtopäätöksenä on todettu, että hankinnan ympäristövastuun käytänteitä on omaksuttu tasapainoisesti osaksi tutkittavien yritysten toimintaa, mutta myös kehityskohtia löytyi. Käytetyimpiä käytänteitä ovat ympäristöjohtamisjärjestelmät tai ympäristövastuun sisällyttäminen yrityksen strategiaan, ympäristövastuun sisällyttäminen yrityksen arvoihin, missioon ja visioon sekä ylimmän johdon sitoutuneisuus sekä auditoinnit, toimittajayhteistyö ja ympäristövaatimukset. Teoriassa tärkeimmiksi esitetyt käytänteet ovat osoittautuneet myös paahdetun kahvin toimittajien käytetyimmiksi ja eniten omaksutuimmiksi. Uudempia käytänteitä, joita ovat tässä tutkimuksessa elinkaarianalyysi ja käänteinen logistiikka, on käytetty vielä erittäin vähän, mutta viitteitä on, että ne voivat tulevaisuudessa yleistyä ja vakiinnuttaa paikkansa. Uusia käytänteitä ei löydetty, mutta toimittajien sertifikaattivaatimus käytänteestä löytyi uusi piirre, jossa ostaja eli kahvin paahtaja on luonut kokonaan oman kolmannen osapuolen hyväksymän sertifikaatin omille toimittajille.

ABSTRACT

Author: Muusa Enjala
Title: Roasted coffee suppliers' green supply chain practices
School: School of Business and Management
Degree programme: Business Administration, Supply Chain Management
Supervisor: Elina Karttunen
Keywords: green supply chain, supply chain management, sustainability

This study addresses roasted coffee suppliers' green supply chain practices in procurement. The aim of the study has been to find out which green supply chain practices are used by roasted coffee suppliers and which practices are used the most. The study has been carried out as a qualitative case study and the material has been secondary. The companies studied have been Oy Gustav Paulig Ab, Lavazza Group and Counter Culture Coffee.

In conclusion, it has been stated that the practices of green supply chain in procurement have been adopted in a balanced way as part of the operations of the companies under study, but there were also areas for development. The most commonly used practices are environmental management systems or the incorporation of environmental responsibility into the company's strategy, the incorporation of environmental responsibility into the company's values, mission and vision, and the commitment of senior management as well as audits, supplier cooperation and environmental requirements. The practices presented as the most important in theory have also proved to be the most used and most adopted by roasted coffee suppliers. More recent practices, such as life cycle analysis and reverse logistics in this study, are still very little used, but there are indications that they may become more widespread and established in the future. New practices were not found, but the suppliers certificate requirement practices found a new feature, in which the coffee roaster have created a certificate approved by third-party.

Sisällys

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen aihe, tavoitteet ja tutkimuskysymykset	1
1.2 Tutkimuksen rajaukset ja rakenne.....	3
1.3 Aikaisemmat tutkimukset	4
1.4 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto.....	4
1.5 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	6
1.6 Keskeiset käsitteet	8
2 HANKINNAN YMPÄRISTÖVASTUUN KÄYTÄNTEET	9
2.1 Sisäiset ympäristövastuun käytänteet.....	10
2.2 Ulkoiset ympäristövastuun käytänteet.....	12
3 PAAHDETUN KAHVIN TOIMITTAJIEN HANKINNAN YMPÄRISTÖVASTUUN KÄYTÄNTEET	16
3.1 Tutkittavat yritykset	17
3.2 Pauligin sisäiset ympäristövastuun käytänteet	18
3.3 Lavazzan sisäiset ympäristövastuun käytänteet.....	19
3.4 Counter Culturin sisäiset ympäristövastuun käytänteet.....	20
3.5 Pauligin ulkoiset ympäristövastuun käytänteet	21
3.6 Lavazzan ulkoiset ympäristövastuun käytänteet	23
3.7 Counter Culturin ulkoiset ympäristövastuun käytänteet	25
4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO.....	26
4.1 Johtopäätökset.....	26
4.2 Yhteenveto	31
4.3 Luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimusaiheita	32
LÄHTEET	33

1 JOHDANTO

Suomalaisten keskuudessa kahvia kulutetaan henkeä kohden eniten maailmassa. Kahvia kuluttavat Suomessa 18–74-vuotiaista 73–95 %. Suomalaisilla kahvikupillisia tulee päivässä kulutettua keskimäärin neljä. Kahvi onkin veden jälkeen suomalaisten eniten nautituin juoma. (Valsta, Kaartinen, Tapanainen, Männistö & Sääksjärvi 2018, 51–53) Kahvin tuottamiseen, jonka oleellinen tuotantoketjun osa on hankinta, liittyy kuitenkin useita ympäristövastuun haasteita. Kahvin viljely vaatii muun muassa paljon pinta-alaa sekä vesivaroja (WWF 2020). International Coffee Organizationin (2020) mukaan on erittäin tärkeää, että kahvin tuotannossa ja -prosesseissa ympäristön tarpeet huomioidaan vastuullisuuden varmistamiseksi.

Yritysten näkökulmasta kestävyys ja näin ollen myös ympäristövastuu on laajasti linkittynyt niin yritysten kilpailullisiin etuihin kuin yritysvastuuseen (Porter & Kramer 2006). Ympäristökysymykset ovat hankinta-ammattilaisten kasvava kiinnostuksen kohde hankkivan yrityksen näkökannalta, jonka vastuullisuus on riippuvainen koko toimitusketjun vastuullisuudesta (Vachon & Klassen 2006, 796). Monet ympäristöongelmat ovat entistä haastavampia ja niistä aiheutuvat kustannukset ovat kasvamassa esimerkiksi luonnonvarojen hinnan nousun seurauksena (Pietikäinen 2008, 234). Jo kahden asteen nousu vaikuttaisi merkittävästi suomalaisten suosikkikahvin arabican viljelyyn soveltuvan maa-alueen vähentyessä. Lisäksi ilmastonmuutoksen seurauksena kahvin saatavuus ja viljelijöiden toimeentulo on uhattuna. (Forsman 2018; Lavazza 2019a) Vastuullisuuden laiminlyönti aiheuttaa negatiivisia vaikutuksia myös kahvin toimittajille erityisesti kahvin laadussa (Lavazza 2019a), mutta myös myynninedistämisessä sekä toiminnan laajentamisessa uusille liiketoiminnan osa-alueille (International Coffee Organization 2020).

1.1 Tutkimuksen aihe, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämä tutkimus käsittelee paahdetun kahvintoimittajien hankintojen ympäristövastuuta. Aihetta on tärkeä tutkia tässä kontekstissa, koska se on ajankohtainen, kehittyy jatkuvasti ja on merkittävässä roolissa tutkittavien yritysten toiminnassa. Aihe on lisäksi tärkeä, sillä erityisesti ilmastonmuutoksen sekä muuttuvien asenteiden ja arvojen

myötä ympäristövastuullisuus näyttäytyy entistä enemmän organisaatioiden toiminnassa. Myös Pietikäinen (2008, 233) sekä Malhotra, Melville ja Watson (2013) ovat sitä mieltä, että organisaatioiden ympäristövastuu on entistä ajankohtaisempi aihe. Kuluttajilla on ilmastomuutoksesta suurempi huoli kuin koskaan aikaisemmin (Intergovernmental Panel on Climate Change 2007). Lisäksi suuri osa kuluttajista olisi valmis tekemään ympäristöystävällisempiä vaihtoehtoja, jos tiedot tuotteiden ympäristövaikutuksista olisivat selkeämmin esillä ja vaihtoehtoja olisi tarjolla enemmän (Pietikäinen 2008, 244). Monet kuluttajat ovat myös nykyään tietoisempia kuin aiemmin vihreistä vastuullisuuskäytännöistä, mikä luo paineita yritysten hankintojen ympäristövastuullisuudelle (Lintukangas, Hallikas & Kähkönen 2015, 321). Erityisesti nuoremmat kuluttajat verrattuna vanhempiin ovat tietoisempia ja preferoivat näin ympäristövastuullisesti tuotettuja tuotteita (Zhu, Sarkis & Geng 2004, 452). Aihe siis kiinnostaa myös monia kuluttajia. Lisäksi muun muassa Srivastava (2007, 53) on todennut, että tutkimuksesta ympäristövastuun sisällyttämisestä hankintaketjuun on kasvava tarve. Myöhemmin Kähkönen, Lintukangas ja Hallikas (2018) ovat tuoneet esiin, että lisätutkimusta vastuullisuuskäytännöistä hankintaketjussa tarvitaan.

Viimeisen kolmen vuosikymmenen aikana kiinnostus hankintaketjun vastuullisuutta kohtaan on kasvanut (Baliga, Raut & Kamble 2020, 347) ja ympäristövastuun käytännöitä hankinnoissa on viimeisten vuosien aikana alettu tutkimaan kiihtyvällä tahdilla (Beske & Seuring 2014, 322; Laari, Töyli, Solakivi & Ojala 2016, 1960). Viime vuosina teollisuuden sekä akateemisen maailman kiinnostus hankintojen ympäristövastuuta kohtaan on kasvanut (Abdel-Baset, Chang & Gamal 2019, 210). Aihe vaatii silti vielä paljon lisätutkimusta, jotta se saisi esimerkiksi selkeän teoriarakenteen. Vaikka tutkimuksia eri konteksteista löytyy, ei kahvintoimittajista ole tähän mennessä löytynyt tutkimusta. Kähkönen et al. (2018) mainitsivat tutkiessaan hankinnan vastuullisuuskäytännöitä, että aihetta voisi olla mielenkiintoista tutkia laadullisen tutkimuksen kautta tapaustutkimuksella tekemällä kattavia analyysejä eri yrityksistä. Aihetta on tärkeä tutkia, sillä paahdetun kahvin toimittajat tekevät lähes kaikki hankinnat riskimaista. Aihe valikoitui ajankohtaisuuden lisäksi kirjoittajan mielenkiinnon ja osaamisen perusteella. Työssä perehdytään kolmen suuren paahdetun kahvin toimittajan hankintojen ympäristövastuuseen. Tutkittavat yritykset ovat Oy Gustav Paulig Ab, Lavazza Group ja Counter Culture Coffee.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä ympäristövastuun käytänteitä paahdetun kahvin toimittajat käyttävät hankinnassaan sekä tämän pohjalta selvittää, mitkä käytänteistä ovat eniten käytettyjä. Pää- ja alatutkimuskysymyksiksi muodostuivat seuraavat.

Päätutkimuskysymys:

Mitä ympäristövastuun käytänteitä paahdetun kahvin toimittajat käyttävät hankinnassaan?

Alatutkimuskysymys:

Mitkä hankinnan ympäristövastuun käytänteistä ovat eniten käytettyjä paahdetun kahvin toimittajilla?

1.2 Tutkimuksen rajaukset ja rakenne

Tutkimus on rajattu keskittymään kolmeen suureen paahdetun kahvin toimittajaan, joista kaksi sijaitsee Euroopassa, Suomessa ja Italiassa sekä yksi Pohjois-Amerikassa, Yhdysvalloissa. Tutkimuksen luonteen vuoksi tutkittaviksi organisaatioiksi on pyritty valitsemaan samankaltaisia yrityksiä samalta toimialalta. Tutkimukseen valitut yritykset ovat raportoineet vastuullisuudestaan laajasti jo useita vuosia. Teoreettisesta näkökulmasta tutkimus keskittyy hankintojen ympäristövastuun käytänteisiin. Tutkimus rajataan tutkimaan valittujen paahdetun kahvin toimittajien hankinnan ympäristövastuun käytänteitä vuodelta 2018.

Tutkimuksen johdannossa esitellään aikaisemmat tutkimukset, käytettävä tutkimusmenetelmä, teoreettinen viitekehys sekä keskeiset käsitteet. Seuraavaksi tutkimuksessa käydään teoriaa hankintojen ympäristövastuun käytänteistä. Kolmannessa pääotsikossa tutkitaan valittujen kahvin toimittajien hankintojen ympäristövastuun käytänteitä ja tutkimuksen lopusta löytyy yhteenveto ja johtopäätökset, joissa vastataan tutkimuskysymyksiin sekä tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja esitetään jatkotutkimusaiheita.

1.3 Aikaisemmat tutkimukset

Green, Zelbst, Meacham ja Bhadauria (2012) ovat todenneet, että hankintojen ympäristövastuun käytänteiden tutkimuksessa on empiirisen tutkimuksen puutteita, joilla teoriaa voitaisi rakentaa sekä testata sitä. Vachon ja Klassen (2008, 299) toteavat, että aihealueen kirjallisuus kasvaa hiljalleen, mutta on edelleen harvassa. Monet organisaatiot epäröivät hankintojen ympäristövastuun käytänteiden omaksumista, koska tutkimusta ylittävät niiden hyödyt niistä aiheutuvat kustannukset, on vähän (Montabon, Sroufe & Narasimhan 2007, 998).

Monet tutkimukset osoittavat, että hankintojen ympäristövastuun käytänteillä voidaan parantaa ympäristövastuun tasoa, vaikka yhteys on riippuvainen myös organisaation kapasiteetista (Judge & Elenkov 2005, 898). Aikaisemmat tutkimukset ovat myös osoittaneet suoria vaikutuksia hankintojen ympäristövastuussa ja merkittävässä suoriutumisen kehityksessä, mutta kehitys ei aina ole täysin selvää (Zhu, Sarkis & Lai 2012, 1379). Zhu, Sarkis ja Lai (2013) ovat tutkineet miten institutionaaliset paineet motivoivat yrityksiä toteuttamaan hankintojen ympäristövastuun sisäisiä- ja ulkoisia käytänteitä. Tutkimuksesta on ilmennyt, että sisäisiä käytänteitä on omaksuttu ja toteutettu laajemmin kuin ulkoisia käytänteitä (Zhu, Sarkis & Lai 2012, 1379; 2013, 113).

Vaikka ympäristövastuun käytänteitä on tutkittu jo useampi vuosikymmen, keskustelu ei ole noussut esiin ennen 2000-luvun alkua (Mitra & Datta 2014, 2085). Vuonna 2018 Hilmola on nostanut ympäristövastuun ja vastuullisuuden johtaviksi tutkimuskohteiksi hankintatoimessa. Useat tutkijat, muun muassa Green, Zelbst, Meacham ja Bhadauria (2012), Mitra ja Datta (2014), Laari et al. (2016) sekä Kaylar, Shoukat ja Shafique (2019) ovat tutkineet hankintojen ympäristövastuun käytänteiden vaikutusta yrityksen taloudelliseen tulokseen ja suorituskyykyyn.

1.4 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimustyyppinä käytetään tapaustutkimusta. Aineistona toimii yritysten vastuullisuusraportit, vuosikertomukset, nettisivut sekä mahdollisesti muut ympäristövastuullisuudesta

kertovat lähteet kuten yritysten omat videoaineistot. Kaikki käytettävä aineisto on sekundaariaineistoa. Yrityskohtaisesti käytetyistä aineistoista on kerrottu taulukossa 1 ja tarkat lähdeviitteet löytyvät lähdeluettelosta.

Taulukko 1 Tutkimusaineistot

Aineistot käytänteiden tutkimiseen	Oy Gustav Paulig Ab	Lavazza Group	Counter Culture Coffee
Vastuullisuusraportti	✓	✓	✓
Vuosikertomus	✗	✓	✓
Videomateriaalit	✗	✓	✓
Verkkosivut	✗	✓	✓

Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan laaja-alaista tiedonhankintaa. Lähtökohtana ei yleensä ole teorian testaaminen tai hypoteesin todistaminen vaan aineiston tarkastelu ja johtopäätösten tekeminen sen pohjalta eli todellisen elämän kuvaaminen. Keskiössä ovat tutkijan omat havainnot. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164–166) Yhteiskuntatieteissä teoria ennemminkin hyväksytään kuin tiedetään varmasti oikeaksi. Verrattuna eksakteihin tieteisiin, jossa teorialaite voidaan todistaa, ei yhteiskuntatieteiden teorioissa näin ole. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 84) Teorialähtöinen analyysi on yleisesti käytetty analyysimalli. Se pohjautuu johonkin tiettyyn teoriaan, joka kuvaillaan tutkimuksessa eli tutkittava ilmiö on siis ainakin jollain tapaa tunnettu. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 81) Aineisto valitaan tarkoituksenmukaisesti ja tutkimussuunnitelma ja tarkka tutkimuskysymys voi muotoutua tutkimuksen edetessä (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164–166).

Teschin (1992, 59) mukaan tapaustutkimukselle tyypillinen piirre on tekstin tai toiminnan merkityksen ymmärtäminen, jota tehdään tulkinnan lisäksi tässä tutkimuksessa. Aineistoa tarkasteltaessa käytetään pääasiassa induktiivista analyysia,

mutta hyödynnetään myös deduktiivista lähestymistapaa. Tapaustutkimuksessa keskitytään usein intensiivisesti yksittäistapaukseen tai pieneen joukkoon tapauksia, jotka ovat suhteessa toisiinsa. Kiinnostuksen kohteena on monesti prosessit, joita tutkitaan luonnollisissa tilanteissa. Aineistoa kerätään yleensä useita metodeja käyttäen. (Robson 1995, 40) Aineistoa tarkastellaan yleensä puhtaasti sen pohjalta, jolloin tutkija pyrkii saamaan vihjeitä eri teemoista, luokista tai kategorioista. Lisäksi tutkija hyödyntää eri lähteistä saatavia teorioita ja tutkimuksia. Kirjallisuudesta saatava tieto vaikuttaa siihen, millaisia kategorioita tai luokkia tutkija pyrkii löytämään. Tutkija siis yhdistää sekä aineiston merkitykset, että kirjallisuudessa esitetyt näkökulmat. (Puusa et al. 2020, 139)

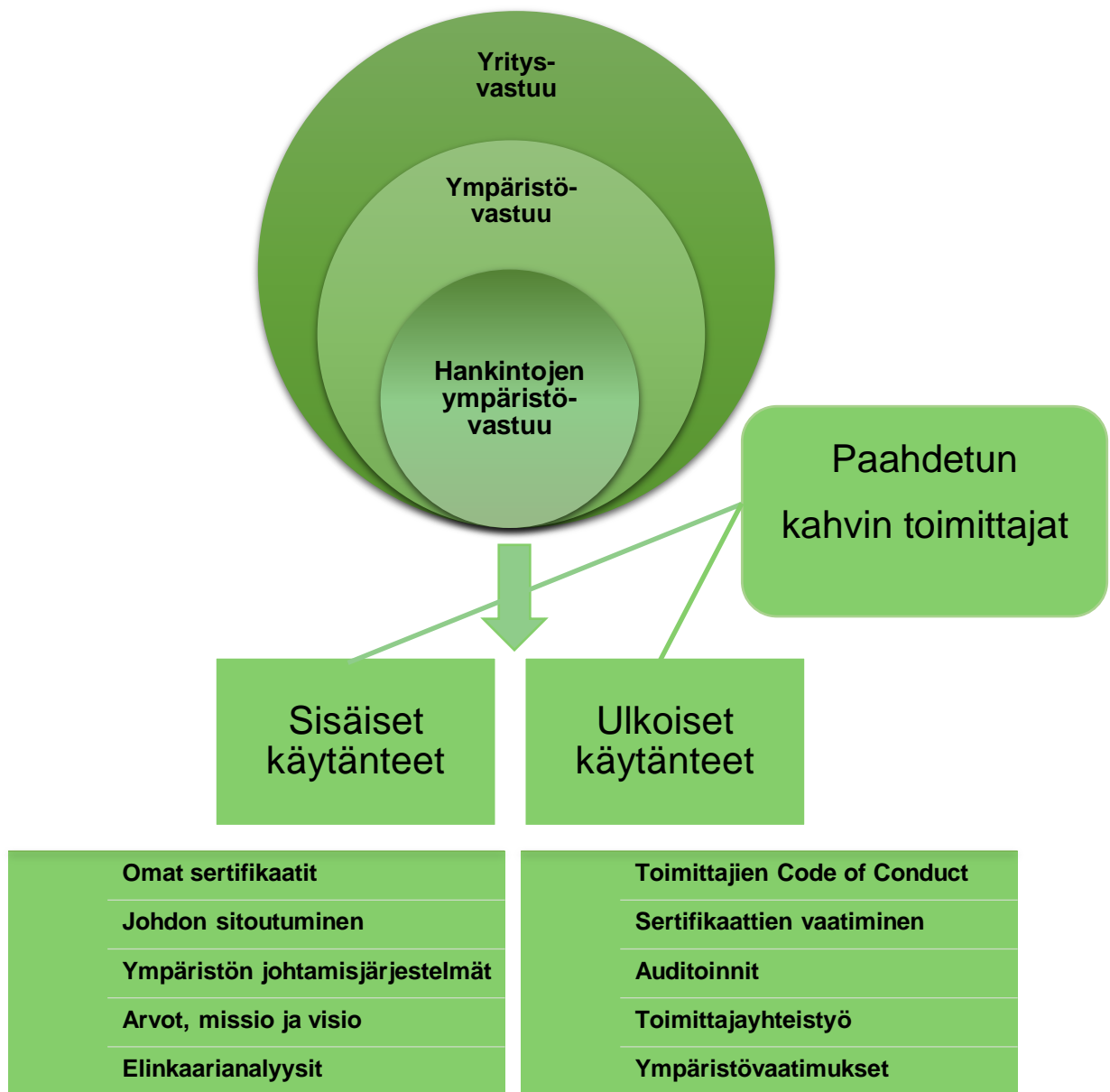
Monesti laadullisesta aineistosta löytyy useita mielenkiintoisia seikkoja ja myös sellaisia, joita tutkija ei olettaut löytävänsä. Tämän vuoksi tutkimuskysymysten tarkka rajaus on tärkeää, jotta siitä pystyisi kertomaan mahdollisimman perusteellisesti. Lopullisessa laadullisen tutkimuksen analyysissä yhdistyvät synteesi ja analyysi. Analyysin tarkoituksena on muodostaa johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä selkeä kokonaisuus, jossa on perusteltu tulkinta. (Puusa et al. 2020, 141–143)

Tapaustutkimuksissa teoria rakennetaan tietoisien prosessien avulla, keskittyen kysymyksiin kuten, mitä nämä löydökset tarkoittavat, mitkä voisivat selittää näitä löydöksiä, mitkä tekijät voisivat vahvistaa näitä selityksiä sekä millaisia löydökset ovat verrattuna edellisiin tutkimuksiin. Teoria rakennetaan useiden tapausten pohjalta. Saman tyyppiset löydökset eri konteksteissa muodostavat vahvemman teorian. (Cepeda & Martin 2005, 861) Tutkimuksen luotettavuutta parantaa, kun tutkija keskittyy ennen yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien tutkintaa yksittäistapauksiin eri näkökulmista (Puusa et al. 2020, 143).

1.5 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kirjallisuuteen tutustuminen osoittaa selvästi, ettei hankinnan ympäristövastuun käytänteille ole kehitetty selkeää teoriarakennetta (Srivastava 2007, 53). Myös Wong et al. (2016, 44) esittävät, ettei selkeää teoreettista rakennetta ole, jossa ympäristövastuun parhaat käytänteet olisi integroitu lähestymistavaksi, vaikka sen tarve on tullut esiin useampaan otteeseen viimeaikaisessa kirjallisuudessa. Tähän

tutkimukseen on kerätty teoriaa saatavilla olevan kirjallisuuden pohjalta ja pyritty muodostamaan niistä mahdollisimman selkeä kokonaisuus. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on yksinkertaistettuna kuvassa 1 ja siihen on koottu pääkohdat eri käytänteistä.



Kuva 1 Teoreettinen viitekehys

Tässä tutkimuksessa teoria on muodostettu sisäisten- ja ulkoisten käytänteiden ympärille. Sisäiset käytänteet ovat strategisia organisaation tason käytänteitä, jotka edellyttävät johdon toimia (Zhu, Sarkis & Lai 2008) ja ulkoiset ympäristövastuun käytänteet ovat usein jonkinlaista yhteistyötä ulkoisten sidosryhmien kanssa (Zhu,

Sarkis & Lai 2013, 107). Muun muassa Zhu et al. (2012) sekä Yang et al. (2013) ovat rakentaneet teoriaa näin hankinnan ympäristökäytänteiden pohjalta. Mutta esimerkiksi Wong, Wong ja Boon-itt (2015) ovat kirjallisuuskatsauksessa muodostaneet neljä käytänteiden kategoriaa hyödyntäen kolmea eri teoriaa; yhteistyö ja integraatioetu, sidosryhmäteoria sekä resurssien orkestraation teoria eli resurssien tehokkaan järjestelyn teoria. Näistä Wong et al. (2015) ovat muodostaneet kategoriat sisäiset käytänteet, toimittajien käytänteet, asiakkaiden käytänteet sekä yhteisön käytänteet. Useat tutkimukset ovat tutkineet aihetta sidosryhmäteorian pohjalta. Muun muassa Sarkis, Gonzalez-Torre ja Adenso-Diaz (2010) esittävät, että sidosryhmät painostavat yritystä omaksumaan ympäristövastuun käytänteitä. Institutionaalisen teorian mukaan taas sosiaaliset, poliittiset ja taloudelliset olosuhteet vaikuttavat yrityksen käyttäytymiseen (North 1996).

1.6 Keskeiset käsitteet

Keskeisimmät käsitteet on selitetty lyhyesti tässä osassa. Selkeän teoriarakenteen puuttuessa, määritelmät ympäristöä koskevissa kysymyksissä hankinnassa eivät ole täysin vakiintuneet, joten monille käsitteille löytyy useita yleisesti hyväksytyjä määritelmiä (Vachon & Klassen 2006, 797). Lisäksi hankinnan käsitteet ylipäättään ovat jokseenkin vakiintumattomia.

Hankinta on Niemisen (2016, 10) mukaan tarvittavien tuotteiden ja palveluiden saatavuuden varmistamista parhain mahdollisin ehdoin. Hankittavilla tuotteilla ja palveluilla turvataan yrityksen erilaiset toiminnot. Hankintatoimi on yrityksen näkökannalta tukitoimi, joka varmistaa, että ydintoiminnot sujuvat ongelmitta. Liiketoiminnan näkökulmasta hyvä hankinta myös edistää kilpailukykyä eli luo lisäarvoa asiakkaalle koko toimitusketjussa sekä lisää kustannustehokkuutta. (Nieminen 2016, 10–11)

Ympäristövastuun keskeisin sisältö on luonnonvarojen kestävän käytön edistäminen ja ympäristön pilaantumisen estäminen. Ympäristövastuu huomioi esimerkiksi ilmastonmuutoksen torjunnan, luonnon monimuotoisuuden turvaamisen ja materiaalitehokkuuden. (Liappis et al. 2019, 8) Keskeistä on myös luonnonvarojen

tehokas ja säästeliäs käyttö sekä vastuu tuotteen ympäristövaikutuksista koko elinkaaren aikana (Niskala, Pajunen & Tarna-Mani 2019).

Bowen, Cousin, Lamming ja Fraukt (2001, 174–175) määrittelevät **ympäristövastuullisen hankintaketjun** osto-organisaation kiinnostukseksi kehittää ostettavien tuotteiden sekä toimittajien ympäristövaikutuksia. Määritelmä on vaihdellut vihreästä ostamisesta integroituun toimitusketjuun toimittajalta valmistajalle ja asiakkaalle, jolloin lopulta käänteinen toimitusketju sulkee elinkaaren (Zhu et al. 2004, 451). Lisäksi ympäristövastuullinen hankintaketju on ympäristöhuolien huomiointia hankintaketjussa sekä vihreiden ratkaisujen ja käytänteiden toteutusta (Boutkhom, Hanine, Boukhriss, Agouti & Tikniouine 2016, 2).

Käytänne on yksilöity, vakiintunut tai odotettu prosessi tai tapa tehdä jotain. Se on myös menetelmän varsinaista soveltamista ja käyttöä. (The Oxford Dictionary 2020)

2 HANKINNAN YMPÄRISTÖVASTUUN KÄYTÄNTEET

Vastuullinen hankintatoimi on koko yritysvastuun kannalta yksi tärkeimmistä funktioista, sillä siihen linkittyy kokonaisvaltaisesti kaikki vastuullisuuden kolme osaluuetta. Hankintatoiminta on kuitenkin yksi haastavimmin hallittavista kokonaisuuksista yritysvastuussa. (Liappis, Pentikäinen & Vanhala 2019, 180) Ympäristövastuu tulee huomioida toimittajan valinnassa, arvioinnissa sekä tehtävässä yhteistyössä (Nieminen 2016, 150).

Ympäristövastuun käytänteet ovat toimitusketjun toimintojen sisäistä ja organisaatioiden välistä kontrollointia vähentäen tai poistaen kokonaisulkoisvaikutuksia. Se sisältää ympäristökäytänteiden sisällyttämisen toimitusketjun toimintoihin. Motiiveina on minimoida jäte, vähentää päästöjä ja energian kulutusta sekä säästää resursseja tuotesuunnittelusta elinkaaren loppuun saakka. (Eltayed & Zailani, 2009) Lisäksi käytänteiden tavoitteena on estää haitallisten aineiden ja saasteiden pääsy ympäristöön ja lopulta myös taata asianmukainen hävitys (Vachon & Klassen 2006, 797). Käytänteet on kehitetty käytännön tarkoituksiin ympäristön huomioivan strategian luomiseksi (Zhu et al. 2008, 262). Kokemuksen,

tiedon ja asiantuntemuksen jakaminen toimitusketjun kumppaneiden kanssa edistää hankinnan ympäristövastuun käytänteiden toteuttamista (Agyabeng-Mensah, Ahenkorah, Afum, Nana Agyemang, Agnikpe & Rogers 2020, 585–686). Hankinnan ympäristövastuun käytänteet voidaan yleisesti jakaa sisäisiin eli organisaation sisällä toteutettaviin käytänteisiin ja ulkoisiin käytänteisiin, jotka liittyvät yhteistyöhön sidosryhmien kanssa (Zhu, Sarkis & Lai 2013, 107).

Ympäristön vahingoittamisesta aiheutuvien kustannusten selvityksessä, sidosryhmien paineet ovat yhä enemmän kohdistuneet yritysten vastuullisiin käytänteisiin (Wong & Fryxell 2004, 22). Noin kolmekymmentä vuotta sitten toimittajasuhteiden muutoksen kautta ymmärrettiin, että parhaat käytänteet edellyttävät ympäristövastuun integraatiota organisaation hankintatoimeen (Srivastava 2007, 53). Ympäristövastuu on nostanut esiin uuden esikuvan yrityksille saavuttaa voittoa ja markkinaosuutta pienentämällä ympäristöriskejä ja -vaikutuksia kasvattaen samalla ekologista tehokkuutta (Zhu et al. 2004, 450).

Holtin ja Ghobadian (2009) mukaan keskimäärin suurimmat paineet ympäristövastuusta tulee lainsäädännön ja yritysten sisäisen hallinnon kautta. Wilkersonin (2005) mukaan kyse ei ole pelkästään ympäristöystävällisyydestä, vaan lisäksi hyvästä liiketoiminnasta ja paremmista voitoista. Motiiveina voivat toimia erilaiset säädökset sekä kuluttajien luoma paine (Srivastava 2007, 53; Zhu et al. 2004, 452). Myös Vachen ja Klassen (2008, 303) ovat sitä mieltä, että lainsäädäntö sekä kuluttajien huoli kannustavat tutkimaan ympäristöystävällisiä teknologioita, jotka vähentävät päästöjä.

2.1 Sisäiset ympäristövastuun käytänteet

Sisäiset ympäristövastuun käytänteet ovat usein määritelty sellaisiksi käytänteiksi, joita voidaan toteuttaa ja hallita itsenäisesti yksittäisen yrityksen sisällä (Zhu et al. 2013, 107). Sisäiset käytänteet vastaavat pääosin ympäristövastuun strategiaa resurssien tehokasta käyttöä painottaen (Takahashi & Nakamura 2005). Sisäiset käytänteet kattavat myös yrityksen omat ympäristösertifikaatit (Gualandris, Golini & Kalchschmidt 2014, 260). Wong et al. mukaan (2015, 52–53) sisäiset käytänteet määritellään strategiseksi yhteistyöksi sekä sisäisten resurssien yhdistämiseksi. Tämä

vaatii ylimmän johdon, johtamisjärjestelmien, laatutarkkailun sekä muut toiminnot toimiviksi integroidun hallintajärjestelmän kautta. Teoriassa sisäiset käytänteet mahdollistavat sisäisten resurssien tehokkaan yhdistämisen kokonaisuudeksi sekä hyödyntämisen suorittamisessa, seuraamisessa sekä ympäristövastuun monitoroinnissa. (Wong et al. 2015, 52–53) Sisäisiin käytänteisiin kuuluu myös hankintojen ympäristöriskien arviointi ja minimointi, joka tulisi optimoida jo ennen yhteistyön aloittamista (Hofer, Cantor & Dai 2011, 80). Sisäisten käytänteiden tavoitteena on parantaa yrityskuvaa, hankkia kilpailuetua, kasvattaa asiakkaiden tyytyväisyyttä, kehittää hallintajärjestelmiä ja helpottaa pääsyä kansainvälisille markkinoille (Oliveira, Oliveira, Ometto, Ferraudo & Salgado 2016, 1386). Lisäksi sisäisillä käytänteillä organisaatio voi kehittää omaa kestävyytään (Gualandris et al. 2014, 260).

Sidosryhmien paineiden kasvaessa yritykset käyttävät ympäristövastuun toimia ympäristövaikutusten hallintaan ja hyödyntävät monitorointia toimien seurannassa. Strategisesta näkökulmasta yritykset saavat paineita sidosryhmiltä kehittää strategioita, menettelytapoja ja käytänteitä, jotka ovat kohdistettu organisaation tavoitteisiin. (Hofer et al. 2011, 69) Tämä voidaan saavuttaa yhdistämällä ympäristövastuun tavoitteet ja vastuut liiketoiminnan strategiaan sekä ylimmän johdon tavoitteeksi ja näiden lisäksi tavoitella tasapainoa taloudellisten, sosiaalisten ja ympäristöllisten tavoitteiden kanssa pyrkiessä samalla kestäväan kasvuun (Wong et al. 2015, 52–53). Lisäksi strategian kannalta ympäristövastuun tavoitteet tulisi sisällyttää organisaation missioon, arvoihin tai visioon (Hofer et al. 2011, 80).

Taktisesti ympäristövastuun näkökulma on tärkeää operatiiviselle hallinnalle, koska asiakkaat vaativat elinkaaren alusta loppuun ympäristöllisesti kestäviä tuotteita. Eli tuotteiden hankintapäätökset tehdään ympäristökriteerien pohjalta. (Hofer et al. 2011, 69) Organisaation tasolla tärkeimmiksi sisäisiksi käytänteiksi ovat osoittautuneet ylimmän johdon sitoutuneisuus (Gattiker & Carter 2010, 72), resurssien ja johtamisjärjestelmien saatavuus (Sroufe 2003, 417) sekä viestintä ja koulutus (Sarkis et al. 2010, 163). Muun johdon tuki on avainasemassa kuin myös yhteistyö ympäristöasiantuntijoiden kanssa (Carter & Carter 1998, 660). Ympäristökäytänteisiin sitoutumiseen vaikuttaa vahvasti yrityksen omat asenteet, kokemukset ja mieltymykset (Pagell & Gobeli 2009, 280). Lisäksi sisäisiin käytänteisiin kuuluu muun muassa

ekologisten materiaalien ja tarvikkeiden käyttö sekä yhteistyö ympäristöongelmien ratkaisemiseksi yrityksen ympäristövaikutusten pienentämiseksi (Yang, Lu, Haider & Marlow 2013, 57).

Elinkaariajattelussa tarkastellaan tuotteen tai palvelun ympäristövaikutuksia sen koko elinkaaren ajalta. Elinkaareen kuuluu kaikki vaiheet raaka-aineiden hankinnasta tuotteen käytöstä poistamiseen saakka. Elinkaariarvioinneissa voidaan tutkia ympäristövaikutuksia esimerkiksi ilmastonmuutokseen, maankäytön muutoksiin ja vesistöjen rehevöitymiseen. Aiemmin ympäristövastuu on ollut enemmän organisaatiokeskeistä eli huomiota on kiinnitetty vain yrityksen omaan toimintaan. (Liappis et al. 2019, 181) Tämä käsitys on kuitenkin alkanut muuttua yhä enemmän kohti elinkaariajattelua. Elinkaariajattelu myös varmistaa, että ympäristövaikutuksiin puututaan elinkaaren vaiheessa, jonka kokonaisvaikutukset ympäristöön ovat suurimmat. Erityisesti suuryrityksillä, joiden hankinnat voivat olla mittakaavaltaan isoja, on hankintaketjussaan vastuu suosia vastuullisesti toimivia alihankkijoita (Liappis et al. 2019, 116).

2.2 Ulkoiset ympäristövastuun käytänteet

Ulkoiset ympäristövastuun käytänteet määritellään tyypillisesti jonkinlaiseksi yhteistyöksi ulkoisten sidosryhmien tai yhteistyökumppaneiden kanssa (Zhu et al. 2013, 107) eli ne ovat organisaatioiden välillä tapahtuvia käytänteitä (Gualandris et al. 2014, 260). Sidosryhmiksi luokitellaan kaikki ulkopuoliset tahot, yksittäiset henkilöt tai ryhmät, joiden toiminta vaikuttaa tai voi vaikuttaa yrityksen omaan toimintaan niiden toimien, päätösten, käytänteiden tai tavoitteiden perusteella (Carroll 1993). Tärkeimpiä sidosryhmiä ovat toimittajat, asiakkaat sekä erilaiset yhteisöt kuten viranomaiset ja paikalliset yhteisöt. Lisäksi esimerkiksi työntekijät ja jopa kilpailijat toimivat sidosryhminä. Gualandris et al. (2014) määrittelevät ulkoiset käytännöt mekanismeiksi, jotka on toteutettu yritystasolla toimittajakannan kestävyuden arvioimiseksi ja parantamiseksi.

Toimittajien ympäristövastuun käytänteet vastaavat yhteistyötä toimittajien kanssa, joka edistää ympäristövastuuta (Vachon & Klassen 2008, 301). Toimittajien käytänteet ovat käytännössä strategista yhteistyötä sekä ympäristövaikutusten hallintaa yhdessä

toimittajien kanssa käyttämällä resursseja tehokkaasti ja hyödyntämällä kilpailuetuja kaikkien toimittajien kanssa (Wong et al. 2015, 54–55). Zhu, Sarkis ja Lai (2012, 1378) määrittelevät toimittajien ympäristövastuun käytänteet enemmänkin ympäristöystävällisenä ostamisena. Toimittajien ympäristövastuussa hyväksi todettuja käytänteitä ovat kirjoitetut toimintatavat ja viestintämateriaalit, kyselylomakkeet ja auditoinnit, tapaamiset toimittajien kanssa, toimittajien koulutus ja avustaminen, yhteinen tutkimus ja kehitys sekä suhteiden parannus toimittajiin ja asiakkaisiin (Kim & Rhee 2012, 2467).

Toimittajien ja ostajan välillä tiedonvaihto tulee olla avointa yhteisten tavoitteiden, vastuiden, strategian, etujen sekä parhaiden käytänteiden toteuttamiseksi. On tärkeää työskennellä aktiivisesti yhdessä toimittajien kanssa luodakseen yhtäläiset näkemykset ympäristöllisistä tavoitteista ja käytänteistä. Lisäksi oleellista on koko hankintaprosessin koordinointi, suorituskyvyn mittaaminen ja ympäristövastuun johtaminen. (Wong et al. 2015, 54–55) Hyviä käytänteitä ovat myös antaa toimittajille kriteerit ostettavien tuotteiden ympäristövaatimuksista, toimittajien sisäisen ympäristöhallinnan auditointi sekä ISO14001 sertifikaatti (Zhu et al. 2004, 453). Toimittajat ovat tulleet yhä enemmän riippuvaisiksi toimitusketjun alkupään ympäristö- ja sosiaalikäytänteistä, sillä ne vaikuttavat vahvasti asiakkaiden mielikuvaan yrityksestä (Vachon & Klassen 2006, 789–799).

Vachon ja Klassen (2008, 301; 2006, 799) painottavat, että toimittajien monitoroinnin sijaan tulisi keskittyä yhteistyöhön, joka keskittyy vähemmän nopeisiin tuloksiin ja enemmän ympäristökäytänteiden pitkäjänteiseen kehittämiseen. Yeung, Lai ja Kee (2007, 2461) näkevät ympäristövastuun käytänteet aina innovaatioina, jotka syntyvät yrityksen ja useiden ulkopuolisten yksiköiden välisen vuorovaikutuksen tuloksena. Yhteistyöllä toimittajien kanssa ostava organisaatio ei kehitä pelkästään toimittajan ympäristövastuun kapasiteettia, vaan saa myös ympäristöystävällisempiä tuotteita tai palveluita (Laari, Töyli, Solakivi & Ojala 2016, 1962).

Hyvässä yhteistyössä toimittajat ja asiakkaat suunnittelevat yhdessä tuotantoprosessien ja tuotteiden ympäristövaikutuksia. Toimittajat voivat reagoida asiakkaiden tarpeisiin kehittämällä ja esittelemällä teknologioita, jotka vähentävät päästöjä. Yksi organisaatio voi toimia samaan aikaan asiakkaan sekä toimittajan

roolissa. (Vachon & Klassen 2008, 301–302) Epätasainen hyötyjen jakautuminen voi aiheuttaa toimittajia täyttämistä kaikkia velvollisuuksia ja johtaa opportunistiseen käyttäytymiseen. Tämän vuoksi olisikin tärkeää tavoitella etuja yhteistyöstä molemmille osapuolille. (Brockhaus, Kersten & Knemeyer 2013, 178)

Yhteistyöhön toimittajien kanssa liittyy myös ekologisen tuotesuunnittelun käytänteet. Noin 80 prosenttiin tuotteen ympäristövaikutuksista voidaan vaikuttaa tuotesuunnittelun aikana (Min & Galle 2001). Käytänteet voidaan jakaa tuotekeskeiseen suunnitteluun sekä pakkauskeskeiseen suunnitteluun. Kustannussäästömahdollisuudet toimitusketjun alussa ovat usein suuremmat ja ostoorganisaatioiden tulisi jatkuvasti etsiä mahdollisuuksia hyödyntää kierrätettyjä ja uudelleenkäytettyjä komponentteja. (Laosirihongthong, Adebanjo & Choon Tan 2013, 1092)

Asiakkaiden näkökulmasta tulee huomioida sekä yksityiset kuluttajat että jälleenmyyvät yritykset. Elinkaarianalyysi, ympäristöasioiden hallinnan suunnittelu, materiaalin uudelleenkäyttö ja kierrätys ovat edistyksellisiä käytänteitä, jotka edellyttävät toimitusketjussa integraatiota eri sidosryhmien kanssa (Vachon & Klassen 2008, 301). Kaikki nämä käytännöt luovat vuorovaikutuksen toimittajien ja asiakkaiden välille ja muodostavat informaation vuorovaikutusverkon sekä tiedonvaihdon (Vachon & Klassen 2008, 301–302).

Valmistajien täytyy laajentaa perinteistä näkemystä ulkoisista sidosryhmistä kuten liikekumppaniasiakkaista ja toimittajista sisällyttääkseen siihen kolmannet osapuolet kuten valtion, kansalaisjärjestön ja yhteisön (Wong & Fryxell 2004, 22–23). Yhteisön näkökulmasta ympäristövastuu määritellään strategiseksi yhteistyöksi ja koordinaatioksi toimitusketjussa olevien sidosryhmien kanssa. Toimitusketjun toiminnan operatiivisten ja ympäristövaikutusten hallitsemiseksi resursseja järjestetään tehokkaasti yhteisön sidosryhmien kesken. Se sisältää muun muassa useita erilaisia tapoja kerätä palautetta sekä sitouttaa ja tehdä yhteistyötä yhteisön eri sidosryhmien kanssa. Yhteisön sidosryhmien palaute on arvokasta, koska heillä on usein enemmän tietoa toimitusketjun ympäristöllisistä ongelmista kuin itse hankintaa tekevällä organisaatiolla. (Wong et al. 2015, 56) Vaikka yhteisö on osa sidosryhmiä, ja monet määrittelevät hankinnan ympäristövastuun käytänteet vain yleisesti

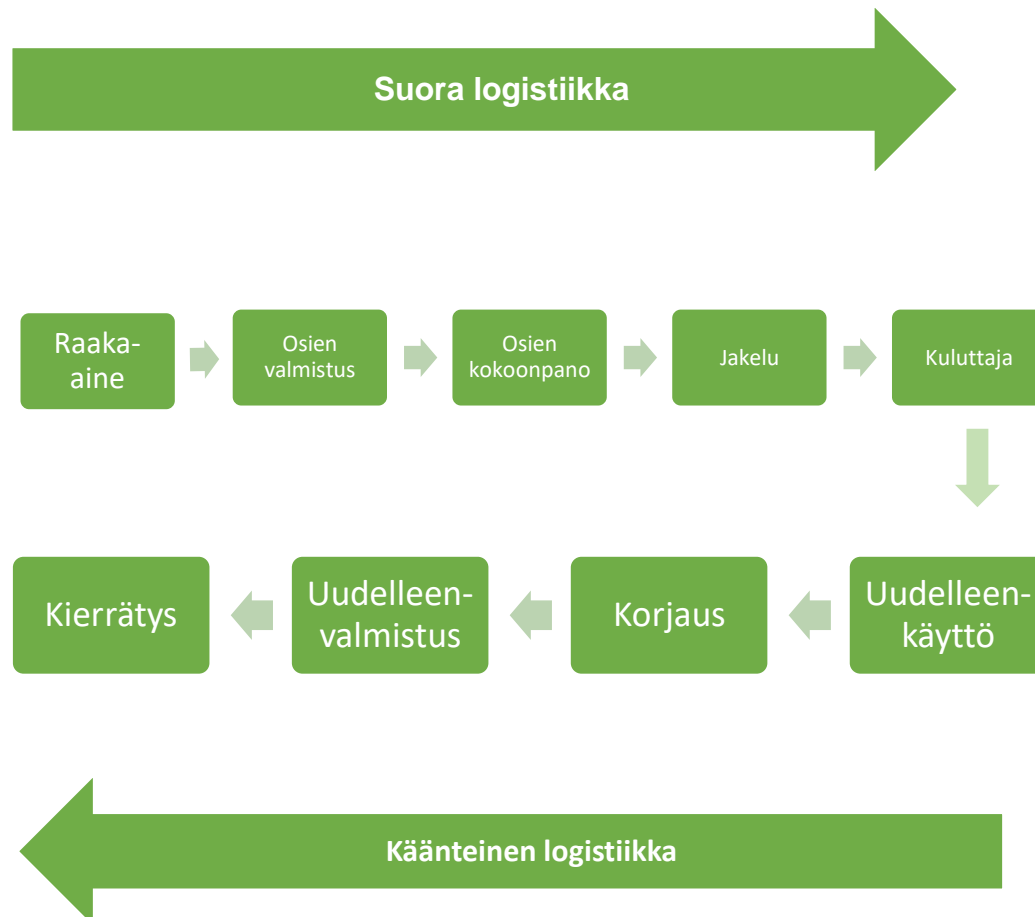
sidosryhmille, on ensin parempi luoda suunnitelma ympäristövaikutusten hallitsemiseksi yhteisön kanssa kuin luoda oma johtamisjärjestelmä, johon kuuluu myös kaikki yhteisöön kuuluvat sidosryhmät (Wagner 2009).

Usein hyvä keino ympäristövastuullisuuden varmistamiseen toimitusketjussa on sertifikaattien, vastuullisuusmerkkien tai muiden sitoumusten vaatiminen toimittajilta ympäristövastuulliseen toimintaan. Näin voidaan vaikuttaa myös sopimuskumppanin toimitusketjuun. Lisäksi hankintasopimuksiin tulisi kirjata suunnitelma ympäristövastuun seuraamisesta sopimuskauden aikana esimerkiksi auditoinnein. (Liappis et al. 2019, 182) Systemaattisella auditoinnilla voidaan varmistaa, että halutut tavoitteet saavutetaan. Samalla voidaan tarvittaessa tehdä korjaavia toimia sekä arvioida johtamista. (Coglianese & Nash 2001)

Ympäristövastuun monitorointi voi viedä ajatuksen toimittajan omien käytänteiden tai standardien vastuullisuuden vapaaehtoisuudesta. Yleisesti hyväksytyt sertifikaatit on kuitenkin ISO 14001, joka esimerkiksi usein vaaditaan suurten yritysten ensimmäisen tason toimittajilta. (Vachon & Klassen 2006, 799) Myös Darnall, Jolley ja Handfield (2008, 31–32) näkevät ISO 14001 sertifikaatin hyvänä ympäristövastuullisuuden varmistamistapana, sillä sen saamiseksi auditoinnin tekee kolmas osapuoli. Lisäksi sertifikaatin myöntämisen jälkeen organisaatio on ottanut käyttöönsä hallintajärjestelmän, joka tallentaa päästöjä ja niiden vaikutuksia sekä tunnistaa saastumisen ehkäisemisprosessit, joita kehitetään jatkuvasti (Darnall et al. 2008, 31–32). Ennen yhteistyön aloittamista voi olla hyvä varmistaa toimittajien vastuullisuus ennen syvempää yhteistyötä (Laari et al. 2016, 1962).

Käännteinen logistiikka on raaka-aineiden, tuotteen valmistuksen ja valmiiden tuotteiden sekä niihin liittyvän kustannustehokkaan suunnittelu-, toteutus-, ja valvontaprosessi alkuperäisestä käytöstä arvon palautukseen tai asianmukaiseen hävittämiseen (Rogers & Tibben-Lembke 1998). Se on tuotteiden ja materiaalien keräämistä asiakkailta tai käyttäjiltä uudelleenkäyttöön, kierrätykseen tai muihin tarkoituksiin. Tässä prosessissa materiaaleja pidetään arvokkaina teollisuuden panoksina sen sijaan, että ne hävitettäisiin jätteenä. (Zhu et al. 2008) Käännteinen logistiikka siis alkaa loppukäyttäjistä eli asiakkaista, jolloin tuotteet kerätään asiakkailta ja jonka jälkeen tuotteen elinkaaren loppu hallitaan parhain mahdollisin tavoin. Ne

voidaan esimerkiksi toimintakelpoisina myydä uudelleen, korjata tai hävittää kokonaan tai osittain asianmukaisin tavoin. (Govidan Soleimani & Kannan 2015, 603) Kuvassa 2 on esitetty suoran- ja käänteisen logistiikan vaiheet, jotka muodostavat yhdessä suljetun hankintaketjun.



Kuva 2 Käänteinen logistiikka (Abdel-Baset et al. 2019)

3 PAAHDETUN KAHVIN TOIMITTAJIEN HANKINNAN YMPÄRISTÖVASTUUN KÄYTÄNTEET

Tutkimuksen empiirisessä osassa perehdytään kolmen paahtetun kahvin toimittajan hankintojen ympäristövastuun sisäisiin- ja ulkoisiin käytänteisiin. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen ja tutkimustyyppinä toimii tapaustutkimus. Aluksi esitellään tutkittavat yritykset, jonka jälkeen perehdytään yksitellen ensin niiden hankintojen

sisäisiin- ja seuraavaksi ulkoisiin ympäristövastuun käytänteisiin. Käytänteiden nimeämisen lisäksi on pyritty löytämään niiden konkreettisia toteutustapoja.

3.1 Tutkittavat yritykset

Oy Gustav Paulig Ab (myöhemmin Paulig) on vuonna 1876 perustettu perheyritys, jonka visio on tuottaa laadukasta kahvia. Yhtiö aloitti toiminnan elintarviketeollisuuden parissa ja 1904 laajensi toimintaansa ensin raakakahvin myyntiin ja lopulta 1920-luvulla kysynnän kasvettua paahtetun ja jauhetun kahvin myyntiin. Nykyään yrityksellä on kolme paahtimoa ja se on Suomen suurin paahtetun kahvin toimittaja. (Paulig 2020) Lisäksi Paulig hallitsee 60 prosenttia Suomen kahvin vähittäismyynnistä (Kultalahti 2016, 12). Paulig toimii Suomen lisäksi Baltiassa, Venäjällä, Ruotsissa sekä Norjassa (Paulig 2020). Yhteensä yrityksellä on 660 suoraa ja 7100 epäsuoraa toimittajaa ja sen ostovolyymi on 673 miljoonaa euroa (Paulig 2019a). Liikevaihto vuonna 2018 oli 907 miljoonaa euroa, josta kahvituotteiden osuus oli 36 % eli noin 324 miljoonaa euroa (Paulig 2019b). Merkittävä osuus raaka-aineista tulee riskimaiksi luokitelluista maista, jolloin ilmastonmuutos sekä veden- ja lannoitteiden käyttö aiheuttaa riskejä ympäristölle (Paulig 2020). Paulig on yksi ensimmäisistä paahtimoista maailmassa, jonka käyttämä kaikki kahvi on vastuullisesti tuotettua ja se on varmistettu sertifikaatein, verifioinnein ja kumppanuushankkeiden kautta (Paulig 2019a). Lisäksi Pauligin Vuosaaren kahvipaahtimolla on nykyään hiilineutraaliudesta kertova CarbonNeutral -sertifikaatti (Paulig 2020). Yritys tiedostaa ympäristölliset haasteet muun muassa ilmastonmuutoksen, vedenkäytön sekä kasvihuonekaasujen kannalta (Paulig 2019a).

Lavazza Group (myöhemmin Lavazza) on vuonna 1895 perustettu kolmannessa ja neljännessä sukupolvessa toimiva perheyritys. Yhtiöllä on kolme kahvipaahtimoa Italiassa sekä yhdet paahtimot Ranskassa, Italiassa ja Brasiliassa. Yhtiöllä on yli kaksikymmentä toimistoa ympäri maailman ja tuotteita myydään yli yhdeksässäkymmenessä maassa. Italiassa Lavazza on selvä markkinajohtaja ja siellä 54 % tuotannosta jääkin Italian markkinoille. Lavazza vannoo liiketoimintansa hyvän menestyksen perustuvan eri alueilla tuotettujen kahvien sekoitukseen ja sillä on kahvintoimittajia yhdeksässä maassa ympäri maailman. Lavazzalla on myös maailman laajin kahvin koulutuskeskus verkosto, johon kuuluu viisikymmentä koulutuskeskusta.

Yhtiö näkee yhteistyön kestävyysprosessin toteuttamisen perustana. (Lavazza 2020) Liikevaihto vuonna 2018 oli 1870 miljoonaa euroa (Lavazza 2019b) ja hankintojen koko arvo vuonna 2018 oli 815 miljoonaa euroa (Lavazza 2019a). Lavazza on aloittanut koko konsernin strategisen kestävyysprosessin, jonka motivaationa on niin taloudellinen kasvu kuin sosiaalisen- ja ympäristövastuun syvämpi integrointi luomaan yhteistä arvoa (Lavazza 2019b).

Counter Culture Coffee (myöhemmin Counter Culture) on vuonna 1995 Pohjois-Carolinassa Yhdysvalloissa perustettu paahdetun kahvin toimittaja. Yrityksen perustajia ovat toimineet Brett Smith ja Fred Houk. Yhtiöllä on paahtimoita yksi perustamiskaupungissa Durhamissa ja toinen Emeryvillessä. Kahvin vastuullisuus on ollut alusta asti yksi koko toiminnan kulmakivistä. Yhtiö on raportoinut vastuullisuudesta vuodesta 2009 asti ja on lanseerannut oman kolmannen osapuolen varmistaman sertifikaatin Counter Culture Direct Trade Certificationin, joka vahvistaa standardit kestävyydelle, laadulle ja oikeudenmukaisuudelle kahviketjussa. Yritys tarjoaa myös kuluttajille, työntekijöilleen ja tukkukauppakumppaneilleen kahvinvalmistusta, alkuperää ja historiaa koskevia koulutusohjelmia. Koulutuskeskuksia on 13 kaupungissa ympäri Yhdysvaltoja. Liikevaihto on huomattavasti pienempi kuin kahdella muulla tutkittavalla yrityksellä. Vuonna 2018 Counter Culturen liikevaihto oli noin 20 miljoonaa Yhdysvaltojen dollaria eli euroissa noin 17 miljoonaa, mutta liikevaihto on viime vuosina kasvanut jatkuvasti. Myöskin poiketen kahdesta edellisestä yrityksestä Counter Culture Coffee toimii toistaiseksi vain Yhdysvaltojen markkinoilla. (Counter Culture Coffee 2020) Yhtiöllä on 55 raakakahvin tuottajaa 17 eri maassa (Counter Culture Coffee 2018a).

3.2 Pauligin sisäiset ympäristövastuun käytänteet

Paulig pyrkii käyttämään resursseja tehokkaasti omissa toiminnoissaan. Esimerkiksi sisäistä logistiikkaa on optimoitu reittien suunnittelulla, kuljetusmenetelmien valinnalla ja täyteen pakatuilla kuljetuksilla. Niin uusien kuin olemassa olevien toimittajiin liittyvät kestävyysriskit arvioidaan maakohtaisesti, toimittajien itsearviointien avulla sekä auditoinneilla. Riskiarviointi suoritetaan aina ennen yhteistyön aloittamista uuden toimittajan kanssa sekä lisäksi auditoinnein yhteistyön aikana. Yrityksen strategiaan

kuuluu, että hankinnat tulee tehdä sertifioiduilta toimittajilta. Pauligilla itsellään on kokonaisvaltaisesta ympäristöasioiden hallinnasta kertova ISO 14001 sertifikaatti.

Yhtiön arvot pysy uteliaana, pyri erinomaisuuteen ja kasva yhdessä ohjaavat yhteistyöhön toimittajien kanssa. Yhtiössä lopullinen vastuu vastuullisuustyöstä kuuluu konsernin johtoryhmälle. Toimitusjohtaja ja hallitus tarkastavat ja hyväksyvät politiikat ja tärkeimmät kestävän kehityksen aloitteet ja tavoitteet. Vastuullisuustyön suunnittelu, kehitys ja toteuttaminen on tehty konsernitason vastuullisuustiimin toimesta. Tiimiä johtaa vastuullisuusjohtaja ja tiimin tehtäviin kuuluu tunnistaa painopistealueet ja toteuttaa yhteiset tavoitteet konsernin käytännön toiminnassa. Tulossa Pauligilla on Paulig Group Climate Neutral projekti, joka velvoittaa koko hankintaketjua vähentämään hiilidioksidipäästöjä. Yhtiö pyrkii ympäristövastuullisuuteen raaka-aineiden kasvuvaiheesta lähtien.

3.3 Lavazzan sisäiset ympäristövastuun käytänteet

Vuonna 2018 Lavazzan sitoutuminen kestävään kehitykseen liiketoiminnan strategiassa palkittiin maailman tasolla 32 sijalle ollen näin myös paras Italialaisyritys. Lavazzalla on ympäristövastuusta kertova ISO 14001 sertifikaatti. Yhtiön arvoja ovat intohimo huippuosaamisesta, tiimityö, kiitollisuus, avoimuus, rehellisyys ja visio sekä vastuullisuus.

Lavazza valvoo riskejä sisäisen valvonta- ja riskienhallintajärjestelmällä, joka koostuu työkaluista, säännöistä, sisäisistä menettelytavoista ja organisaatorakenteista, jotka sallivat toiminnot hallittaviksi. Sisäinen järjestelmä on organisoitu kolmella tasolla. Ensimmäinen taso koostuu linjauksista, jotka on suunniteltu varmistamaan toiminnan asianmukainen suorittaminen eli toteuttamaan operatiiviset toimet sekä liiketoimintarakenteet. Toinen taso koostuu riskien ja vaatimusten valvonnasta, joiden tarkoituksena on muun muassa varmistaa, että riskienhallintaprosessi suoritetaan oikein ja että liiketoiminta on lakien ja asetusten mukaista. Kolmas taso koostuu sisäisistä auditoinneista, joiden tarkoituksena on säännöllisesti arvioida muun sisäisen valvonnan organisaatorakennetta, riittävyttä, toimivuutta tehokkuuden ja vaikuttavuuden kannalta sekä luotettavuutta.

Lavazza haluaa sitoutua vastuulliseen kestävään ympäristökestävyysprosessiin, johon kaikki hankinta- ja tuotantoketjun toimijat osallistuvat. Tavoitteena on tunnistaa ympäristökehityskohteet prosesseille, joihin organisaatio voi vaikuttaa ja joita se voi hallita. Yhtiön prosessien ja tuotteiden uudelleen määrittelemisen soveltamalla uutta näkökulmaa ympäristön kestävyteen ja tehokkuuteen on tapa vastata kehittyviin markkinoihin, yhä tiukempiin ympäristömääräyksiin ja sidosryhmien odotuksiin. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi Lavazza on vuosien varrella kehittänyt taitojaan arvioida tuotteidensa ympäristövaikutuksia ja organisaation toimintaa tavoitteenaan lieventää ja ehkäistä tällaisia vaikutuksia. Tämän näkökulman ja yhtiön uskomuksen mukaan koko yritysrakenteen täysimääräinen sitoutuminen on välttämätöntä. Näin ympäristön kestävyyskriteereistä tulee vähitellen osa tuotteiden ja aloitteiden arviointimenetelmää. Jatkuva koulutus sekä tietoisuuden lisääminen parantaa tehokasta käyttöä suoritettujen elinkaarianalyysien tuloksista, johon vaaditaan ympäristönäkökohtien tunnistaminen, arvioiminen sekä hallitseminen.

Lavazza pyrkii toteuttamaan ympäristövastuutaan YK:n käynnistämän maailman suurimman yritysvastuualoitteen The United Nations Global Compactin periaatteita, jotka edistävät kestävästä kehityksestä integrointia liiketoiminnassa. Konserni muun muassa laatii kestävästä kehityksestä strategian, tukee Lavazza-säätiön hankkeita, mittaa ja arvioi ympäristövaikutuksia sekä kehittää niiden kompensatiokeinoja ja hallinnoi toimittajien sitoutumista ympäristökysymysten suhteen. Näin yhtiö haluaa sitouttaa myös sidosryhmiä kestävästä tulevaisuuteen. Yhtiön toimitusjohtaja on esittänyt tukensa Global Compactin periaatteiden toteuttamiseksi.

3.4 Counter Culturin sisäiset ympäristövastuun käytänteet

Counter Culture on jo kymmenen vuoden ajan viestinyt avoimesti hinnoista, joilla se ostaa kahvit viljelijöiltä ja korkeamman hinnan maksaminen on osa yhtiön ostostrategiaa, jota se perustelee paremmalla kahvin laadulla ja pitkällä tähtäimellä kestävämmällä kahvintuotannolla. Counter Culturin tavoitteena on olla globaali brändi, joka inspiroi positiiviseen muutokseen. Yhtiö näkee läpinäkyvyyden avainasemassa kestävyyskysymyksissä ja toivoo avoimuuden lisääntymistä yleisesti toimialalla.

Counter Culture huomasi tiettyjä rajoituksia Reilun kaupan sertifikaatissa, joten se loi oman kolmannen osapuolen hyväksymän Direct Trade sertifikaatin, joka korostaa kumppanuussuhdetta. Yritys näkee, ettei kestävän kahvin tuottamisessa paras tapa osoittaa kestävyttä ole yksinkertaistamalla asioita kyllä tai ei -kategorioihin, koska kahvintuotannossa ei ole selvää rajaa sille, milloin kahvi on kestävästi tuotettu ja milloin ei. Vastuullisuuden mittaaminen ja seuraaminen motivoi koko toimitusketjua, myös Counter Culturia parantamaan toimintaansa ja yhtiö toivoo, että se velvoittaa kaikki toimitusketjussa mukana olevat yhä oikeudenmukaisempaan toimintaan.

3.5 Pauligin ulkoiset ympäristövastuun käytänteet

Paulig tekee aktiivisesti ja tiiviisti yhteistyötä toimittajien kanssa. Yhtiö kehittää maanviljelyn käytänteitä ja tukee ympäristöystävällistä viljelyä sekä johtamiskäytänteitä. Ympäristövastuullinen hankintaprosessi sisältää ympäristöarviointeja sekä vaatimuksia toimittajille, muun muassa vesi- ja ilmatoriskien hallintaa sekä yksityiskohtaisen ympäristöseurannan toimittajien auditoinneissa. Paulig tukee kestäväää maataloutta ja vedenkäyttöä niin omassa tuotantoprosessissa kuin koko toimitusketjussa. Paulig tekee yhteistyötä toimittajien kanssa kestävän veden-, lannoitteiden- ja torjunta-aineiden kestävän käytön edistämiseksi.

Viimevuosina Paulig on järjestelmällisesti ja yhdenmukaisesti vastuullistanut hankintaprosessia koko konsernissa. Tämä on sisältänyt muun muassa yhteisten riskiarviointien, toimittajien hyväksymisen ja auditointiprosessien kehittämistä. Yhtiö arvostaa pitkäaikaisia kumppanuussuhteita strategisten toimittajien kanssa. Paulig pitää yhteistä ymmärrystä kestävästä kehityksestä ja sitoutumista haasteiden ratkaisemiseen yhteistyön perustana. Pitkäaikainen yhteistyö toimittajien kanssa auttaa ymmärtämään kestävyysshaasteita toimitusketjussa. Myös paikallisten olosuhteiden ja kulttuurin tutkiminen ja ymmärtäminen on tärkeää, sillä kestävyysriskit voivat vaihdella suuresti toimitusketjujen välillä. Tämä auttaa tunnistamaan ratkaisevimmat ja yleisimmät vastuullisuusaiheet tietyllä alueella, myös sellaiset, jotka voisi jäädä helposti huomaamatta auditointia tehdessä.

Korkean riskin omaavia toimittajia auditoidaan säännöllisesti ja ne toteutetaan pääasiassa Pauligin omilla työntekijöillä kolmannen osapuolen sijaan. Suurin syy tähän on, että Paulig tavoittelee enemmän kuin pelkkiä riskienhallintatoimenpiteitä. Tavoitteena on parempi ymmärtäminen toimitusketjun haasteista oppien samalla tunnistamaan sen kehittämismahdollisuudet. Itse tehdyt auditoinnit myös mahdollistavat syvemmän kumppanuussuhteen, luottamuksen rakentamisen sekä yhteistyön toimittajien kanssa.

Vuonna 2018 Paulig uudisti toimittajien Code of Conductin eli toimittajien eettiset toimintaohjeet, jotka sisältävät organisaation hyvän liiketavan mukaisia sääntöjä ja eettisiä toimintaohjeita. Lisäksi Paulig kehitti erityisesti toimittajien hyväksymisprosessia ja uudisti toimittajakyselylomakkeen, joka koskee osassa tapauksista myös toisen asteen toimittajia. Uusi Code of Conduct on entistä käytännönläheisempi ja edellyttää, että kaikki toimittajat ymmärtävät oman toimintaan ja toimitusketjuihin liittyvät ympäristöriskit. Paulig on myös esittänyt toimittajilleen pyynnön toisen asteen toimittajien jäljitettävyydestä. Code of Conductissa säädetään vähimmäisvaatimuksista, joita toimittajien on noudatettava. Tähän sisältyy muun muassa kansallisia lakeja ja asetuksia. Paulig kuitenkin myöntää, että kaikkien näiden standardien saavuttaminen on prosessi, jonka vuoksi vaatimusten lisäksi Paulig tukee ja kannustaa toimittajia parantamaan toimintaansa jatkuvasti sekä ymmärtämään vastuullisten käytänteiden etuja yhteistyötoimittajien omalle liiketoiminnalle.

Myös tuotteissa ja pakkauksissa Paulig panostaa jatkuvaan kehitykseen. Vuonna 2018 Paulig lanseerasi kasvipohjaisen kahvipakkauksen ensimmäisenä kahvipaahtimona maailmassa. Vuonna 2018 yhdeksän kahvituetta pakattiin 45 % kierrätettävään, kasvipohjaiseen materiaaliin. Lisäksi Paulig panostaa jatkuvasti tuotteiden materiaalitehokkuuteen ja haluaa varmistaa lajittelun ja kierrätettävyyden tuotteen käytön jälkeen. Tavoite on, että vuoteen 2025 mennessä kaikki tuotteet on pakattu vain kierrätettävistä, kierrätetyistä tai uusiutuvista materiaaleista.

Paulig vastaa kuluttajien nousseeseen huoleen raaka-aineiden alkuperästä huolehtimalla sertifiointista. Paulig käyttää kahvin tuotannossa Reilun Kaupan sertifikaattia sekä UTZ-sertifikaattia. Vuoden 2018 loppuun mennessä kaikki ostettu kahvi oli sertifikaatein tai kumppanuushankkeiden avulla vastuulliseksi varmistettua.

Tästä sertifikaatein oli varmistettu 80 % ja kumppanuushankkeiden kautta 20 %. Yhtiö näkee yhteistyön sidosryhmien kanssa arvokkaaksi niin kestävyysshaasteissa kuin yleisessä liiketoiminnan parantamisessa. Se muun muassa arvioi koko arvoketjun päästöjä ja aikoo asettaa niiden vähentämiseksi tavoitteet. Paulig myös tukee kuluttajien pyrkimyksiä vähentää omia ympäristövaikutuksia.

3.6 Lavazzan ulkoiset ympäristövastuun käytänteet

Lavazza painottaa toimittajayhteistyössä hyviä kahvinviljelyn käytänteitä vähentääkseen ympäristövaikutuksia. Vuonna 2002 Lavazza aloitti ensimmäisen vastuullisuusprojektin Tierran yhteistyössä kahvin toimittajien kanssa, jonka tarkoituksena on edistää vastuullisuuskäytänteitä kaikilta osa-alueilta. Lisäksi yhtiö on perustanut säätiön, joka tukee erilaisia vastuullisia kahvin kasvatusta projekteja. Ympäristövastuun osa on edistää hyviä maanviljelyn käytäntöjä ja suojella ympäristöä. Tavoitteiden saavuttamiseksi on pyritty levittämään sellaisia maatalouskäytäntöjä, jotka myös edistävät kahvin laatua ja joiden avulla viljelijät voivat reagoida tehokkaasti ilmastonmuutoksen vaikutuksiin. Lisäksi on pyritty auttamaan viljelijöitä johtamaan omia organisaatioita. Säätiö myös tavoittelee pitkäaikaisia yhteistyösuhteita toimittajien kanssa, jotka johtavat parempiin tuloksiin ja luotettavien suhteiden kehittämiseen. Toimittajien yhteistyön parantamiseksi Lavazza on kerännyt palautetta omilta kahvin toimittajilta. Palautteesta ilmenee, että Lavazza on priorisoinut pitkäaikaisia yhteistyösuhteita ja että kumppanuus merkitsee vastuullista toimintaa molemmiin puolin Lavazzan tukiessa toimittajiaan sen saavuttamiseksi.

Yhtiöllä on oma Code of Ethics eli eettiset toimintamallit, johon on koottu linjaukset Lavazzan arvojärjestelmästä. Näihin arvoihin sisältyy intohimo huippuosaamisesta, tiimityö, kiitollisuus, avoimuus, rehellisyys ja visio. Arvot on sisällytetty myös toimittajien Code of Conductiin eli toimittajien eettisiin toimintaohjeisiin, jotka yhtiö uudisti vuonna 2017. Uudistamisen tavoitteena oli luoda vuoropuhelu toimittajien kanssa kestävän kehityksen kysymyksistä sekä seurata koko toimitusketjua yhtiön perusarvojen ja periaatteiden kunnioittamisen suhteen. Jos toimittajilla oli jo ennestään voimassa olevat omat ohjeet, niin ne yhdenmukaistettiin Lavazzan toimintaohjeiden kanssa. Toimittajien toimintaohjeiden jakamisprosessi ulottui kaikkiin Lavazzan

toimittajiin, ja siihen sisältyi erityinen kyselylomake ja joissain tapauksissa yhteisiä tapaamisia. Lisäksi vuonna 2018 toimittajien yritys vastuun pätevyyskriteerejä tarkistettiin ja päivitettiin, jotta voidaan varmistaa kestävyysperiaatteiden entistä parempi integrointi toimittajien valinta- ja hallintakriteereihin. Yritys vastuun pätevyyskriteerit sisältävät hallintajärjestelmän sertifikaatit, ympäristöhaasteiden hallinnan ja toimittajien hankinnan vastuullisuuden. Vuonna 2018 Lavazza teki 80 % hankinnoista paikallisilta toimittajilta. Prosenttiosuus on hieman laskenut vuoden 2016 82 prosentista, mutta paikallisilta toimittajilta hankittavien tuotteiden arvo on kuitenkin noussut kahden vuoden aikana yli 220 miljoonaa euroa.

Procurement Awards on italialainen palkinto, joka on tarkoitettu palkitsemaan yrityksiä, jotka erottuvat projekteista, jotka voivat lisätä yrityksen arvoa yhteistyössä, innovaatioissa ja kestävyudessa. Lavazza tunnustettiin kilpailun ulkopuolisessa eettisessä ja kestävässä hankinnassa hankintayksikön vuonna 2018 tekemästä työstä tavoitteena varmistaa, että koko toimitusketjun yhteisö tunnustaa ja kunnioittaa sosiaalisia ja ympäristökysymyksiä. Lavazza noudattaa kansainvälisiä lakeja ja määräyksiä ja tekee yhteistyötä sellaisten toimittajien kanssa, jotka noudattavat ja kunnioittavat Lavazzan Code of Ethicsiä eli eettisiä toimintamalleja. Yhtiö toimii mieluummin toimijoiden kanssa, jotka tekevät muun muassa maapallon luonnonvarojen suojelua eivätkä vahingoita luonnon monimuotoisuutta.

Toimittajien Code of Conductissa eli toimittajien eettisissä toimintaohjeissa Lavazza on määritellyt erilaisia vaatimuksia ja toimintatapoja sen omille toimittajille. Lähtökohtana on, että Lavazza on sitoutunut kunnioittamaan ympäristöä koko arvoketjussa ja odottaa samaa toimittajiltaan. Lavazza kannustaa toimittajia tekemään yhteistyötä koko tuotantoketjun ympäristövaikutusten mittaamisessa, jotta sen kielteiset vaikutukset voidaan minimoida. Lisäksi Lavazzan työskentelee paikallisten yhteisöjen kanssa tuotteiden ympäristönsuojelun tason parantamisen kehittämiseksi. Lavazza odottaa toimittajien suunnittelevan tuotantoprosessinsa luonnonvarojen tuhlauksen vähentämiseksi, kiinnittäen erityistä huomiota vesi- ja energiavarojen turvaamiseen ja samalla edistämällä luonnonvarojen kierrätystä ja uudelleenkäyttöä. Toimittajilla on oltava käytössä järjestelmät tahattomien päästöjen estämiseksi tai vähentämiseksi. Niiden on myös osallistuttava ilmastoystävällisten tuotteiden ja prosessien kehittämiseen ja käyttöön energiankulutuksen vähentämiseksi.

Lavazzalla on oikeus auditoida toimittajia etukäteisilmoituksella tai ilman ilmoitusta. Auditoinnit voivat sisältää esimerkiksi toimittajan tilojen tarkastusta ja työntekijöiden haastatteluja. Ne voidaan toteuttaa Lavazzan työntekijöiden tai sen osoittaman kolmannen osapuolen toimesta. Jos epäkohtia ilmaantuu, täytyy toimittajan tehdä suunnitelma ja toteuttaa tarvittavat korjaavat toimenpiteet. Lavazza on pidättänyt oikeuden keskeyttää tai lopettaa sopimus toimittajan kanssa, jos toimittaja kieltäytyy korjaavista toimenpiteistä kohtuullisen ajan sisällä.

3.7 Counter Culturin ulkoiset ympäristövastuun käytänteet

Counter Culturen ostamista kahveista 66 % on USDA Organic sertifioitua. USDA Organic sertifikaatti kertoo hyvistä maankäytön käytännöistä sekä kirjanpidosta huolehtimisesta. Yhtiö ostaa kuitenkin myös sertifioimattomia kahveja, koska uskoo ettei mikään yksittäinen sertifikaatti kata kattavasti kaikkia kestävyuden näkökohtia. Counter Culture on kuitenkin luonut myös oman kolmannen osapuolen hyväksymän Counter Culture Direct Trade -sertifikaatin, jolla yhtiö pyrkii kumppanuussuhteen korostamiseen.

Vuonna 2019 Counter Culture aloittaa yhteistyön yrityksen kanssa, joka tutkii kahvintuottajia satunnaisotannalla ja analysoi kymmeniä kestävän kehityksen indikaattoreita yli miljoonasta kilosta kahvia. Nämä tiedot auttavat tunnistamaan toimitusketjun toimivia sekä parannettavia alueita. Vaikka pitkät kumppanuussuhteet ja sertifikaatit ovat hyviä tapoja kehittää toimitusketjun kestävyyttä, auttavat uudet tutkimukseen perustuvat tiedot parantamaan kokonaiskuvaa ja huomaamaan kehityskohteet ja näin parantamaan kahvin alkuperän vastuullisuutta. Lisäksi Counter Culture on jo vuodesta 2011 lahjoittanut 0,01 dollaria jokaisesta myydystä punnasta erilaisiin tuotantoketjun sosiaalista- ja ympäristövastuuta lisääviin projekteihin. Esimerkiksi vuonna 2018 yhtiö lahjoitti yli 22 000 dollaria kuuteen eri projektiin, joita olivat muun muassa ympäristöystävällisten lannoitteiden kehitys sekä varjopuiden istutus pyrkien vähempään veden kulutukseen. Counter Culture pyrkii tukemillaan projekteilla vähentämään kahvintuotannon hiilijalanjälkeä. Esimerkiksi luonnonmukaisemmilla lannoitteilla sekä välttämällä metsien häviämistä voidaan vähentää kahvinviljelyn hiilijalanjälkeä.

Parantaakseen kahvin viljelijöiden ymmärrystä ilmastonmuutoksen vaikutuksista kahvin viljelyyn sekä antaakseen keinoja sopeutua ilmastonmuutokseen Counter Culture järjesti yhteistyössä voittoa tavoittelemattoman järjestön Twinin kanssa työpajoja kahdeksan kahvinviljelijäkumppanin kanssa. Onnistuneiden työpajojen jälkeen niiden sisällöstä tehtiin internettiin ohjekirja kaikkien saataville. Työpajoilla yksi keskeisistä teemoista on ollut kahvinviljelyn kokonaisvaltaisen resilienssin eli sopeutumiskyvyn kasvattaminen.

Counter Culturin ostoperiaatteisiin kuuluu suora kommunikointi tuottajien kanssa, mikä auttaa luomaan pitkäaikaisia kumppanuussuhteita. Yhtiö myös pyrkii luomaan protokollia kestävyuden mittaamiseksi yhteistyössä toimittajien kanssa ja asettaa vuotuiset kestävyystavoitteet. Counter Culture on myös huomannut, että sillä on mahdollisuus oppia kahvinviljelijöiltä parempia käytänteitä ympäristövastuullisuuden kasvattamiseksi ja näin yritys voi esimerkiksi taloudellisesti tukea viljelijöitä toteuttamaan käytänteitä.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tutkimuksen lopussa käydään läpi johtopäätöksiä, vastataan tutkimuskysymyksiin ja esitetään tiivis yhteenveto koko tutkimuksesta sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja esitetään jatkotutkimusaiheita. Johtopäätökset ovat tehty tutkimukseen kootun teorian sekä empirian pohjalta.

4.1 Johtopäätökset

Johtopäätöksissä esitellään ensin taulukoissa 2 ja 3 pääkohdittain sisäiset- ja ulkoiset käytänteet teorian pohjalta ja siihen on merkitty, mitkä tutkittavista yrityksistä käyttävät niitä. Taulukoiden yhteydessä on myös pohdittu eniten käytetyimpiä käytänteitä ja tehty havaintoja käytänteiden toteuttamisesta. Lopussa on nostettu esiin löydettyjä käytänteiden uusia piirteitä.

Taulukko 2 Sisäiset käytänteet

Sisäiset käytänteet	Paulig	Lavazza	Counter Culture
Yrityksen omat ympäristösertifikaatit	✓	✓	✗
Ympäristön johtamisjärjestelmät/ sisällyttäminen strategiaan	✓	✓	✓
Elinkaarianalyysit	✗	✓	✗
Arvot, missio ja visio	✓	✓	✓
Ylimmän johdon sitoutuminen	✓	✓	✓
Keskitason johdon sitoutuminen	✓	✗	✓
Viestintä ja koulutus	✗	✓	✓

Taulukosta 2 nähdään, että kaikilla yrityksillä on jonkinlainen ympäristön johtamisjärjestelmä, tai ympäristövastuu on omaksuttu tiiviisti osaksi strategiaa. Luontevaa onkin, että myös kaikkien yritysten arvot, missio ja visio kohtaavat ympäristövastuun kanssa. Lisäksi tutkittavilla yrityksillä ylin johto on sitoutunut ympäristövastuun käytänteiden toteuttamiseen. Nämä kolme käytäntöä on selvästi koettu tärkeimmiksi ja käytetyimmiksi tutkittavissa yrityksissä. Teoriaa tutkittaessa näistä korostuvatkin johtamisjärjestelmät sekä ylimmän johdon sitoutuneisuus. Muun muassa Wong et al. (2015, 52–53) näkevät ympäristövastuun ottamisen osaksi liiketoiminnan strategiaa, johtamisjärjestelmät sekä ylimmän johdon sitoutuneisuuden tärkeiksi sisäisiksi käytänteiksi. Teoriassa myös yrityksen omat sertifikaatit on myös

tuotu esiin olennaisena sisäisenä käytänteenä (Gualandris et al. 2014, 260). Ympäristösertifikaatin omaavat yritykset olivat Paulig ja Lavazza. Elinkaarianalyysi tai elinkaariajattelu on vielä varsin vähän käytetty käytänne, ja siitä ilmeni enemmänkin piirteitä kuten arvoketjun päästöjen arviointi, mutta käytänteen käyttö on vielä kehityksen alla. Lavazza on suorittanut elinkaarianalyysijä, mutta niiden hyödyntäminen hankintojen vastuullisuuden parantamisessa on vielä alkutekijöissä.

Pauligilla on selvästi selkeä lähestymistapa ja yhtiön sisäiset rakenteet ovat kunnossa ympäristövastuun toteuttamiselle. Myös johdon sitoutuneisuus tulee esille muun muassa siinä, että konsernin ylin johto osallistuu aktiivisesti tehtävään vastuullisuustyöhön. Lisäksi vastuullisuutta hoitaa myös keskitason johto, mikä lisää sisäisten vastuullisuuskäytänteiden tehokkuutta ja koko yrityksen sitoutuneisuutta. Lavazzalla on selvästi paljon resursseja toteuttaa erilaisia käytänteitä ja ulkopuolisen myöntämä tunnustus lisää luotettavuutta hankintaketjun ympäristövastuullisuudesta. Lavazzalta kuitenkin puuttuu keskitason johdon sitoutuminen. Counter Culturella on aivan erilaiset lähtökohdat koko liiketoimintaan, koska lähtöajatuksena ja toiminnan kulmakivenä on ollut kahvin vastuullisuus. Pauligilla ja Lavazzalla ympäristövastuu on ajan saatossa tullut osaksi liiketoimintaa, eikä välttämättä integroitunut kaikkiin toimintoihin yhtä hyvin kuin Counter Culturella.

Taulukko 3 Ulkoiset käytännöt

Ulkoiset käytännöt	Paulig	Lavazza	Counter Culture
Toimittajien Code of Conduct	✓	✓	✗
Sertifikaattien vaatiminen	✓	✓	✗
Auditoinnit/toimittajien monitorointi	✓	✓	✓
Toimittajien kouluttaminen	✗	✓	✓
Toimittajayhteistyö	✓	✓	✓
Ympäristövaatimukset	✓	✓	✓
Käänteinen logistiikka	✗	✗	✗

Taulukosta 3 voidaan tulkita, että kuten jo aiheen teoria nosti esiin, niin toimittajayhteistyö on paljon käytetty ja hyväksi todettu käytännö (Zhu et al. 2013, 107; Wong et al. 2015, 54–55). Toimittajayhteistyötä on muun muassa toteutettu kaikkien yritysten toimesta vastuullisuusriskien ja vastuullisuuden parantamisen mahdollisuuksien selvittämiseen toimittajien kautta. Toinen teoriassa hyväksi todettu käytännö on sertifikaattien vaatiminen, ja sitä toteuttivat Paulig ja Lavazza. Kaikki tutkittavat yritykset hyödynsivät käytännöinä myös auditointia ja monitorointia, jotka ovat käytännöinä hyviä, kunhan ne keskittyvät toiminnan pitkäjänteiseen

kehittämiseen nopeiden tulosten sijaan kuten Vachon ja Klassen esittävät (2008, 301; 2006, 799). Käänteinen logistiikka ei ollut käytänteenä yhdelläkään tutkittavista yrityksistä. Tämä johtuu luultavasti siitä, että se on käytänteenä melko uusi ja vaatii paljon toimenpiteitä todella toteutuakseen.

Kaikki tutkittavat yritykset käyttävät hankintojen ympäristövastuussa myös erilaisia ympäristövaatimuksia, mutta varsinkin Lavazza esitti varsin heikosti tukevansa toimittajia niiden täyttämiseksi. Myös Lavazzan auditointikäytännöt eivät suoraan tue toimittajayhteistyötä. Toimittajat voivat haluta entistä suuremmin piilotella ongelmakohtia, jos niiden tarvitsee pelätä sopimuksen purkamista. Pauligilla oli käsitys, että vaatimusten täyttäminen on prosessi, jota sen tulee tukea. Counter Culturella toimittajavaatimukset ovat enemmänkin yhteisten kestävyystavoitteiden asettamista eli vaatimukset ovat hyvin yhteistyölähtöisiä.

Kaikilla tutkittavilla yrityksillä on parannettavaa vastuullisuuden läpinäkyvyydessä. Auditointien ja monitoroinnin tulokset tulisi olla julkisia. Counter Culture on asiassa osittain edelläkävijä, sillä se on jo vuosia viestinyt avoimesti hinnoista, joilla se ostaa kahvia eri toimittajilta. Voidaan olettaa, että raakakahvista maksettava hinta on ainakin osittain verrannollinen sen ympäristövastuuseen, sillä liian alhaisilla hinnoilla toimittajilla tuskin on mahdollisuuksia tuottaa kahvia vastuullisesti. Tämä täytyy huomioida, vaikka toimittaja olisi sertifioitu. Lisäksi Counter Culturella käytettävät toimittajat on kerrottu avoimesti toisin kuin Pauligilla ja Lavazzalla. Pienemmällä yrityksellä on myös luultavasti todellisuudessa läheisempi suhde toimittajiinsa kuin isoilla konserneilla.

Kaikki paahdetun kahvin toimittajien hankinnan ympäristövastuun käytännöt ovat jo teoriassa vahvistettuja käytänteitä. Toimittajien sertifikaattivaatimus käytänneestä löytyi kuitenkin uusi piirre, jota ei vielä ollut teoriassa tutkittu, sillä Counter Culturella on myös oma sertifikaatti. Tämä on uudenlainen piirre toimittajien sertifioimisessa, jonka tavoitteena on ollut kumppanuussuhteen parantaminen. Sertifikaatti on nimeltään Counter Culture Direct Trade, jonka nimikin kuvaa, että kaupanteko olisi mahdollisimman suoraa ilman välikäsiä. Käytänneessä on sekä sisäisten- että

ulkoisten käytänteiden piirteitä, koska se on hallittu yrityksen sisällä osana strategiaa, mutta sitä toteutetaan sidosryhmien eli tällä kertaa toimittajien kanssa.

Tutkimusta tehdessä tuli ilmi, että joillakin käytänteistä on sekä sisäisiä- että ulkoisia piirteitä. Esimerkiksi riskejä arvioidaan muun muassa riskimaaluokittelujen avulla jo ennen yhteistyön aloittamista sekä erilaisia ympäristöriskejä sen aikana. Lisäksi arvot ovat sekä osa yrityksen omaa strategiaa, että osa toimittajien Code of Conductia. Kokonaisuudessaan tutkimuksessa löydetyt käytänteet mukailevat hyvin pitkälle kirjallisuudessa esiin tuotuja niin sisäisiä- kuin ulkoisia käytänteitä.

4.2 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää, että mitä hankinnan ympäristövastuun käytänteitä paahdetun kahvin toimittajat käyttävät ja mitä käytänteistä käytetään eniten. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena ja tutkimuksessa tutkittavia yrityksiä ovat olleet Paulig, Lavazza ja Counter Culture.

Sekä sisäisiä- että ulkoisia hankinnan ympäristövastuun käytänteitä on omaksuttu tasapainoisesti osaksi yritysten toimintaa. Taulukoissa 2 ja 3 on koottuna käytänteet, joita paahdetun kahvin toimittajat käyttävät. Taulukkoja tulkitessa tulee huomioida, ettei käänteinen logistiikka ollut käytössä yhdelläkään tutkittavista yrityksistä. Käytetyimpiä sisäisiä käytänteitä ovat ympäristöjohtamisjärjestelmät tai ympäristövastuun sisällyttäminen yrityksen strategiaan, ympäristövastuun sisällyttäminen yrityksen arvoihin, missioon ja visioon sekä ylimmän johdon sitoutuneisuus. Käytetyimpiä ulkoisia käytänteitä ovat auditoinnit, toimittajayhteistyö ja ympäristövaatimukset. Ulkoisista käytänteistä toimittajayhteistyön merkitys korostui.

Teoriassa tärkeimmiksi esitetyt käytänteet osoittautuivat paahdetun kahvin toimittajien käytetyimmiksi ja eniten omaksutuimmiksi. Uudempia käytänteitä, jotka olivat tässä tutkimuksessa elinkaarianalyysi ja käänteinen logistiikka, oli käytetty vielä erittäin vähän, mutta viitteitä on, että ne voivat tulevaisuudessa yleistyä ja vakiinnuttaa paikkansa. Uusia käytänteitä ei löytynyt, mutta toimittajien sertifikaattivaatimus

käytänteestä löytyi uusi piirre, jossa ostaja eli kahvin paahtaja on luonut kokonaan oman kolmannen osapuolen hyväksymän sertifikaatin omille toimittajille.

4.3 Luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimusaiheita

Tämä tutkimus perustuu paljon siihen, miten ja millä tasolla yritykset raportoivat ja viestivät vastuullisuudestaan. Hankinnan ympäristövastuun käytänteiden konkreettisia toimia esitettiin heikosti erityisesti Pauligin ja Lavazzan toimesta. Counter Culture taas toi käytänteiden konkreettista toteuttamista useammassa lähteissä ja huomattavasti läpinäkyvämmiin. Lisäksi vaikka kaikilla tutkittavilla yrityksillä on jo pidempi kokemus vastuullisuusraportoinnista, ovat ne silti painottuneet hieman eri tavoin. Tällöin voi käydä niin, ettei esimerkiksi juuri hankintojen vastuullisuuskäytänteistä raportoida kaikkea, jolloin sitä ei myöskään ole huomioitu tässä tutkimuksessa. Lisäksi Pauligin ja Counter Culturin raportit ovat pelkästään yrityksen itse toteuttamia. Lavazzan vastuuraportti sen sijaan on kolmannen osapuolen varmistama, joka ainakin hieman lisää sen luotettavuutta. Konsernit tekevät myös muuta liiketoimintaa, eikä spesifiä raportointia kahvituotteille ole. Toisaalta Paulig ja Lavazza korostavat yhtenäistä linjaa vastuullisuuskäytänteissä koko konsernissa.

Tutkimuksen voisi toteuttaa laajempaan tapaustutkimukseen ja hyödyntää aineistona myös haastatteluja. Tutkimus olisi mielekästä toteuttaa tutkien vuoden 2020 tai myöhempien vuosien käytänteitä, sillä vastuullisuuskäytänteiden kehitys on ainakin kaikilla tutkittavilla yrityksillä ollut nopeaa viime vuosien aikana. Laajemmassa tutkimuksessa voitaisiin huomioida myös taloudellinen ja erityisesti sosiaalinen vastuu, joka on keskeisessä roolissa riskimaissa, joissa kahvia viljellään. Tutkimuksessa selvisi lisäksi eroavaisuuksia suurten ja pienten toimijoiden välille, joten aiheesta voisi toteuttaa tapaustutkimuksen, joka keskittyisi tutkimaan niemenomaa eroja pienten ja suurten yritysten välillä hankintojen ympäristövastuun käytänteissä.

LÄHTEET

Abdel-Baset, M., Chang, V. & Gamal, A. (2019) Evaluation of the green supply chain management practices: A novel neutrosophic approach. *Computers in Industry*. Vol. 108, pp. 210–220.

Agyabeng-Mensah, Y., Ahenkorah, E., Afum, E., Nana Agyemang, A., Agnikpe, C. & Rogers, F. (2020) Examining the influence of internal green supply chain practices, green human resource management and supply chain environmental cooperation on firm performance. *Supply Chain Management*. Vol. 25, No. 5, pp. 585–599.

Baliga, R., Raut, R. & Kamble, S. (2020) The effect of motivators, supply, and lean management on sustainable supply chain management practices and performance: Systematic literature review and modeling. *Benchmarking: an International Journal*. Vol. 27, No.1, pp. 347–381.

Beske, P. & Seuring, S. (2014) Putting sustainability into supply chain management. *Supply Chain Management*. Vol. 19, No.3, pp. 322–331.

Boutkhoum, O., Hanine, M., Boukhriss, H., Agouti, T. & Tikniouine A. (2016) Multi-criteria decision support framework for sustainable implementation of effective green supply chain management practices. *SpringerPlus*. Vol. 5, No.1, pp. 1–24.

Bowen, F., Cousins, P., Lamming, R., & Farukt, A. (2009) The role of supply management capabilities in green supply. *Production and Operations Management*, Vol. 10, No. 2, pp. 174–189.

Brockhaus, S, Kersten, W. Knemeyer, A. (2013) Where Do We Go From Here? Progressing Sustainability Implementation Efforts Across Supply Chains. *Journal of Business Logistics*, Vol. 34, No. 2, pp. 167–182.

Carroll, A. (1993) *Business and Society: Ethics and stakeholder management*. South-Western Publishing Co. Cincinnati.

Carter, C. & Carter, J. (1998) Interorganizational Determinants of Environmental Purchasing: Initial Evidence from the Consumer Products Industries. *Decision Sciences*, Vol. 29, No. 3, pp. 659–684.

Cepeda, G., & Martin, D. (2005) A review of case studies publishing in Management Decision 2003-2004: guides and criteria for achieving quality in qualitative research. *Management Decision*, Vol. 43 No. 6, pp. 851–876.

Coglianesi C, & Nash, J. (eds) (2001) *Regulating from the Inside: Can Environmental Management Systems Achieve Policy Goals? Resources for the Future*: Washington, DC.

Counter Culture Coffee (2016) *Purchasing Principles: Transparency*. [video] Saatavilla: https://www.youtube.com/watch?v=9hKtNKFUG_c

Counter Culture Coffee (2018a) *Transparency Report October 2017–September 2018*. [verkkodokumentti] [viitattu 28.11.2020] Saatavilla: https://counterculturecoffee.com/wp-content/uploads/2019/08/CCC_2019TR-3.pdf

Counter Culture Coffee (2018b) *Sustainability Live Q&A #3 – SEEDS*. [video] Saatavilla: <https://www.youtube.com/watch?v=x7vifMx2szY>

Counter Culture Coffee (2018c) *Sustainability Live Q&A #2 – Climate Change*. [video] Saatavilla: https://www.youtube.com/watch?v=JwbuGrsIG_4

Counter Culture Coffee (2020) *Counter Culture Coffee verkkosivut*. [verkkosivu] [viitattu 27.11.2020] Saatavilla: <https://counterculturecoffee.com/>

Darnall, N., Jolley, G. & Handfield, R. (2008) Environmental management systems and green supply chain management: complements for sustainability? *Business Strategy and the Environment*, Vol. 17, No. 1, pp. 30–45.

Eltayeb, T. & Zailani, S. (2009) Going green through green supply chain initiatives towards environmental sustainability. *Operations and Supply Chain Management*. Vol. 2, No. 2, pp. 93-110.

Forsman, S. (2018) Paulig. [verkkosivu] [viitattu 21.11.2020] Saatavilla: <https://isojuttu.fi/yritykset/paulig/>

Gattiker, T. & Carter, C. (2010) Understanding project champions' ability to gain intra-organizational commitment for environmental projects. *Journal of Operations Management*. Vol. 28, No.1, pp. 72–85.

Govindan, K., Soleimani, H. & Kannan, D. (2015) Reverse logistics and closed-loop supply chain: A comprehensive review to explore the future. *European Journal of Operational Research*. Vol. 240, No. 3, pp. 603–626.

Green, K., Zelbst, P., Meacham, J. & Bhadauria, V. (2012) Green supply chain management practices: impact on performance. *Supply Chain Management: An International Journal*. Vol. 17, No. 3, pp. 290–305.

Gualandris, J., Golini R. and Kalchschmidt, M. (2014) “Do supply management and global sourcing matter for firm sustainability performance?”, *Supply Chain Management: An International Journal*. Vol. 19, No. 3, pp. 258-274.

Hofer, C., Cantor, E. & Dai, J. (2011) The competitive determinants of a firm's environmental management activities: Evidence from US manufacturing industries. *Journal of Operations Management*. Vol. 30, No.1-2, pp. 69–84.

Holt, D. & Ghobadian, A. (2009) An empirical study of green supply chain management practices amongst UK manufacturers. *Journal of Manufacturing Technology Management*. Vol. 20 No. 7, pp. 933-956.

Hilmola, O.-P. (2018) *Supply chain case: leading authors, research themes and future direction*. Springer International Publishing AG. Cham, Sveitsi.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009) Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

International Coffee Organization (2020) Developing a sustainable coffee economy. [verkkosivu] [viitattu 29.9.2020] Saatavilla: http://www.ico.org/sustaindev_e.asp

Intergovernmental Panel on Climate Change (2007) Climate Change 2007: Synthesis Report. Summary for Policy Makers. IPCC, Geneva.

Judge, W.Q. & Elenkov, D. (2005) Organizational capacity for change and environmental performance: an empirical assessment of Bulgarian firms. *Journal of Business Research*. Vol. 58, No. 7, pp. 893–901.

Kalyar, M., Shoukat, A. & Shafique, I. (2019) Enhancing firms' environmental performance and financial performance through green supply chain management practices and institutional pressures. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*. Vol. 11, No. 2, pp. 451–476.

Kim, J. & Rhee, J. (2012) An empirical study on the impact of critical success factors on the balanced scorecard performance in Korean green supply chain management enterprises. *International Journal of Production Research*. Vol. 50, No 9, pp. 2465–2483.

Kultalahti, A. (2016) Vain muruja kahvipöydältä - Suomessa myytävän kahvin sosiaalinen vastuullisuus. Finnwatch. [verkkajulkaisu] [viitattu 1.12.2020] Saatavilla: https://finnwatch.org/images/pdf/FW_Kahviraportti_18102016.pdf

Kähkönen A-K., Lintukangas K. & Hallikas J. (2018) Sustainable supply management practices — Making a difference in a firm's sustainability performance. *Supply Chain Management: An International Journal*. Vol. 23, No. 6, pp. 518-530.

Laari, S., Töyli, J., Solakivi, T. & Ojala, L. (2016) Firm performance and customer-driven green supply chain management. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 1, No. 12, pp.1960-1970.

Laosirihongthong, T., Adebajo, D. & Choon Tan, K. (2013) Green supply chain management practices and performance. *Industrial Management + Data Systems*. Vol. 113, No. 8, pp. 1088–1109.

Lavazza (2015) Lavazza Sustainability ENG. [video] Saatavilla: <https://www.youtube.com/watch?v=hiWh9hjlSkA>

Lavazza (2019a) Sustainability Report 2018. [verkkodokumentti] [viitattu 23.11.2020] Saatavilla: https://www.lavazza.com.au/en_AU/sustainability/the-report.html

Lavazza (2019b) Lavazza Annual Report 2018. [verkkodokumentti] [viitattu 23.11.2020] Saatavilla: <https://urly.fi/1Qcp>

Lavazza (2020) Lavazza verkkosivut. [verkkosivu] [viitattu 20.11.2020] Saatavilla: <https://www.lavazza.com/en.html>

Liappis, A., Pentikäinen, M. & Vanhala, A. (2019) Menesty yritysvastuulla. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Lintukangas, K., Hallikas, J., & Kähkönen, A-K. (2015) The Role of Green Supply Management in the Development of Sustainable Supply Chain. *Corporate social-responsibility and environmental management*. Vol. 22, No. 6, pp. 321–333.

Malhotra, A., Melville, N. & Watson, R. (2013) Spurring Impactful Research on Information Systems and Environmental Sustainability. *MIS quarterly*. Vol. 37, No. 4, pp. 1265–1274.

Min, H. and Galle, W. (2001) “Green purchasing practices of US firms”, *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 21 No. 9, pp. 1222-1238.

Mitra, S. & Datta P. (2014) Adoption of green supply chain management practices and their impact on performance: an exploratory study of Indian manufacturing firms. *International Journal of Production Research*. Vol. 52, No. 7, pp. 2085–2107.

Montabon, F., Sroufe, R. & Narasimhan, R. (2007) An examination of corporate reporting, environmental management practices and firm performance. *Journal of Operations Management*. Vol. 25, No.5, pp. 998–1014.

Nieminen, S. (2016) Hyvä hankinta – parempi bisnes. Alma Talent. Tampere.

Niskala, M., Pajunen, T., & Tarna-Mani, K. (2019) Yritysvastuu: raportointi- ja laskentaperiaatteet. ST-Akatemia Oy. Helsinki.

North, D. (1996) Epilogue: economic performance through time. *Empirical Studies in Institutional Change*. Cambridge University Press, Cambridge, UK, pp. 342–355.

Oliveira, J., Oliveira, O., Ometto, A., Ferraudo, A. & Salgado, M. (2016) Environmental Management System ISO 14001 factors for promoting the adoption of Cleaner Production practices. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 133, pp. 1384–1394.

Pagell, M. & Gobeli, D. (2009) How plant managers' experiences and attitudes toward sustainability relate to operational performance. *Production and Operations Management*. Vol. 18, No. 3, pp. 278–299.

Paulig (2020) Paulig verkkosivut. [verkkosivu] [viitattu 16.11.2020] Saatavilla: <https://www.paulig.fi/>

Paulig (2019a) Paulig Sustainability Report 2018. [verkkojulkaisu] Saatavilla: <https://www.pauligroup.com/sites/default/files/2019-04/Paulig%20Sustainability%20Report%202018.pdf>

Paulig (2019b) Paulig vuosikertomus 2018. [verkkojulkaisu] Saatavilla: https://www.pauligroup.com/sites/default/files/2019-04/Paulig_Group_Vuosikertomus_2018_0.pdf

Pietikäinen, S. (2008) Kaikesta jää jälki: puheenvuoroja ympäristöä säästävistä valinnoista. Avain. Helsinki.

Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006) Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Responsibility. *Harvard Business Review* (84:12), pp. 78–92.

Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki.

Robson, C. (1995) Real world research. A resource for social scientists and practitioner-researchers. 5. painos. Blackwell. Oxford.

Rohwer, L., (2004) Yritysvastuu – kestävä kehitys organisaatiossa. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Sarkis, J., Gonzalez-Torre, P. & Adenso-Diaz, B. (2010) Stakeholder pressure and the adoption of environmental practices: the mediating effect of training. *Journal of Operations Management*. Vol, 28, No. 2, pp. 163–176.

Sroufe, R. (2003) Effects of environmental management systems on environmental management practices and operations. *Journal of Operations Management*. Vol. 12, No. 3, pp. 416–431.

Takahashi, T. & Nakamura, M. (2005) Bureaucratization of environmental management and corporate greening: an empirical analysis of large manufacturing firms in Japan. *Corporate Social – Responsibility and Environmental Management*, Vol. 12 No. 4, pp. 210–219.

Tesch, R. (1992) Qualitative research: Analysis types and software tools. Falmer Press. New York.

The Oxford Dictionary (2020) Practice. [verkkosivu] [viitattu 2.11.2020] Saatavilla: <https://www.lexico.com/definition>

Vachon, S., & Klassen, R. (2006) Extending green practices across the supply chain: The impact of upstream and downstream integration. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 26, No. 7, pp. 795–821.

Vachon, S. & Klassen, R. (2008) Environmental management and manufacturing performance: the role of collaboration in the supply chain. *International Journal of Production Economics*. Vol. 111, No. 2, pp. 299–315.

Valsta, L., Kaartinen, N., Tapaninen, H., Männistö, S. & Sääksjärvi, K. (2018) Ravitsemus Suomessa – FinRavinto 2017 -tutkimus. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (THL Raportti 12/2018). Punamusta Oy. Helsinki.

Wagner, M. (2009) Innovation and competitive advantages from the integration of strategic aspects with social and environmental management in European firms. *Business Strategy and the Environment*. Vol. 18, No. 5, pp. 291–306.

Wong L. & Fryxell G. (2004) Stakeholder Influences on Environmental Management Practices: A Study of Fleet Operations in Hong Kong (SAR), China. *Transportation journal*. Vol. 43, No.4, pp. 22–35.

Wong, C., Wong, C., & Boon-itt, S. (2015) Integrating environmental management into supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 45, No.1-2, pp. 43–68.

Wilkerson, T. (2005) Can One Green Deliver Another? Harvard Business School Publishing Corporation. [verkkojulkaisu] [viitattu 29.10.2020] Saatavilla: <http://www.supplychainstrategy.org/>

WWF (2020) Vinkit parempaan kahvitaukoon – näin pienennät kahvinjuonnin ympäristövaikutuksia [verkkojulkaisu] [viitattu 7.10.2020] Saatavilla: <https://wwf.fi/uutiset/2020/09/vinkit-parempaan-kahvitaukoon-nain-pienennat-kahvinjuonnin-ymparistovaikutuksia/>

Yang, C., Lu, C.-S., Haider, J., & Marlow, P. (2013) The effect of green supply chain management on green performance and firm competitiveness in the context of container shipping in Taiwan. *Transportation Research. Part E, Logistics and Transportation Review*. Vol. 55, pp. 55–73.

Yeung, A., Lai, K., & Yee, R. (2007) Organizational learning, innovativeness, and organizational performance: a qualitative investigation. *International Journal of Production Research*. Vol. 45, No. 11, pp. 2459–2477.

Zhu, Q., Sarkis, J. & Yeung, A. (2004) Green supply chain management in China: pressures, practices and performance. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 25, No. 5, pp. 449–468.

Zhu, Q., Sarkis, J. & Lai, K. (2008) Confirmation of a measurement model for green supply chain management practices implementation. *International Journal of Production Economics*. Vol. 111, No. 2, pp. 261–273.

Zhu, Q., Sarkis, J. and Lai, K. (2012) Examining the effects of green supply chain management practices and their mediations on performance improvements. *International Journal of Production Research*. Vol. 50, No. 5, pp. 1377–1394.

Zhu, Q., Sarkis, J. and Lai, K. (2013) Institutional-based antecedents and performance outcomes of internal and external green supply chain management practices. *Journal of Purchasing and Supply Management*. Vol. 19, No. 2, pp. 106–117.